

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE

I

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Priručnik za polaznike/ice

Izrada obrazovnog materijala:

mr. sc. Ružica Mataić Prša
Ministarstvo pravosuđa i uprave

Anita Brlas Matuš
Općinski kazneni sud u Zagrebu

Vesna Katarinčić,
Općinski sud u Rijeci

Jelena Bužančić Barac,
Neuron edukacije

Zagreb, siječanj 2023.

Copyright 2023.

Pravosudna akademija

Maksimirska cesta 63, 10 000 Zagreb, Hrvatska

TEL 00385(0)1 2357 626 WEB www.pak.hr

SADRŽAJ

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE	5
UVOD	6
ZAKONSKA REGULATIVA.....	7
METODOLOGIJA	8
OBUHVAT.....	9
IZJAVA O FISKALNOJ ODGOVORNOSTI	11
UPUTA O SURADNJI NADLEŽNOG MINISTARSTVA I PRORAČUNSKIH KORISNIKA IZ NADLEŽNOSTI	12
Nadzor nad financijsko – materijalnim poslovanjem suda	13
1. Financijski plan i proračun.....	13
2. Procijenjena vrijednost nabave (PVN), plan nabave i registar ugovora	14
3. Vlastiti prihodi.....	24
4. Nadzor nad namjenskim korištenjem i upravljanjem službenim vozilima.....	24
LITERATURA	26
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	27
UVOD	28
1. O RAVNATELJU SUDSKE UPRAVE	29
1.1. SURADNJA SA PREDSJEDNIKOM SUDA	30
2. POMOĆNICI I SURADNICI.....	31
2.1. DELEGIRANJE POSLOVA	31
3. PRIJAM U DRŽAVNU SLUŽBU	31
4. ORGANIZACIJA RADA U SUDU.....	33
5. KOMUNIKACIJA.....	33
5.1. SASTANCI	33
5.2. INTRANET	34
5.3. ELEKTRONIČKA POŠTA (E-MAIL).....	34
6. MOTIVACIJA.....	35
7. EDUKACIJA	35
8. Pribavljanje i selekcija	37
9. Profesionalno osposobljavanje	39
10. Radna uspješnost	41
11. Motivacija djelatnika.....	42
12. Upravljanje radnom uspješnošću	47
PRIMJERI I VJEŽBE	50

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE

mr. sc. Ružica Mataić Prša
Ministarstvo pravosuđa i uprave

Anita Brlas Matuš
Općinski kazneni sud u Zagrebu

Autorice u priručniku daju smjernice za ispunjavanje zahtjeva za sustavom unutarnjih financijskih kontrola tijekom uspostave, primjene i poboljšavanja sustava, te ukazuju

na način uspostave sustava kojim se osiguravaju kontrolne aktivnosti u nadležnom ministarstvu i proračunskom korisniku pojedinačno.

UVOD

Zakonom o sudovima objavljenim u Narodnim novinama 28. veljače 2013. broj 2//2013. u zakonodavstvo je uvedena funkcija ravnatelja sudske uprave gdje u članku 35. ravnatelj sudske uprave u svojstvu državnog službenika koji uz tajnika suda obavlja poslove sudske uprave.

Nadležnost odnosno funkciju ravnatelja sudske uprave uključuje obavljanje poslova vođenja brige o održavanju zgrade suda, radnih prostorija i opreme za rad te investicijskim ulaganjima, organizira i koordinira izradu godišnjeg plana nabave sukladno zakonu i potrebama suda, odgovara za provedbu postupaka javne nabave, obavlja nadzor nad materijalno-financijskim poslovanjem te obavljanjem uredskih i pomoćno-tehničkih poslova, skrbi i obavlja nadzor nad trošenjem proračunskih i vlastitih sredstava suda, sudjeluje u izradi i provedbi projekata sudske uprave te nadzire provedbu projekata sudske uprave, skrbi i odgovara za uredno funkcioniranje informatičkog sustava u sudu, skrbi o pravodobnom i urednom vođenju statističkih podataka o radu suda, surađuje s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u svezi s nabavom opreme i osiguranjem sredstava za pojedine aktivnosti sudova, te obavlja i druge poslove koje mu povjeri predsjednik suda, i to u sudovima sa 40 i više sudaca.

Tijekom 2018. godine Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o sudovima objavljenim u Narodnim novinama 10. srpnja 2018. pod brojem 67/2018. iz zakonodavnog okvira brisana je uloga tajnika suda, te se njegove obveze implementiraju u obveze ravnatelja sudske uprave za sudove s više od 15 sudaca, a Sudskim poslovníkom određeno je da se materijalno-financijski poslovi obavljaju u pravilu, u posebnom odjelu ili odsjeku pod neposrednim nadzorom predsjednika suda i/ili ravnatelja sudske uprave

Priručnik treba pomoći razumijevanju što je financijsko upravljanje i njegova veza sa sustavom unutarnjih kontrola. Od odgovornih osoba se očekuje da javnim sredstvima upravljaju odgovorno, transparentno i učinkovito, te iz tog razloga i trebaju učinkoviti sustav unutarnjih financijskih kontrola.

Tradicionalno administrativno upravljanje u javnom sektoru treba mijenjati u proaktivno upravljanje. Sustav unutarnjih financijskih kontrola provode čelnici i svi zaposlenici.

Nije dovoljno postavljati samo pitanje koliko trošimo i jesmo li u okvirima planiranih sredstava nego i pitanja za što i kako trošimo te koje rezultate i učinke postizemo,

kao i traženje odgovornosti rukovoditelja u javnom sektoru za način upravljanja sredstvima i za postignute rezultate.

Vrijednost za novac - Što se dobiva za uložena financijska/proračunska sredstva?

Može li se pružiti ista usluga, a potrošiti manje financijskih sredstava?

Kako pružiti uslugu najviše kvalitete koristeći novčana sredstva koja su u danom trenutku na raspolaganju?

Odgovorne osobe pravosudnih tijela u nadležnosti Ministarstva pravosuđe i uprave (dalje u tekstu: Ministarstvo) koji su u Državnom proračunu RH iskazani kao proračunske glave unutar Razdjela (10920 Vrhovni sud RH, 10925 Visoki trgovački sud RH, 10930 Visoki upravni sud RH, 10940 DORH, 10945 DOV, 10950 DSV, 10955 Visoki prekršajni sud RH, 10960 Visoki kazneni sud RH, 10990 USKOK) te pravosudnih tijela koja su pojedinačni korisnici unutar zajedničke glave (10935 Upravni sudovi, 10965 Županijski sudovi, 10970 Trgovački sudovi, 10975 Županijska državna odvjetništva, 10980 Općinski sudovi, 10985 Općinska državna odvjetništva), odgovorne su za upravljanje i kontrolu proračunskih sredstava raspoređenih za programe Ministarstva u dijelu njihove nadležnosti te za potprograme (aktivnosti/projekte) planirane u proračunu Ministarstva u okviru njihovih Glava.

Razvoj upravljačke odgovornosti neminovno zahtijeva i razvoj sustava unutarnjih kontrola i dobrog financijskog upravljanja i obrnuto, razvoj financijskog upravljanja i sustava unutarnjih kontrola ne može se osigurati bez razvoja upravljačke odgovornosti.

U pozadini svake odluke, svake aktivnosti, svega što se događa u poslovanju su financijski učinci, samo je pitanje jesu li oni vidljivi izravno ili neizravno, prije ili kasnije.

Uspostavom sustava unutarnjih financijski kontrola propisuje se način obavljanja poslovnih procesa, utvrđuje tko je odgovoran za provođenje pojedinih aktivnosti u procesu i rokovi u kojima ih je potrebno provesti, kao i pregled i kontrola istih. Tako se osigurava transparentnost poslovanja i predstavlja prikaz uspostavljenih kontrola i onih koje tek treba uspostaviti, kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva i poboljšanje poslovanja.

ZAKONSKA REGULATIVA

Zakonska regulativa nalaže da su svi proračunski korisnici neovisno o iznosu sredstava kojima raspolažu ili veličini obvezni uspostaviti odnosno provesti aktivnosti vezane uz implementaciju sustava unutarnjih financijskih kontrola. Isto tako, nalaže se godišnje izvještavanje o funkcioniranju, djelotvornosti i učinkovitosti sustava Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija. Ministarstvo izrađuje

konsolidirani Izvještaj o formalnoj i suštinskoj kontroli Izjava o fiskalnoj odgovornosti temeljem podataka koje dostavljaju svi korisnici i isti dostavlja Ministarstvu financija.

Temeljni propisi koji definiraju pravila za financijsko upravljanje i sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru:

- Zakon o proračunu (Narodne novine broj 87/08, 136/12 i 15/15, 144/21)
- Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine broj 78/15 i 102/19)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti (Narodne novine broj 111/18)
- Uredba o sastavljanju i predaji Izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila (Narodne novine broj 95/19)
- Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine broj 58/2016)
- Pravilnik o postupanju i izvještavanju o nepravilnostima u upravljanju sredstvima institucija u javnom sektoru (Narodne novine broj 78/2020)

METODOLOGIJA

Kako bi osigurao djelotvornost i učinkovitost svojih procesa, proračunski korisnik treba uspostaviti, primjenjivati i poboljšavati svoj sustav upravljanja prema sljedećim pristupima:

- procesni pristup
- preventivni pristup
- pristup neprekidnog poboljšavanja.

Za uspostavu djelotvornog sustava unutarnjih financijskih kontrola u tijelima javne uprave, kao i primjenu i neprekidno poboljšavanje tog sustava, potrebno je osigurati sljedeće ključne resurse:

- zaposlenici
- znanje
- radno okruženje
- programska podrška

– savjetodavna podrška

Međufunkcijski procesi uobičajeni su u javnoj upravi. Ključno je uspješno objediniti upravljanje tim procesima jer djelotvornost, učinkovitost i prilagodljivost procesa velikim dijelom ovise o međusobno ovisnim i povezanim procesima i na koji način se njima upravlja. Često je rezultat jednog procesa izravni ulaz u sljedeći proces.

Procesni pristup uključuje sustavno upravljanje procesima kako bi se stvarale vrijednosti za korisnike i druge zainteresirane strane te kako bi se povećala učinkovitost, djelotvornost i prilagodljivost organizacije u postizavanju postavljenih ciljeva.

Prednosti procesnog pristupa su i transparentnost poslovanja unutar institucije te niži troškovi kao i poticanje uključenosti ljudi i pojašnjenje njihovih odgovornosti.

Preventivni se više usmjerava na prethodnu provjeru postupaka i procesa.

Glavne komponente sustava financijskog upravljanja i kontrola

1. Knjiga (mapa) procesa

Popis poslovnih procesa je pregled poslovnih procesa koji se odvijaju u javnom sektoru, kao i popratne dokumentacije koja se prilikom njihova provođenja koristi. Prilikom izrade procesa potrebno je obuhvatiti sve poslovne procese i odrediti sve pojedinačne aktivnosti unutar svakog procesa.

2. Procjena i upravljanje rizicima

Rizik se definira kao mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarivanje ciljeva. Upravljanje rizicima proces je utvrđivanja, procjene i praćenja rizika koji mogu ugroziti ciljeve institucije, te poduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika.

Sustavi financijskog upravljanja i kontrola temelje se na pet međusobno povezanih komponenti koje su detaljno razrađene u Metodološkom okviru za provedbu financijskog upravljanja i kontrola koji je sastavni dio Pravilnika o provedbi financijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru. Metodološki okvir daje pregled aktivnosti, načina i postupaka koje obuhvaća financijsko upravljanje i kontrola. Unutar Metodološkog okvira korisnici proračuna, uvažavajući brojne zakonske i podzakonske propise koji uređuju pojedina područja poslovanja, ali i svoje specifičnosti i posebnosti u poslovanju, provode financijsko upravljanje i kontrole.

OBUHVAT

Financijsko upravljanje i kontrole može se definirati kao sustav kojim su financijski učinci poslovanja korisnika proračuna usmjeravani i kontrolirani tako da podupiru realizaciju ciljeva.

Sustav obuhvaća sve poslovne transakcije, a posebice one koje su vezane uz:

- prihode/primitke,
- rashode/izdatke,
- imovinu,
- obveze,
- natječajne procedure i ugovaranje,
- način povrata neopravdanih i nezakonito utrošenih proračunskih sredstava.

Ključne osobe koje su odgovorne za to kako, na koji način i koliko učinkovito funkcioniraju sustavi financijskog upravljanja i kontrola su rukovoditelji, prvenstveno čelnik korisnika proračuna i čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica u okvirima svojih ovlasti i odgovornosti.

Koordinaciju aktivnosti vezanih za financijsko upravljanje i kontrole na razini korisnika proračuna operativno provodi ustrojstvena jedinica za financije i proračun. Ustrojstvene jedinice za financije imaju zadaću biti potpora rukovoditeljima u preuzimanju upravljačke odgovornosti za financijske učinke.

Oni koji organiziraju poslovanje, predlažu i donose odluke na temelju kojih provode aktivnosti trebaju biti svjesni svoje odgovornosti za:

- način na koji upravljaju poslovanjem,
- financijske učinke koji proizlaze iz takvog poslovanja,
- rizike koje nosi takvo poslovanje,
- kontrolne aktivnosti koje trebaju biti uspostavljene i primijenjene,
- kontinuirano praćenje sustava upravljanja i njegovo pravodobno ažuriranje.

Za financijsko upravljanje i sustave unutarnjih kontrola važna područja vezana uz planiranje i izvršavanje financijskog plana, računovodstvo, izvještavanje i javnu nabavu, ujedno su i ključna područja za fiskalnu odgovornost.

U eri elektroničkog poslovanja, sve je više elektroničkih dokumenata. Njihova kontrola, kolanje i pohrana postaju sve veći izazov. Kako uspostaviti sustav jasnih odgovornosti, koji generira revizorski trag te kako u realnom vremenu, a ne naknadno provesti sve veći broj kontrola?

Pouzdanost, točnost, pravovremenost i cjelovitost su najvažnije osobine svakog sustava izvješćivanja. Kreiranje takvih izvještaja kao podloga za poslovno odlučivanje i provedbu kontrola očekuju se od suvremenih informacijskih sustava. Imate li takav?

IZJAVA O FISKALNOJ ODGOVORNOSTI

Zakonom o fiskalnoj odgovornosti iz 2019. godine propisana je obveza davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti kao godišnje izjave za čelnika proračunskog i izvanproračunskog korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i čelnika jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te čelnika trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i/ili jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i čelnika drugih pravnih osoba kojima je osnivač Republika Hrvatska i/ili jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Čelnik Izjavom potvrđuje:

1. zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava,
2. učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola u okviru proračunom odnosno financijskim planom utvrđenih sredstava.

Uredbom o sastavljanju i predaji Izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila propisan je izgled i sadržaj Izjave i prateće dokumentacije, postupak i rokovi sastavljanja i predaje Izjave te način i rokovi izvještavanja Ministarstva financija o uočenim nepravilnostima po provedenim provjerama sadržaja izjava.

Sukladno odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, a s ciljem zaprimanja obavijesti o nepravilnostima i sumnjama na prijevaru, kao i samostalnog poduzimanja radnji protiv nepravilnosti i prijevara koje proizlaze iz nepridržavanja ili pogrešne primjene zakona i drugih propisa u upravljanju sredstvima državnog proračuna.

Osoba zadužena za nepravilnosti obvezna je:

- zaprimati obavijesti o nepravilnostima,
- pratiti tijek postupanja po utvrđenim nepravilnostima,
- sastavljati izvješća o nepravilnostima
- obavljati ostale zadaće propisane podzakonskim propisima donesenim na temelju Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru,
- surađivati s nadležnom ustrojstvenom jedinicom u Ministarstvu financija u čijem je djelokrugu proračunski nadzor i drugim nadležnim tijelima.

Novčana kazna od 5.000 do 25.000 kn za prekršaj čelniku ukoliko, prilikom provjere sadržaja Izjave o fiskalnoj odgovornosti, Ministarstvo financija ili nadležno ministarstvo utvrde da je dokumentacija temeljem koje je Izjava sastavljena nevjerođostojna.

Sustav unutarnjih financijskih kontrola stvara unutarnje kontrole ugrađene u poslovne procese koje sprječavaju kako nezakonite i nepravilne, tako i neekonomične i neučinkovite odluke i postupke.

Dvije su linije izvješćivanja prema nadležnim tijelima, što je dodatni oblik kontrole provedbe. Izvješćivanje se obavlja na godišnjoj razini predajom Izjave o fiskalnoj odgovornosti te Izvješća o nepravilnosti.

Za odgovor na sve intenzivnije i brže promjene u okruženju (političke, ekonomske, društvene, tehnološke, okolišne, zakonske, zdravstvene, etičke i slične) i sve veća očekivanja građana i poslovnih subjekata, potrebno je sustav unutarnjih kontrola i njegove procese neprekidno prilagođavati tim promjenama i poboljšavati.

UPUTA O SURADNJI NADLEŽNOG MINISTARSTVA I PRORAČUNSKIH KORISNIKA IZ NADLEŽNOSTI

- donio ministar pravosuđa i uprave 23. veljače 2021.

Uputom o suradnji između nadležnog ministarstva i pravosudnih tijela detaljno je propisan način koordinacije aktivnosti za izradu i realizaciju financijskog plana, struktura prijedloga financijskog plana, postupak pripreme za izradu financijskog plana prema vrstama rashoda, te koordinacija razvoja sustava unutarnjih kontrola kod proračunskih korisnika uključujući i Izjavu o fiskalnoj odgovornosti, poduzimanje mjera u vezi uočenih ili prijavljenih nepravilnosti u upravljanju sredstvima proračuna te uz način izvješćavanja.

Radi uspostave učinkovitog sustava financijskog upravljanja i kontrola Sektor pravosudne inspekcije i Samostalni sektor za unutarnju reviziju pravovremeno izvješćavaju Sektor za proračun i financijsko upravljanje i kontrole o utvrđenim nepravilnostima pri obavljanju nadzora/revizije pravosudnih tijela

Od Ministarstva se očekuje, uz uređivanje međusobne suradnje s proračunskim korisnicima u nadležnosti putem internog akta i:

- nadziranje u kojoj mjeri korisnici imaju uređene kontrolne aktivnosti u procesima izrade i realizacije financijskih planova, nabave i ugovaranja, upravljanja imovinom i slično,
- uspostava informatičke povezanosti s korisnicima, gdje god je to moguće,

- uspostava odgovarajućih izvještajnih sustava koji osiguravaju praćenje funkcioniranja financijskog upravljanja i sustava unutarnjih kontrola kod proračunskih korisnika iz nadležnosti.

Tijekom izvršavanja državnog proračuna Ministarstvo financija i Ministarstvo mogu obavljati financijsku kontrolu zakonitog i namjenskog korištenja proračunskih sredstava kod proračunskog korisnika iz nadležnosti.

Radi uspostave učinkovitog sustava financijskog upravljanja i kontrola Sektor pravosudne inspekcije i Samostalni sektor za unutarnju reviziju pravovremeno izvještavaju Sektor za proračun i financijsko upravljanje i kontrole o utvrđenim nepravilnostima pri obavljanju nadzora/revizije pravosudnih tijela.

Procedure propisane Uputnikom najčešće nisu utvrđene kao obveza zakonskim ili podzakonskim aktom, ali ukazuju na to da je sustav financijskog upravljanja i kontrola dobro uspostavljen i da se poštuju zahtjevi koji proizlaze iz načela dobrog financijskog upravljanja:

- procedura stvaranja ugovornih obveza;
- procedura naplate prihoda;
- procedura zaprimanja financijske dokumentacije i njihove provjere i ovjere; procedura blagajničkog poslovanja;
- procedura izdavanja i obračuna putnih naloga

NADZOR NAD FINACIJSKO – MATERIJALNIM POSLOVANJEM SUDA

Materijalno-financijski poslovi obavljaju se u pravilu u posebnom odjelu ili odsjeku pod neposrednim nadzorom predsjednika suda i/ili ravnatelja sudske uprave.¹

1. Financijski plan i proračun

Financijski plan je akt **proračunskog** i izvanproračunskog korisnika koji sadrži plan za **proračunsku** godinu i projekcije za sljedeće dvije proračunske godine i u kojemu se procjenjuju prihodi i primici te utvrđuju rashodi i izdaci u skladu s proračunskim klasifikacijama²

Financijski plan je dakle plan potrošnje poslovanja na temelju prihoda i rashoda za određeno razdoblje (godinu). Financijski plan identificira raspoloživi kapital, procjenjuje potrošnju pomaže u planiranju poslovnih aktivnosti i služi za postavljanje

¹ Sudski poslovnik NN 37/14, 49/14, 08/15, 35/15, 123/15, 45/16, 29/17, 33/17, 34/17, 57/17, 101/18, 119/18, 81/19, 128/19, 39/20, 47/20, 138/20, 147/20, 70/21, 99/21, 145/21, 23/22 članak 18.

² Zakon o proračunu NN 144/21 članak

financijskih ciljeva te se na temelju njega stvara projekcija proračuna za razdoblja koje dolaze.

Proračun se sastoji od plana za proračunsku godinu i projekcija za sljedeće dvije godine, a sadrži financijske planove proračunskih korisnika prikazane kroz opći i posebni dio i obrazloženje proračuna.³

2. Procijenjena vrijednost nabave (PVN), plan nabave i registar ugovora

Naručitelji su obvezni donijeti plan nabave za proračunsku ili poslovnu godinu u roku 30 dana od dana donošenja proračuna za tekuću godinu te ga tijekom tekuće godine ažurirati prema potrebi putem njegovih izmjena ili dopuna.⁴

Naručitelji su obvezni ažurno voditi i registar ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma.

U planu nabave i registru ugovora navode se svi predmeti nabave čija je vrijednost jednaka ili veća od 20.000,00 kuna (bez PDV-a). Plan nabave donosi se za svaku proračunsku, odnosno poslovnu godinu, te ga je potrebno svake godine objaviti.

Plan nabave i registar ugovora je modul unutar Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske (EOJN). Unošenjem planova nabave u EOJN kreira se Centralni registar planova nabave, a unošenjem ugovora nastalih provođenjem jednostavnih nabava automatizmom će se kreirati i nadopunjavati registar ugovora javne nabave. bez kvalitetnog Registra ugovora nemoguće je provesti kvalitetnu kontrolu izvršenja ugovora.

U planu nabave za 2023. procijenjena vrijednost nabave iskazuje se u eurima. Plan nabave iskazuje se bez PDV- a, najkasnije 30 dana od dana kada je prihvaćen proračun za tekuću godinu.

³ Zakon o proračunu članak 28

⁴ Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16, 114/22) članak 28

Slika 1: Sadržaj obrasca plana nabave

Evidencijski broj nabave	Predmet nabave (najviše 200 znakova)	Brojčana oznaka predmeta nabave iz Jedinstvenog rječnika javne nabave (CPV)	Procijenjena vrijednost nabave (u kunama)	Vrsta postupka (uključujući i jednostavnu nabavu)	Posebni režim nabave	Predmet podijeljen na grupe?	Sklapa se Ugovor/okvirni sporazum/naruđbenica?	Financira li se ugovor ili okvirni sporazum iz fondova EU?	Planirani početak postupka	Planirano trajanje ugovora ili okvirnog sporazuma	Napomena

Napomena: strelice označavaju kolone koje se za jednostavnu nabavu u planu nabave obvezno moraju popuniti

Slika 2: Sadržaj obrasca registra ugovora⁵

 REGISTRAR UGOVORA

Naručitelj:

Datum zadnje izmjene:

Datum ustrojavanja registra: 14.02.2018

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	Datum ažuriranja
Evidencijski broj nabave	Predmet nabave	CPV	Broj objave iz EOJN RH	Vrsta postupka	Naziv i OIB ugovaratelja	Naziv i OIB podgovaratelja	Datum sklapanja	Oznaka/broj ugovora	Rok na koji je sklopljen	Iznos bez PDV-a	Iznos PDV-a	Ukupni iznos s PDV-om	Ugovor se financira iz fondova EU	Datum izvršenja	Ukupni isplaćeni iznos s PDV-om	Obrazloženja	Napomena	Datum ažuriranja
x	svježe voće	03222000		Jednostavna nabava	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			
x	kruh i krušni proizvodi	15810000		Jednostavna nabava	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			
x	mlijeko i mliječni proizvodi	15500000		Jednostavna nabava	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			

Napomena: ako je u jednostavnoj nabavi, za isti predmet nabave, izdano nekoliko narudžbenica ili sklopljeno nekoliko ugovora s različitim gospodarskim subjektima, potrebno je svaku narudžbenu ili svaki pojedini ugovor unijeti u zaseban redak s podacima o gospodarskom subjektu s kojim je sklopljen ugovor. Ustrojen registar ugovora u pripadajućem modulu EOJN RH, nadopunjuje se iz godine u godinu

Prethodno normativno rješenje obvezivalo je naručitelje na objavu planova nabave (za procijenjene vrijednosti od 20.000 kuna) i registara ugovora (samo za ugovore o javnoj nabavi sklopljene sukladno ZJN 2016) na vlastitim internetskim stranicama. U praksi je to dovelo do disperziranosti tih objava, korištenja različitih formata dokumenata te otežanog pretraživanja. Ovim normativnim rješenjem registar ugovora

⁵ <https://eojn.nn.hr>

obuhvaća i ugovore sklopljene u okviru postupaka jednostavne nabave vrijednosti jednake ili veće od 20.000 kuna.

Sukladno načelu neprekidnosti ugovora, postojeći ugovori s iznosima u kuni nakon 1.1.2023. i dalje su važeći. Novčani iskazi vrijednosti u spomenutim ugovorima, danom uvođenja eura kao službene valute, smatrat će se novčanim iskazima u euru uz primjenu fiksnog tečaja konverzije i sukladno pravilima za preračunavanje i zaokruživanje.

IZVRŠENJE SKLOPLJENIH UGOVORA/OKVIRNIH SPORAZUMA I REGISTAR UGOVORA⁶

a) ugovori i okvirni sporazumi koji su izvršeni, te je izvršeno ukupno plaćanje ugovora do 31.12.2022. izražavaju se u kunama

b) novčana vrijednost ispostavljenih narudžbenica do 31.12.2022. izražava se u kunama, računi zaprimljeni do 31.12.2022. izražavaju se u kunama, plaćanje u 2022. obavlja se u kunama

c) na narudžbenici ispostavljenoj do 31.12.2022. novčana vrijednost izražava se u kunama, zaprimljen račun iza 1.1.2023. mora biti izražen u eurima, plaćanje po toj narudžbenici obavlja se u eurima

d) izvršenje ugovora djelomično u 2022., a djelomično u sljedećim godinama

- za izvršeni dio ugovora u 2022., računi se u 2022. ispostavljaju u kunama, plaćanje u 2022. obavlja se u kunama

- za izvršeni dio ugovora u 2022., račun ispostavljen u 2022. izražava se u kunama, plaćanje po ispostavljenom računu u 2023. obavlja se u eurima

- za izvršenje ugovora iza 1.1.2023., računi se ispostavljaju u eurima, plaćanje se obavlja u eurima

e) ugovori sklopljeni i objavljeni do 31.12.2022. biti će izraženi u kunama, a ukupno izvršena plaćanja po istima u eurima, ako će se ugovor početi izvršavati iza 1.1.2023.

f) ako je izvršenje ugovora o javnoj nabavi ili okvirnog sporazuma koji obvezuje na izvršenje u tijeku, te je naručitelj u posjedu odgovarajućeg jamstva (za dobro izvršenje ugovora, i slično) u obliku financijske isprave u kojoj je iznos izražen u kunama, iznosi u kunama smatraju se iznosima u eurima uz primjenu fiksnog tečaja konverzije i sukladno pravilima za preračunavanje iz Zakona o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj

⁶ SMJERNICE ZA PROVEDBU POSTUPAKA JEDNOSTAVNE NABAVE, srpanj 2022., Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Uprava za trgovinu i politiku javne nabave

g) ako je traženo jamstvo za uredno izvršenje ugovora i ono se dostavlja u 2023., mora se dostaviti u eurima

h) okvirni sporazumi dužeg trajanja, sklopljeni 2020., 2021. ili 2022.:

- ugovori koji su sklopljeni na temelju tog okvirnog sporazuma, ispostavljeni i plaćeni računi do 31.12.2022. izražavaju se u kunama
- ugovor po okvirnom sporazumu za koji je račun ispostavljen do 31.12.2022. i izražen je u kunama, a biti će plaćeni iza 1.1.2023., plaćaju se u eurima
- ugovori po okvirnim sporazumima (tromjesečne obavijesti) koji će se objavljivati iza 1.1.2023. izražavaju se u eurima.

EOJN RH: u modulu Registar ugovora će u kolonama u kojima se unosi iznos bez PDV-a, iznos PDV-a te ukupni iznosa s PDV-om odabrane ponude, biti upisana i važeća valuta.

Naručitelji upisuju važeću valutu jedino kod ukupno isplaćenog iznosa s PDV-om.

2.1. Pravilnik o jednostavnoj nabavi kao interni akt i statistički izvještaji nakon uvođenja eura

Jednostavna nabava, u pravilu čini 20% ukupnog iznosa javne nabave, a Zakonom o javnoj nabavi ⁷(ZJN 2016, dalje u tekstu: ZJN 2016) propisani su gornji pragovi za jednostavnu nabavu.

Složena pravila ne primjenjuju se na jednostavne nabave naručitelja, međutim ZJN 2016 obvezuje naručitelje da odrede pravila, uvjete i postupke jednostavne nabave svojim općim aktom uzimajući u obzir načela javne nabave te mogućnost primjene elektroničkih sredstava komunikacije. Opći akt naručitelji su obvezni objaviti na internetskim stranicama.

Na što naručitelji moraju obratiti pozornost prilikom donošenja svojih općih akata kako bi ostali u okviru načela javne nabave koja se primjenjuju na sve nabave naručitelja, bez obzira primjenjuju li odredbe ZJN 2016 na sklapanje pojedinačnih ugovora o nabavi ili ne.

PRAVNI OKVIR

- Na pitanja jednostavne nabave odnose se: članak 4. (Načela javne nabave), članak 12. (Pragovi za primjenu Zakona), članak 15. (Jednostavna nabava), članci 16-19. (Procijenjena vrijednost nabave), članak 28. (Plan nabave i registar ugovora) ZJN 2016.

NAČELA

- Sukladno ZJN 2016 dodjela ugovora u okviru jednostavne nabave mora biti u skladu s pravilima propisanim općim aktom naručitelja i načelima javne nabave. Prilikom donošenja svojih općih akata naručitelji moraju ostati u okviru

⁷ Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16)

načela javne nabave. Prilikom izrade svojih općih akata naručitelji bi trebali uzimati u obzir slijedeće:

Nediskriminirajući opis predmeta nabave:

- opis traženih svojstava predmeta nabave ne bi trebao upućivati na određenu marku ili proizvod, proces, žig, patente, vrste ili specifično podrijetlo robe osim ako to nije opravdano samim predmetom ugovora. Kad god je to moguće predmet nabave bi trebao biti funkcionalno opisan.

Jednak pristup nadmetanju za sve gospodarske subjekte:

- naručitelji ne smiju nametati uvjete kojima bi izravno ili neizravno diskriminirali potencijalne ponuditelje. Naručitelj je dužan u svim fazama postupka jednostavne nabave ponuditeljima osigurati jednak pristup nadmetanju.

Poštivanje načela uzajamnog priznavanja:

- ako potencijalni ponuditelji moraju u svojoj ponudi dostaviti određene potvrde, diplome ili druge oblike pisanih dokaza, jednakovrijedni dokumenti moraju biti prihvaćeni u skladu s načelom uzajamnog priznavanja bez obzira na zemlju izdavatelja.

Načelo razmjernosti:

- pri odabiru ponuditelja naručitelj ne smije nametati tehničke, stručne ili financijske uvjete koji su nerazmjerni predmetu nabave i procijenjenoj vrijednosti nabave. Razine financijske te tehničke i

Primjereni rokovi:

- rokovi za dostavu ponuda u određenom postupku jednostavne nabave, moraju biti dovoljno dugački da omoguće gospodarskim subjektima pripremu i dostavu ponude.

Dostupnost informacija i objektivan pristup naručitelja:

- sva primjenjiva pravila o jednostavnoj nabavi moraju biti unaprijed poznata te gospodarski subjekti moraju imati sigurnost da se postavljena pravila primjenjuju na sve sudionike u postupku jednostavne nabave na isti način, uvažavajući načelo jednakog tretmana.

Potrebno je osigurati da:

- potencijalni ponuditelji mogu pripremiti ponude na prikladan način u svrhu što boljeg zadovoljavanja postavljenih prioriteta od strane naručitelja;
- ocjena ponuda bude provedena na objektivan i transparentan način;
- relevantni dionici (kao što su revizori, unutarne kontrole ili druga tijela vlasti s različitim nadzornim funkcijama) mogu nadzirati postupak sukladno svojim propisanim ovlastima.

ELEKTRONIČKA SREDSTVA KOMUNIKACIJE

Elektronički oblici informiranja i komunikacije mogu znatno pojednostaviti objavu zahtjeva za prikupljanje ponuda za jednostavnu nabavu te povećati djelotvornost i transparentnost samog postupka.

Ti bi oblici trebali postati standardnim oblicima komunikacije i razmjene informacija jer uvelike povećavaju mogućnosti gospodarskih subjekata da sudjeluju u postupcima jednostavne nabave.

Naručitelji bi trebali nastojati da elektronička dostupnost zahtjeva za prikupljanje ponuda za jednostavnu nabavu te potpuna elektronička komunikacija, što podrazumijeva komunikaciju elektroničkim putem u svim fazama postupka, uključujući i podnošenje ponuda, postane standard.

OSNOVNE SMJERNICE ZA IZRADU OPĆEG AKTA I DODJELU UGOVORA

Prilikom određivanja pravila, uvjeta i postupaka jednostavne nabave naručitelji su dužni uzeti u obzir načela učinkovitosti, transparentnosti, tržišnog natjecanja i ekonomičnosti vodeći računa o svrsi, namijeni i procijenjenoj vrijednosti konkretnog predmeta nabave.⁸

Propisana pravila, uvjeti i postupci jednostavne nabave moraju osigurati nabavu robe, usluga ili radova odgovarajuće kvalitete.

Naručitelj je dužan osigurati da se postupak jednostavne nabave provodi u rokovima i na način propisan općim aktom, uz što manje troškove vezane za provođenje postupka i izvršenje sklopljenog ugovora, što se može postići na slijedeći način:

1) standardizacija dokumenata postupka

- općim aktom potrebno je urediti minimalni sadržaj zahtjeva za prikupljanje ponuda i ponuda kako bi se ujednačilo i olakšalo postupanje u postupcima jednostavne nabave. Uputno bi bilo standardizirati obrasce i troškovnik koji bi trebali biti prilog općeg akta naručitelja

2) sredstva i razine objave

- sredstva i načini objave trebali bi se odrediti vodeći računa o značaju predmetnog ugovora za tržište, posebice s obzirom na predmet i vrijednost ugovora i običajnu praksu u sektoru predmeta nabave.

Razina objave mora biti dovoljna da konkretnu nabavu otvori tržišnom nadmetanju. Gospodarski subjekti trebali bi imati pravovremeni pristup odgovarajućim informacijama o ugovoru koji će se dodijeliti kako bi, ukoliko to žele, sudjelovali u nadmetanju.

Primjenom elektroničkih sredstava komunikacije naručitelji mogu osigurati odgovarajuću razinu i sredstvo objave. Prvenstveno se tu misli na internet i web servise kao fleksibilno i isplativo sredstvo oglašavanja. Naručitelji mogu koristiti vlastite internetske stranice ili specijalizirane web servise za oglašavanje s time da

⁸ Kao i fusnota broj 6.

specijalizirani web servisi imaju veću vidljivost i mogu ponuditi veće mogućnosti pretraživanja

4) sadržaj objave

- načelo transparentnosti ne podrazumijeva nužno i postojanje formalnog obrasca zahtjeva za prikupljanje ponuda za jednostavnu nabavu. Međutim, nužno je da poziv sadrži one podatke koji će osigurati gospodarskim subjektima što više informacija o bitnim pojedinostima ugovora, kao što su opis predmeta nabave, te postupak dodjele ugovora, kriterij odabira najpovoljnije ponude, vremenskim rokovima za podnošenje ponuda i donošenje odluka naručitelja i sl.

5) iznimke i izuzeća

- uputno bi bilo općim aktom naručitelja odrediti i moguće slučajeve kad za jednostavne nabave neće biti zahtjeva za dostavu ponuda.
- to mogu biti slučajevi koji uključuju situacije od izrazite žurnosti zbog nepredviđenih događaja, ugovore koje zbog tehničkih ili umjetničkih razloga ili razloga povezanih sa zaštitom isključivih prava može izvršiti samo jedan gospodarski subjekt, odnosno ugovori zanemarive vrijednosti za koje je onda općim aktom potrebno odrediti i kolika je ta vrijednost

6) sprječavanje sukoba interesa

- naručitelji bi općim aktom trebali propisati prikladne mjere da učinkovito spriječe, prepoznaju i uklone sukobe interesa kako bi se izbjeglo narušavanje tržišnog natjecanja te osiguralo jednako postupanje prema svim gospodarskim subjektima. Pri definiranju odredbi o sukobu interesa naručitelji trebaju voditi računa da obuhvate one situacije kada osobe koje su na bilo koji način uključene u postupak jednostavne nabave mogu izravno ili neizravno utjecati na ishod tog postupka imaju financijski, gospodarski ili bilo koji drugi osobni interes koji bi mogao utjecati na njihovu nepristranost i neovisnost u okviru jednostavne nabave.

Primjer sadržaja općeg akta naručitelja

1) pravna osnova za donošenje općeg akta je članak 15. stavak 2. Zakona o javnoj nabavi

2) Opće odredbe

- predmet i polje primjene pravilnika
- odredbe o sukobu interesa
- iznimke i izuzeća.

3) Ovlasti i odgovornosti

- ako u realizaciji jednostavne nabave sudjeluje više organizacijskih jedinica naručitelja, njihove ovlasti i odgovornosti trebalo bi također regulirati općim aktom. Slijedeći navodi dani su kao primjer:

Korisnik (organizacijska jedinica koja je iskazala potrebu za nabavom) je putem svoje odgovorne osobe ovlašten i odgovoran za:

- pravovremeno iskazivanje potreba za predmet jednostavne nabave u Planu nabave i podnošenje pravovremenog zahtjeva za izmjenu Plana nabave,

- pravovremeno pokretanje zahtjeva za jednostavnu nabavu prema odjelu za nabavu,
- određivanje predmeta nabave, opisivanje predmeta nabave, određivanje uvjeta za nabavu za svaki predmet jednostavne nabave, sastavljanje tehničkih specifikacija, sastavljanje troškovnika, određivanje potrebnih dokumenata koje su obvezni dostaviti ponuditelji zajedno s ponudama i posebnih uvjeta za nabavu,
- predlaganje i obrazlaganje razloga poništenja postupka jednostavne nabave,
- praćenje i nadzor nad izvršenjem ugovora o jednostavnoj nabavi (kontrola realizacije ugovorenog odnosno naručenog) u suradnji s odjelom za nabavu.

Odjel za nabavu je ovlašten i odgovoran za:

- izradu prijedloga plana nabave naručitelja,
- provođenje procedure izmjene plana nabave tijekom proračunske/poslovne godine,
- pravovremeno odobravanje zahtjeva korisnika za jednostavnom nabavom koji su u skladu s planom nabave i s financijskim planom/proračunom naručitelja,
- slanje zahtjeva za prikupljanje ponuda gospodarskim subjektima
- objava zahtjeva za prikupljanje ponuda i drugih dokumenata postupka
- analiza pristiglih ponuda, izrada zapisnika i prijedloga za odabir, koji se dostavljaju odgovornoj osobi na potpis i ovjeru,
- izrada narudžbenica
- izrada ugovora o nabavi (prema potrebi u suradnji s Odjelom za pravne poslove).

Odjel za pravne poslove naručitelja je ovlašten i odgovoran za:

- kontrolu, korekcije i davanje suglasnosti na prijedloge ugovora o nabavi koje pripremi Odjel za nabavu,
- pravovremenu izradu cjelovitih prijedloga ugovora o nabavi za složenije predmete nabave za koje se izrađuju zahtjevniji ugovori o nabavi.

Čelnik tijela naručitelja:

- usvaja plan nabave i sve njegove izmjene tijekom poslovne godine,
- odobrava sve zahtjeve za jednostavnu nabavu tijekom godine,
- potpisuje i ovjerava odluke u postupcima jednostavne nabave, uključivo i
- potpisuje i ovjerava narudžbenice i ugovore o nabavi.

4) Pravila, uvjeti i postupci jednostavne nabave s obzirom na procijenjenu vrijednost nabave (npr.):

1. do 19.999,99 kn - naručitelji slobodno nabavljaju od gospodarskog subjekta po vlastitom izboru.

2. od 20.000,00 kn do 99.999,99 kn – naručitelj upućuje zahtjev za prikupljanje ponuda određenom broju gospodarskih subjekata po vlastitom izboru. Broj gospodarskih subjekata kojima naručitelj upućuje zahtjev za prikupljanje ponuda ne bi smio biti manji od tri (3).

Ovisno o prirodi predmeta nabave i razini tržišnog natjecanja, a uvažavajući načelo učinkovitosti i ekonomičnosti, broj gospodarskih subjekata može biti i manji od tri (3). Za odabir ponude dovoljna je jedna (1) pristigla ponuda koja udovoljava svim traženim uvjetima i zahtjevima naručitelja.

3. od 100.000,00 kn do 199.999,99/499.999,99 kn – naručitelj započinje postupak jednostavne nabave internom odlukom o početku postupka koja sadrži navod o ovlaštenim predstavnicima naručitelja.

Naručitelj je obvezan zahtjev za prikupljanje ponuda objaviti na vlastitim internetskim stranicama i/ili putem web servisa koji mogu biti specijalizirani za ovu vrstu objava (npr. <https://eojn.nn.hr/Oglasnik/clanak/bagatelne-nabave/0/203/>).

Za jednostavne nabave vrijednosti jednake ili veće od 100.000,00 kn, naručitelj može u zahtjevu za prikupljanje ponuda odrediti osnove za isključenje gospodarskog subjekta na temelju objektivnih kriterija i pravila, uvažavajući načelo razmjernosti. Dokumente koje naručitelj u tu svrhu zahtijeva ponuditelji mogu dostaviti u neovjerenom presliku. Neovjerenom preslikom smatra se i neovjereni ispis elektroničke isprave.

Naručitelj može, uvažavajući načelo učinkovitosti i ekonomičnosti te razmjernosti, od gospodarskih subjekata tražiti jamstvo za ozbiljnost ponude, jamstvo za uredno ispunjenje ugovora, jamstvo za otklanjanje nedostataka u jamstvenom roku.

5) Odredbe o razini elektroničke komunikacije

- elektronička komunikacija trebala bi se koristiti u što većem opsegu kako bi se ubrzala procedura i smanjili troškovi. To podrazumijeva komunikaciju elektroničkim putem u svim fazama postupka, uključujući i podnošenje ponuda kada je to primjenjivo ovisno o visini procijenjene vrijednosti nabave.

6) Zahtjev za prikupljanje ponuda

- za nabave jednake ili veće od 20.000,00 kn zahtjev se upućuje na način koji omogućuje dokazivanje da je isti zaprimljen od strane gospodarskog subjekta. Zahtjev za prikupljanje ponuda sadrži najmanje:

1. naziv javnog naručitelja
2. opis predmeta nabave i tehničke specifikacije
3. procijenjenu vrijednost nabave
4. kriterij za odabir ponude (najniža cijena ili ekonomski najpovoljnija ponuda)
5. rok za dostavu ponude
6. način dostavljanja ponude
7. (elektroničku) adresu za dostavu ponuda
8. kontakt osobu, broj telefona i adresu elektroničke pošte.

7) Rok za dostavu ponuda

- rok za dostavu ponuda mora biti dovoljno dugačak da omogući gospodarskim subjektima pripremu ponude.

Naručitelj će u svakom konkretnom slučaju određivati primjereni rok za dostavu ponuda.

U postupcima procijenjene vrijednosti jednake ili veće od 20.000,00 kn primjereni rok za dostavu ponuda ne smije biti kraći od tri (3) radna dana od dana slanja/objave zahtjeva.

8) Izrada i dostava ponuda

Ponude se izrađuju na način propisan u zahtjevu za prikupljanje ponuda.

Ponude se dostavljaju do isteka roka za dostavu ponuda, na adresu navedenu u zahtjevu za prikupljanje ponuda na dokaziv način.

9) Pregled i ocjena ponuda

U postupcima jednostavne nabave vrijednosti jednake ili veće od 20.000,00 kuna ovlašteni predstavnici naručitelja ne smiju otvarati ponude prije isteka roka za dostavu ponuda.

Ovlašteni predstavnici naručitelja pregledavaju i ocjenjuju ponude na temelju uvjeta iz zahtjeva za prikupljanje ponuda.

Tijekom pregleda i ocjene ponuda moguće je tražiti pojašnjenja i upotpunjavanje u vezi s dokumentima traženim u zahtjevu za prikupljanje ponuda, odnosno elemenata ponude.

Postupak otvaranja, pregleda i ocjene ponuda sastavlja se zapisnik.

10) Odabir ponude

Kod jednostavne nabave procijenjene vrijednosti jednake ili veće od 20.000,00 kn, naručitelj na osnovi rezultata pregleda i ocjene ponuda donosi Odluku o odabiru ponude koja se temelji na kriteriju za odabir ponude. Odluka o odabiru najpovoljnije ponude obvezno sadrži:

1. podatke o naručitelju,
2. predmet nabave za koji se donosi odluka,
3. cijena odabrane ponude i naziv ponuditelja čija je ponuda odabrana za sklapanje ugovora o nabavi,
4. datum donošenja i potpis odgovorne osobe.

Rok za donošenje Odluke o odabiru ne bi trebao biti duži od 5 radnih dana od isteka roka za dostavu ponuda, osim ukoliko u zahtjevu za prikupljanje ponuda nije drugačije određeno.

Odluku o odabiru najpovoljnije ponude naručitelj je obvezan bez odgode dostaviti svim ponuditeljima na dokaziv način.

Dostavom odluke o odabiru na dokaziv način ponuditeljima smatra se i njena objava na internetskim stranicama naručitelja i/ili web servisu. Odluka objavljena na internetskim stranicama naručitelja mora ostati vidljiva najmanje 15 dana od dana njenog objavljivanja.

Donošenjem Odluke o odabiru naručitelj stječe uvjete za sklapanje ugovora o nabavi.

IZRADA STATISTIČKOG IZVJEŠĆA O JAVNOJ NABAVI ZA 2022.

Zamjena kune eurom zahtijevat će prilagodbu računovodstva naručitelja i gospodarskih subjekata, no izrada statističkog izvješća o javnoj nabavi za 2022. biti će na istim osnovama kao i do sada, s obzirom da se očekuje uvođenje eura 1.1.2023.

Statističko izvješće o javnoj nabavi koje će se izrađivati za 2022. odnosi se na razdoblje 1.1.2022. do 31.12.2022., dakle u kunama, a vrijednosti objavljenih ugovora izrađenih u eurima biti će preračunata na temelju odgovarajuće vrijednosti iz Delegiranih uredbi Komisije (EU) br. 2019/1828 od 30. listopada 2019., br. 2019/1829 od 30. listopada 2019. te br.2019/1830 od 30. listopada 2019., odnosno 1 EUR = 7,52 kn.

Rok za objavu statističkog izvješća je 31.ožujak za prethodnu proračunsku godinu.

Vrijednosti ugovora sklopljenih u drugim valutama preračunavati će se na temelju srednjeg tečaja Hrvatske narodne banke na dan sklapanja ugovora.

3.Vlastiti prihodi

Vlastiti prihodi su prihodi koje ostvaruju proračunski korisnici od obavljanja poslova na tržištu i u tržišnim uvjetima, i koji se ne financiraju iz proračuna.

Zadnjim izmjenama i dopunama Zakona o proračunu omogućeno je da proračunski korisnici vlastite prihode koje naplate iskoriste u cijelosti, neovisno o visini planiranih iznosa, ali u jednoj proračunskoj godini. A vlastiti prihodi koji se ne utroše do kraja godine, u pravilu se ne mogu prenijeti u iduću proračunsku godinu.

Upitnikom o fiskalnoj odgovornosti provjerava se nadgledaju li tijekom proračunske godine nadležno ministarstvo pratilo uplatu namjenskih i vlastitih prihoda svojih korisnika u proračun te je li nadležno ministarstvo pratilo korištenje namjenskih i vlastitih prihoda koji su bili izuzeti od obveze uplate u proračun.

3.1. Procedura stvaranja vlastitih prihoda

Svaki sud dužan je stvoriti Proceduru vlastitih prihoda (sredstava) u kojoj se mora navesti iz kojih osnova se mogu prikupiti vlastita sredstva te takvu proceduru kao financijski dokument objaviti na vlastitim internim stranicama.

Vlastita sredstva uplaćuju se u državni proračun, a onda sukladno odluci čelnika tijela ili ravnatelja sudske uprave vlastita sredstva uplaćuju na određena konta, a što znači da predmetno možete uplatiti/utrošiti na uredski materijal, sitan inventar, energiju, zakupnine i najamnine, premije osiguranja, reprezentaciju, uredska oprema i namještaj, komunikacijska oprema, oprema za održavanje i zaštitu.

4. Nadzor nad namjenskim korištenjem i upravljanjem službenim vozilima

Uporaba službenog vozila

Vozila suda koriste se za obavljanje službenih radnji na temelju putnog naloga koji je izdao predsjednik suda, ravnatelj sudske uprave ili tajnik suda.⁹

Sud je dužan pribaviti podatke o udaljenosti pojedinih mjesta od sudske zgrade. Na temelju tih podataka izradit će se pregled o udaljenosti mjesta (daljina) radi obračunavanja kilometraže. Predmetno se odnosi i na naknadu troškova za vanjska uređivanja koja se obavljaju u vrijeme održavanja sudbenih dana. Obavljena vanjska

⁹ Sudski poslovnik () članak 51.

uredovanja upisuju se u Dnevnik sudskih izlazaka i službenih putovanja. Obavljeni sudski izlasci upisuju se u Dnevnik sudskih izlazaka i službenih putovanja¹⁰

- Svaki sud za sebe u mora izraditi interni akt uz obveznu primjenu SMJERNICA ZA UPRAVLJANJE VOZIM PARKOM u kojima su
- propisani uvjeti korištenja službenih automobila, mobilnih uređaja, sredstva reprezentacije i dr.
- namjensko korištenje i upravljanje vozim parkom
- ekonomsko i učinkovito korištenje proračunskih sredstava
- davanje uputa kod nabave službenih automobila odgovornim osobama
- ujednačeno postupanje kod nabave službenih automobila, korištenju službenih automobila, nadzor i izvještavanje o načinu korištenja službenih automobila

PRAVILNIK O NAČINU KORIŠTENJA SLUŽBENIH AUTOMOBILA I RADU VOZAČA DOSTAVLJAČA

- javna objava na Internet stranici suda
- propisati načine korištenja službenih vozila/automobila
- kontrola potrošnje goriva
- Sankcije za povrede službene dužnosti zbog postupanje suprotno načinu određenim u Pravilniku

NADZOR NAD KORIŠTENJEM SLUŽBENIH AUTOMOBILA

- 1. putni radni listovi
- 2. informacijski sustav nadzora i praćenje automobila (GPS)
- Postavljanje GPS uređaja u službeno vozilo mora biti provedeno sukladno odredbama Zakona o zaštiti osobnih podataka

¹⁰ SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE VOZIM PARKOM (NN 37/16)

LITERATURA

ZAKONI

Zakon o sudovima (NN 28/13, 33/15, 82/15, 82/16, 67/18, 126/19, 130/20, 21/22, 60/22)

Zakon o proračunu NN 144/21

Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16, 114/22)

PROPISI

Sudski poslovnik NN 37/14, 49/14, 08/15, 35/15, 123/15, 45/16, 29/17, 33/17, 34/17, 57/17, 101/18, 119/18, 81/19, 128/19, 39/20, 47/20, 138/20, 147/20, 70/21, 99/21, 145/21, 23/22

Smjernice za provedbu postupaka jednostavne nabave, srpanj 2022., Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Uprava za trgovinu i politiku javne nabave

Smjernice za upravljanje voznim parkom (NN 37/16)

Internet stranice

<https://eojn.nn.hr>

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Vesna Katarinčić,
Općinski sud u Rijeci

Jelena Bužančić Barac,
Neuron edukacije

UVOD

„Naši su zaposlenici ključ našeg uspjeha“ istinita je izjava koja naglašava koliko su djelatnici važni za uspjeh neke organizacije. To vrlo važno područje ranije nazvano „upravljanje resursima“ već se desetljećima usavršava, ažurira i preimenuje, a sve to zbog jedne činjenice: bez ljudi nema niti ostvarenja organizacijske svrhe. Ljudi nisu resurs kao materijalni resursi, nego nesagledivi potencijali prema kojima se treba ophoditi s poštovanjem. Otud naziv „ljudski potencijali“.

Ljudi se jako razlikuju u produktivnosti. Studije nalaze da je da je skupina od 1% najboljih radnika produktivnija od prosjeka za 50 – 127%. Što je posao složeniji, to su razlike veće.¹¹ Sasvim je jasno da je organizaciji u interesu prikupiti što produktivnije zaposlenike.

Za razlike u produktivnosti odgovorna su četiri područja intelektualnog kapitala neke organizacije¹²: znanja, vještine, sposobnosti, te druge osobine (uvjerenja, vrijednosti, osobine ličnosti). Svaki postupak razvoja ljudskih potencijala treba uključiti rad na unaprijeđenju tih područja. Za početak je potrebno odabrati pojedince prikladne za pojedine poslove, a zatim ih profesionalno osposobiti.

Svrha uvođenja ravnatelja sudske uprave u sudove, Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o sudovima (Narodne novine broj 67/18 , dalje u tekstu: ZS) bila je da se predsjednici sudova rasterete administrativnih upravljačkih poslova sudske uprave u sudovima preko 15 sudaca.

Poslovi ravnatelja sudske uprave su propisani odredbom čl. 35. ZS-a, a između navedenih su i stručni poslovi u svezi s planiranjem i upravljanjem ljudskim potencijalima u sudu koji će biti pobliže biti razrađeni u nastavku.

Cilj radionice je upoznati ravnatelje sudske uprave što sve obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima u sudu (službenicima i namještenicima) sa menadžerskim pristupom i sve primijeniti na praktičnim primjerima, kao zadacima za polaznike .

Obrazovni je materijal je koncipiran na način da se nakon određenih tematskih cjelina rješavaju po 3 (tri) praktična primjera iz prakse, radi boljeg razumijevanja gradiva.

¹¹ Hunter, Schmidt i Judiesch, 1990.

¹² Ployhart i Moliterno, 2011.

1 . O RAVNATELJU SUDSKE UPRAVE

Ravnatelj sudske uprave (u nastavku teksta: **Ravnatelj**) je službenik koji je bliski suradnik predsjednika suda u poslovima sudske uprave¹³, zadužen, između ostalog, i za administrativne upravljačke poslove u sudu.

Administrativni upravljački poslovi podrazumijevaju: planiranje potrebnog broja službenika i namještenika, odabir najboljih i prijam u državnu službu, raspored na radna mjesta, maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala u radu (prepoznavanje kvalitetnih i sposobnih), dobra organizacija rada, praćenje učinkovitosti u radu službenika i namještenika, svi oblici komunikacije i uspostavljanje kolegijalnih odnosa, motivacija službenika i namještenika, planiranje i provođenje kvalitetne edukacije te provođenje nadzora nad edukacijom.

Za Ravnatelja je **dobro da je organiziran u radu i da svakodnevno planira rad** na poslovima sudske uprave, radi određivanja prioriteta u svom radu i radu svojih pomoćnika, usmjeravanja poslova, delegiranja na druge službenike, sve s ciljem postizanja ažurnosti u radu, kvalitetnih i dobrih rezultata rada.

Dobro je nadalje da je **odlučan i pravedan** kao osoba i da se zalaže kod predsjednika suda ili u Ministarstvu pravosuđa i uprave itd. za određene zahtjeve i prava službenika i namještenika. Nadalje, **da je otvoren za suradnju sa službenicima i namještenicima, da sluša i uvažava njihova mišljenja** i inicijative vezano za organizaciju radnih procesa, preraspodjelu poslova i radnih zadataka i edukaciju.

Radi postizanja boljih rezultata rada, dobro je **da stimulira službenike i namještenike**, osiguravajući im bolje uvjete rada, ugodno radno okruženje i sl.

Dobro je i da razvija i potiče **natjecateljski duh i rad u timovima** radi postizanja boljih rezultata rada i maksimalne iskorištenosti radnog vremena i procesa rada.

Ukoliko se zalaže za **dobre kolegijalne odnose i gradi odnos kolegijalnosti** te stalno potiče kolegijalnost u odnosima, uspostaviti će ugodnu radnu atmosferu i komunikaciju. Dobro je nadalje da ima uvijek **dovoljno vremena za službenike i namještenike, za njihove** probleme tj. da je **socijalno osjetljiv** jer im na taj način daje do znanja da su mu važni i bitni. Svakako je vrlo važno da brine o **osnovnim pravima iz radnog odnosa službenika i namještenika**, poštivanju odredbi Kolektivnog ugovora te da im ukazuje na njihova prava. Poželjno je da ima **socijalnu inteligenciju** u društvenim odnosima tj. u kontaktima sa vanjskim suradnicima suda, predstavnicima gradova i općina i sl.

¹³ Zakon o sudovima (Narodne novine broj 28/2013., 33/2015., 82/2015., 82/2016., 67/2018., 126/2019., 130/2020., 21/2022., 60/2022) u članku 35 opisuje djelokrug rada ravnatelja sudske uprave

S druge strane, **nije dobro da** je neorganiziran, da delegira **gotovo sve** poslove na suradnike, **izbjegava osobnu odgovornost** te proziva druge za nerad, loše rezultate i neuspjeh. Ukoliko je **bahat, galami i otvoreno kritizira** svoje suradnike i **manipulira** njima prenoseći neistinite informacije, stvara atmosferu nemira i straha, a posljedično i loše kolegijalne odnose. **Podnoseći nerad i nemar** u svom radu i odnosu i radu službenika, šalje lošu poruku o pristupu radu i neodgovornosti. Nije dobro da je ravnatelj **sklon spletkarenju**, intrigama (slušanju „tračeva“) i revanšizmu te da proziva zaposlenike, a pogotovo ukoliko mu se netko "zamjeri“. Ukoliko **nema vremena** za službenike i namještenike i njihove probleme u trenutku kada je to nužno i hitno, šalje im poruku da ih **ne uvažava** i da mu nisu važni ni bitni. Ukoliko **zanemaruje** osobnu **edukaciju** i edukaciju službenika, stavljajući u plan druge nevažne prioritete (zaokupljenost poslom i sl.), također šalje poruku da mu nije stalo do kvalitetnog rada, odnosa i rezultata. Nije dobro ni da, u odabiru kadrova ili komunikaciji, svoj **bliski prijateljski odnos** stavlja ispred profesionalnog odnosa na način da odabire kao suradnike svoje prijatelje iako nemaju potrebne kvalitete i sposobnosti, kao i da **podržava nekolegijalne odnose** u sudu i ne poduzima aktivnosti da se ono uspostave.

1.1. SURADNJA SA PREDSJEDNIKOM SUDA

Ravnatelj pomaže predsjedniku suda u poslovima sudske uprave te mu i odgovara za svoj rad¹⁴. Kao **najbliži suradnik – službenik** - predsjednika suda, u određenom je dijelu i **samostalan** u radu te inicijator i izvršitelj (kada se bavi organizacijom rada i radnih procesa službenika).

Može održavati **sastanke** sa predsjednikom suda radi koordinacije i podnošenja izvješća, sa službenicima sudske uprave (izvješća), ostalim službenicima i namještenicima¹⁵. O svim važnim pitanjima i problemima, ali i prema potrebi, konzultira predsjednika suda. On je osoba koja **prepoznaje** probleme u sudu i probleme službenika i namještenika (u radu i odnosima), **inicira** rješavanje problema i **rješava ih**. O svom radu redovito izvješćuje predsjednika suda.

Kad Ravnatelj upozna ili odabere svoje suradnike, dobro je da im prethodno pojasni na koji način **misli** organizirati rad, vršiti nadzor te provoditi edukaciju, što se očekuje od pojedinog službenika ili suradnika u sudskoj upravi (upravitelja, voditelja,

¹⁴ Članak 35 stavak 4 Zakona o sudovima (Narodne novine broj 28/2013., 33/2015., 82/2015., 82/2016., 67/2018., 126/2019., 130/2020., 21/2022., 60/2022) propisuje da ravnatelj sudske uprave odgovara predsjedniku suda, što je i logično, budući mu je suradnik.

¹⁵ U čl 35 stavak 4 ZS –a propisano je da ravnatelj kao pomoćnik predsjednika suda u poslovima sudske uprave pomaže predsjedniku suda u obavljanju poslova te stoga može i zakazivati samostalno sastanke sa službenicima i namještenicima suda

informatičara itd.). Suradnike treba uputiti i na koji način **podnositi izvješća** o radu tj. vršiti kontrolu nad radom (voditelji pisarnica i upravitelji pisarnica). Kod prijema službenika i namještenika u državnu službu važno im je reći što se od njih **očekuje**.

Dobro je suradnicima pojasniti i važnost edukacije te koliko često **planira organizirati edukaciju** službenika i namještenika, ali i način na koji će se provoditi edukacija te vršiti nadzor.

2. POMOĆNICI I SURADNICI

Osobe koje mogu pomagati ili pomažu Ravnatelju u poslovima sudske uprave su službenici u Uredu ravnatelja sudske uprave (ukoliko postoji), koji mu pomažu u obavljanju administrativnih ili pravnih poslova (administrativni službenik, stručni suradnik i sl.).

Službenici u Uredu predsjednika suda pomažu Ravnatelju ukoliko nema svoj Ured, a to su administrativni službenici i/ili Upraviteljica pisarnice sudske uprave (razni administrativni i pravni poslovi kao prijava zaposlenika, odjava, unos u COP i sl.).

Voditelji specijaliziranih pisarnica (kaznena, parnična, prekršajna itd.) i voditelji pisarnica u stalnim službama mogu organizirati, nadzirati rad, educirati službenike i podnositi izvješća o radu, pa na taj način pomažu Ravnatelju. Pomagati može i Upravitelj/ica zajedničke sudske pisarnice na način da organizira rad u svim organizacijskim jedinicama suda i vrši nadzor. Svrha pomoći u radu je pomaganje Ravnatelju, a ne preopterećenje poslovima.

2.1. DELEGIRANJE POSLOVA

Predsjednik suda može delegirati i druge administrativne poslove sudske uprave na Ravnatelja, ukoliko je preopterećen u radu (npr. vođenje nadzora na radom u predmetima povodom zahtjeva za suđenje u razumnom roku), a on na svoje suradnike. Delegacijom poslova se može rasteretiti rad predsjednika suda, ali se mora voditi računa da se ne optereti rad Ravnatelja ili drugih službenika na koje se poslovi delegiraju. Važno je, posebno voditi računa u velikim sudovima, da se taj odnos ne naruši. Svrha delegacije poslova je svakako brže izvršavanje zadataka i postizanje ažurnosti u radu sudske uprave (poštivanje svih rokova).

Prilikom delegiranja poslova je svakako dobro prethodno razgovarati o afinitetima Ravnatelja i voditi računa da poslove može uspješno obavljati i obaviti, da se ne povrijede odredbe zakona (Zakon o financijsko materijalnom poslovanju, Zakon o kaznenom i Parničnom postupku itd.) po kojima je isključivo odgovoran i poslove može obaviti samo predsjednik suda.

3. PRIJAM U DRŽAVNU SLUŽBU

Rješenjem ministra pravosuđa i uprave utvrđuje se potreban broj službenika i namještenika u sudu i van tog broja se službenička i namještenička mjesta ne mogu popunjavati. Na temelju navedenog rješenja se donosi Pravilnik o unutarnjem redu¹⁶ u kojem su raspoređeni službenici i namještenici na radna mjesta s opisom poslova i radnih zadataka.

Postupak prijama u državnu službu službenika i namještenika, pa tako i Ravnatelja, propisan je Zakonom o državnim službenicima.¹⁷

Ravnatelj treba imati znanje, sposobnost i vještinu za obavljanje administrativnih upravljačkih poslova u sudu, kako bi se isti obavljali kvalitetno i ažurno. Stoga ima i veliku odgovornost na tim poslovima.

U nekim sudovima na mjesto Ravnatelja su primljeni bivši tajnici sudova, bez potrebne edukacije i posebnih vještina, prepušteni novom vremenu i poslovima sa kojima se ranije nisu susretali. Međutim, ni „novi“ Ravnatelji nisu u boljoj poziciji.

Predsjednik suda ne učestvuje u postupku prijema Ravnatelja u državnu službu, što je neobično i nelogično, pri činjenici da se bira i prima njegov bliski suradnik u poslovima sudske uprave. Naime, predsjednik suda ne može biti član komisije, a niti biti nazočan razgovoru sa kandidatima za Ravnatelja. Jedino mu preostaje da odluku o prijemu u državnu službu donese na temelju ocjene i prijedloga komisije. Naravno da u tijeku probnog rada može ispitivati njegove kompetencije.

Prilikom prijama u državnu službu ili rasporeda službenika na poslove sudske uprave, Ravnatelj i suradnici koje on ovlasti trebaju voditi računa da se odaberu stručni i kvalitetni službenici jer je sudska uprava "ogledalo suda".

U odabiru ili prijmu u državnu službu voditelja pisarnica (ili kroz napredovanje službenika premještanjem na radno mjesto više složenosti poslova), potrebno je i poželjno odabrati službenike s iskustvom i vještinom organizatora i voditelja. Kvalitetni voditelji pisarnica su pretpostavka dobre organizacije rada i ažurnosti u radu te nadzora.

U referade sudaca i sudskih savjetnika se raspoređuju zapisničari koji su najbliži suradnici, pa je stoga vrlo važno voditi računa da se oni rasporede prema procjeni njihovih sposobnosti, ali i karakteru te osobnosti suca i službenika. Također treba voditi računa o mogućem i drugačijem rasporedu službenika u slučaju nezadovoljstva suca ili obostranog nezadovoljstva.

¹⁶ čl 76 stavak 3 Zakona o sudovima (Narodne novine broj 28/2013., 33/2015., 82/2015., 82/2016., 67/2018., 126/2019., 130/2020., 21/2022., 60/2022), propisuje u stavku 3 da predsjednik suda donosi Pravilnik o unutarnjem redu suda, uz prethodnu suglasnost ministra nadležnog za poslove pravosuđa

¹⁷ Zakon o državnim službenicima (92/2005, 140/2005, 142/2006, 77/2007, 107/2007, 27/2008, 34/2011, 49/2011, 150/2011, 34/2012, 38/2013, 37/2013, 1/2015,138/2015, 61/2017, 70/2019, 98/2019;d dalje: ZDS) propisuje u čl 47 do 52 postupak i raspored službenika na radna mjesta

4. ORGANIZACIJA RADA U SUDU

Godišnjim rasporedom poslova¹⁸ (u nastavku teksta: GRP), koji se izrađuje za svaku kalendarsku godinu unaprijed, raspoređuju se svi zaposlenici suda na određene poslove. Na raspored mogu utjecati svi zaposlenici jer im je omogućeno i predlaganje organizacije rada te izjavljivanje nezadovoljstva podnošenjem prigovora i primjedbi na utvrđeni GRP.

Prilikom provođenja pripremnih radnji za donošenje GRP-a treba prethodno utvrditi sve realne potrebe, ali i sklonosti službenika i namještenika te maksimalno **koristiti njihova stručna znanja** i sposobnosti.

U **sudskim pisarnicama je npr.** poželjno formirati timove – upisničara i referada sudaca i savjetnika radi ažurnijeg rada i jačanja pojedinačne odgovornosti u radu.

Ukoliko je to moguće i ukoliko su prethodno osigurana financijska sredstva, određene administrativne poslove je moguće rasporediti u radu **izvan radnog vremena**, a svrha je postizanje efikasnosti u radu referada sudaca i sudskih savjetnika, ali i suda.

U organizaciji radnih procesa je dobro uvijek težiti da službenici i namještenici budu **najproduktivnije** iskorišteni kako bi se postigla najbolja učinkovitost u radu.

5. KOMUNIKACIJA

Svrha komunikacije u sudu je izgraditi **dobre kolegijalne odnose** među svim zaposlenicima, **uključiti** službenike i namještenike u organizaciju rada i radnih procesa, dati im **mogućnost predlaganja** drugačije organizacije rada i poboljšati **razumijevanje svih** za uvođenjem promjena u radu i sudu.

5.1. SASTANCI

Efikasan način komunikacije **su sastanci**, koje može sazivati predsjednik suda sa sucima i ostalim zaposlenicima¹⁹, kao i Ravnatelj koji pomaže predsjedniku suda u obavljanju poslova sudske uprave.

¹⁸ Sudski poslovnik (Narodne Narodne novine" br. 37/2014., 49/2014., 8/2015., 35/2015., 123/2015., 45/2016., 29/2017., 33/2017., 34/2017., 57/2017., 101/2018.,119/2018., 81/2019., 128/2019., 39/2020., 47/2020., 138/2020., 147/2020., 70/2021., 99/2021., 145/2021., 23/2022. dalje: SP) u člancima 22. – 25. propisuje na koji se način utvrđuje GRP, mogućnost predlaganja i podnošenja prigovora i primjedbi.

¹⁹ ZS u čl. 7. stavak 3. SP - propisano je da predsjednik suda može sazivati sastanke sa sucima, ali i drugim zaposlenicima radi rješavanje određenih organizacijskih pitanja

Ravnatelj može sazivati sastanke²⁰:

- svih službenika i namještenika radi potrebe drugačije organizacije rada u sudu ili pojedinim ustrojstvenim jedinicama
- službenika sudske uprave radi davanja smjernica u organizaciji i radu sudske uprave, podnošenja izvješća o radu, nadzora nad radom i sl.
- voditelja pisarnica te s upraviteljicom zajedničke sudske pisarnice i pisarnice sudske uprave, radi nadzora nad radom i organizacijom, potrebe drugačije organizacije rada, davanja uputa itd.
- neformalne (sastanke) sa službenicima i namještenicima prilikom obilaska stalnih službi, pisarnica ili referada

Pozitivni aspekti sastanaka su da su službenici i namještenici upoznati sa situacijom u sudu (osjećaj važnosti); motivirani su u radu jer su posredno uključeni u rad i organizaciju te imaju jači osjećaj odgovornosti; raspravlja se o problemima i radu službenika i namještenika što im predstavlja osobno zadovoljstvo; a informacije dobivaju direktno od ravnatelja; stvara se mogućnost za dvostranu i neposrednu komunikaciju, postavljanje pitanja itd.

5.2. INTRANET

Važan način unutarnje međusobne komunikacije u sudu je Intranet ili interna računalna mreža (dostupna svim zaposlenicima) za razmjenu informacija, lakšu komunikaciju, operativne sustave i druge usluge unutar suda. Na Intranetu je moguće objavljivati sve važne informacije i obavijesti za sve zaposlenike (npr. okružnice i razne upute za rad; obavijesti; raspored korištenja prijenosnih računala za uviđaje; popis knjiga sudske biblioteke; zahtjeve za korištenjem službenog vozila ili prijenosnog računala, obavijesti o korištenje godišnjih odmora bilježnika i odvjetnika, prijaviti kvar na opremi, razne informacije i obavijesti službenika i namještenika).

5.3. ELEKTRONIČKA POŠTA (E-MAIL)

Elektroničkom je poštom moguće brže razmjenjivati informacije, prosljeđivati obavijesti, primati zahtjeve i očitovanja koji moraju biti zaprimljeni u sudsku upravu kao npr. zahtjevi za godišnji odmor, obavijest o bolovanju i dr.

Komunikacija Ravnatelja e-mailom što sa zaposlenicima je poželjna kad god je moguće jer je to praktično i ekonomično komuniciranje. Ravnatelj treba odgovarati na svaki e-mail službenika i namještenika (u kratkom roku u danu ili odmah) jer mu to nalaže poslovna kultura, pravila pristojnosti, ali i moralna odgovornost. Isto se odnosi i na voditelje sudske pisarnice i upraviteljicu zajedničke sudske pisarnice koji su svi njegovi suradnici. Drugačiji odnos, tj. ne odgovarati ili kasniti u pisanoj komunikaciji

²⁰ u čl 40 stavak 4 ZS - a propisano je da Ravnatelj kao pomoćnik predsjednika suda u poslovima sudske uprave pomaže predsjedniku suda u obavljanju poslova te stoga može i zakazivati samostalno sastanke sa službenicima i namještenicima suda

po nekoliko dana ili uopće ne odgovoriti, nedopustivo je i ostavlja dojam neodgovornosti i bahatosti u postupanju.

6. MOTIVACIJA

Općepoznato je da je važan motivacijski element u radu **novac** (satisfakcija da se nešto kupi i traje kraće vrijeme); **zadovoljstvo u ljudskim odnosima u radnoj sredini** (referadama, pisarnicama) zbog čega motivacija traje duže, (treba izdvojiti "trulu jabuku" iz sredine); zatim **ugodna radna sredina** (dobri odnosi, novi namještaj, računalo, oličene prostorije u boji koju odaberu, uredni hodnici, toaleti itd.), što daje osjećaj uvažavanja i značaja, te **dobivanje većih ovlaštenja i odgovornosti**, što daje osjećaj osobne važnosti i vrijednosti

Ravnatelj može motivirati službenike i namještenike u radu svojim odnosom prema radu i pristupom ako **je autoritativan** u zahtjevima (prema predsjedniku suda i MPU) i obrani digniteta službenika i namještenika (u slučajevima neopravdanih napada i prozivanja), ako **potiče svoje suradnike** na davanje ideja i prijedloga (uvažavajući njihove prijedloge i ideje), **ako je otvoren** prema promjenama u radu suda (prihvaća uvođenje novina u organizaciji, elektroničkih pomagala itd.

Stimulativno je i da ima **dovoljno vremena** za važne probleme službenika i namještenika (saslušati ih kada to traže i pokušati pomoći), da **potiče** dobru radnu atmosferu među zaposlenicima (uvažava zaposlenika, daje pohvale za postizanje uspjeha i sl.; gradi odnose na međusobnom **poštovanju** i uvažavanju (odnosi se s poštovanjem u međusobnoj komunikaciji usmeno i pisano).

Na kraju kalendarske godine je dobro da **organizira** prigodno druženje za svoje suradnike i zahvali na suradnji i dobrim rezultatima, da **uputi prigodnu čestitku** za blagdane svim zaposlenicima (Božić i Nova godina, Uskrs) što ostavlja dojam uvažavanja i poštivanja. Dobro je i **suosjećati sa zaposlenicima u lošim trenucima** (npr. smrti) te uputiti poruku podrške i suosjećanja; **nazivati telefonom u slučaju bolesti** i raspitivati se o zdravlju te ponuditi pomoć.

7. EDUKACIJA

Državni službenici imaju pravo na stručno usavršavanje kroz izobrazbu i druge načine usavršavanja²¹, a Ravnatelj je zadužen da prati i planira edukaciju državnih službenika i namještenika.²² U stvarnosti edukaciju organizira Pravosudna akademija (u nastavku teksta: PA) kroz svoje programe izobrazbe, ali je to nedovoljno.

²¹ ZDS u čl 11 propisuje pravo na izobrazbu i druge načine edukacije a u čl 92 i 93 propisuje o izobrazbi državnih službenika i načinima izobrazbe

²² ZS - a u čl 35 stavak 3 podstavak 3 propisuje obavezu ravnatelja da - prati i planira edukaciju državnih službenika i namještenika

Stoga Ravnatelj treba aktivnije učestvovati u predlaganju tema PA, traženju **dodatne edukacije**, iskazivanju potreba da se edukacije ponavljaju kako bi svi službenici imali priliku učestvovati.

Treba nadalje osmišljavati i poticati mogućnost provođenja svih vidova samoedukacije službenika – na sastancima sa voditeljima pisarnica, upraviteljicom zajedničke sudske pisarnice, voditeljicom zk odjela itd. (praćenje propisa te izmjena propisa, razne dvojbene norme i tumačenja u primjeni propisa i postupanju pojedine odredbe npr. Sudskog poslovnika ili Pravilnika o radu u sustavu eSpisa te Zakona o zemljišnim knjigama itd.), što je zapisničarima, upisničarima te zk referentima važno radi jedinstvenog postupanja.

8. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA

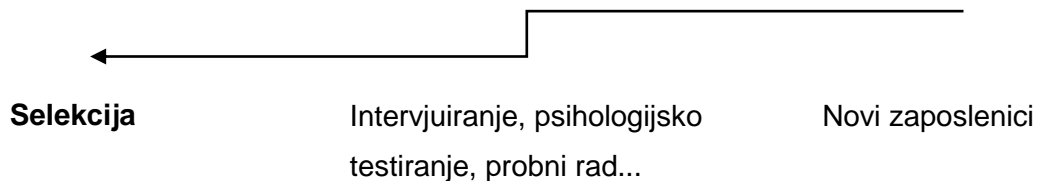
Bilo bi idealno kad bi svaki pojedinac znao odabrati posao koji odgovara njegovim/njezinim sposobnostima, interesima i osobinama. Nažalost, prečesto to u stvarnom životu nije moguće ili se spletom okolnosti ne dogodi. Od lošeg odabira zanimanja trpe i pojedinac i organizacija u kojoj radi: događa se duže osposobljavanje, veći apsentizam (izostajanje s posla), te veća fluktuacija (mijenjanje radnih mjesta). Zbog ostvarenja organizacijskih ciljeva i smanjenja troškova ključno je zaposliti kvalitetan kadar za pojedino radno mjesto. Razlikujemo dvije velike faze tog procesa:

- PRIBAVLJANJE - postupak pronalaženja i privlačenja kvalitetnih potencijalnih kandidata
- SELEKCIJU - postupak odabira najprimjerenijeg kandidata

Metode pribavljanja (regrutiranja) su:

- Pretraživanje interne baze kandidata – često je interni natječaj jako dobro sredstvo popunjavanja radnog mjesta: osoba je već upoznata s organizacijskom klimom i kulturom. Također, takva rotacija može dovesti do povećanja motiviranosti djelatnika.
- Oglašavanje – posredstvom interneta, štampe, specijalističkih časopisa, sajmova, kontakata i predstavljanja na fakultetima i sl.
- Posredovanje agencija za pribavljanje i zapošljavanje, kako HZZ, tako i privatnih.
- Preporuke – često su preporuke vrlo učinkovit način zapošljavanja. Ipak, pazite da preporuku provjerite do detalja. Najvrijednije su preporuke koje dolaze od bivših suradnika i nadređenih, tj. ljudi koji imaju direktno radno iskustvo s kandidatom.
- Prijave putem interneta.

Koraci	Aktivnosti	Rezultat
Regrutiranje	Oglašavanje, kontaktiranje posrednika...	Veći broj pristupnika
Predselekcija	Analiza molbi i životopisa...	Manji broj kvalificiranih pristupnika



Grafički prikaz mogućih aktivnosti u popunjavanju radnog mjesta ²³

Osnovni modeli profesionalne selekcije:

- (1) prema minimumu sposobnosti koje omogućuju obavljanje posla: odabiru se svi kandidati ako imaju taj minimum (npr. za vozačku dozvolu, zdravstveno-psihologijske preglede novaka, u radnim organizacijama kada se zapošljava deficitaran kadar i sl.). Osnovni problem je utvrđivanje tog kritičnog praga.
- (2) do popunjenja slobodnih mjesta: između većeg broja kandidata odabire se manji broj koji će popuniti slobodna radna mjesta. Obilježja su sljedeća:
 - primaju se samo najbolji
 - osnova za selekciju je rang (poredak)
- (3) prema mogućnostima kandidata da steknu profesionalnu spremu
- (4) s obzirom na aktualnu proizvodnu upotrebljivost kandidata

Dobro provedena selekcija ima niz pozitivnih efekata:

1. skraćuje se vrijeme potrebnog profesionalnog osposobljavanja,
2. smanjuje se odljev tijekom školovanja,
3. produktivnost dobro odabranih kandidata je veća,
4. smanjuje se stopa apsentizma i fluktuacije,
5. dobro odabrani kandidati su u pravilu i zadovoljniji poslom.

Tijekom selekcijskog postupka potrebno je primijeniti više metoda, da bi naše odlučivanje o zapošljavanju bilo objektivnije. Ključno je anticipirati buduće ponašanje kandidata, tj. kako će se on ponašati na radnom mjestu. Faktore koji nam to omogućuju zovemo prediktorima. Ovdje prediktor objašnjava proporciju varijance radne uspješnosti, a svodi se na mjerljivu osobinu (npr. kognitivna sposobnost, neka vještina ili osobina ličnosti). Buduće ponašanje se najbolje predviđa na temelju prošlih ponašanja. Opće metode selekcije zato uključuju metode koje nam osiguravaju više različitih podataka o kandidatima. Evo nekih mogućim redosljedom (nakon svakog kruga smanjuje se broj pristupnika):

- Analiza životopisa – Životopisi su često najbolja metoda prvog kruga selekcije, jer u grubim crtama možemo sortirati one kandidate koji imaju obrazovni i radni status sličan s onom koji se traži za određeno radno mjesto. Ujedno je i

²³ Branimir Šverko: Ljudski potencijali, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.

financijski najpovoljnija metoda. Uz životopis se može tražiti i ispunjavanje ulaznog upitnika ili pisanje motivacijskog pisma.

- Psihologijsko testiranje - Više je vrsta testova koje može provesti psiholog: testiranje kognitivnih sposobnosti (inteligencije), testovi psihomotoričkih vještina (npr. daktilografski zadaci) i osobina ličnosti (npr. ekstraverzija, neuroticizam, otvorenost, savjesnost...). Te opće testove radi organizacijski psiholog ili vanjska služba zapošljavanje. Osim njih postoje i testovi specifični za neke djelatnosti (npr. tehničke ili programerske sposobnosti) koji su hibridni i vrlo složeni.
- Seleksijski intervju – Zbog svoje konverzijske prirode, intervju se rado i često koristi. Tijekom razgovora, ispitivač ispituje, ali može i pružiti neke podatke pristupniku. Intervju treba imati **strukturu** koju treba primijenjena kod svakog pristupnika. On treba biti standardiziran po tijeku, postavljenim pitanjima i trajanju, kao i test. Zašto? Baš zato da bismo sve pristupnike pitali ista pitanja, stavili ih u iste situacije, dali im iste prilike i na kraju - sve ih mjerili istim mjerilom. Intervju se može provesti i sa više intervjuera odjednom (panel) ili slijedno. Tipično su intervjueri službenik iz kadrovske odjela, nadređeni u odjelu u kojem se popunjava mjesto i slično. Pravilan i odgovoran pristup provođenju intervju kao centralne seleksijske metode neophodan je preduvjet prikupljanju vjerodostojnih i pouzdanih podataka.
- Testovi stručnog znanja – Ove testove mogu izraditi nadređeni dužnosnici ili službenici ukoliko je potrebna određeno stručno znanje za neko radno mjesto, a po mogućnosti u suradnji sa psihologom ili profesorima specijaliziranima za stručno testiranje.
- Testiranje vještina – jednako kao i stručno znanje, i potrebne vještine se mogu testirati na licu mjesta.
- Centri za procjenu osobnih potencijala (tzv. Assessment centri) složena su seleksijska metoda koja se sastoji od više zadataka. Dio njih se radi u grupi, a dio samostalno. Centri procjene skupi su jer je potrebno više promatrača da bi se povećala objektivnost procjene, relativno dugo traju i uključuju vježbe za procjenjivanje više traženih kompetencija (npr. vremensku organizaciju, prezentacijske vještine, ponašanje u konfliktnim situacijama itd). Uključuju simulaciju i razne druge vježbe, a rade se uglavnom za visoki rukovodni kadar ili jako bitno stručno osoblje.
- Probni rad – U skladu sa zakonom, novi djelatnik se može zaposliti u probnom radu, da bi se na radnom mjestu vidjela njegova ponašanja. Budite svjesni da će na probnom radu čovjek dati najbolje od sebe.

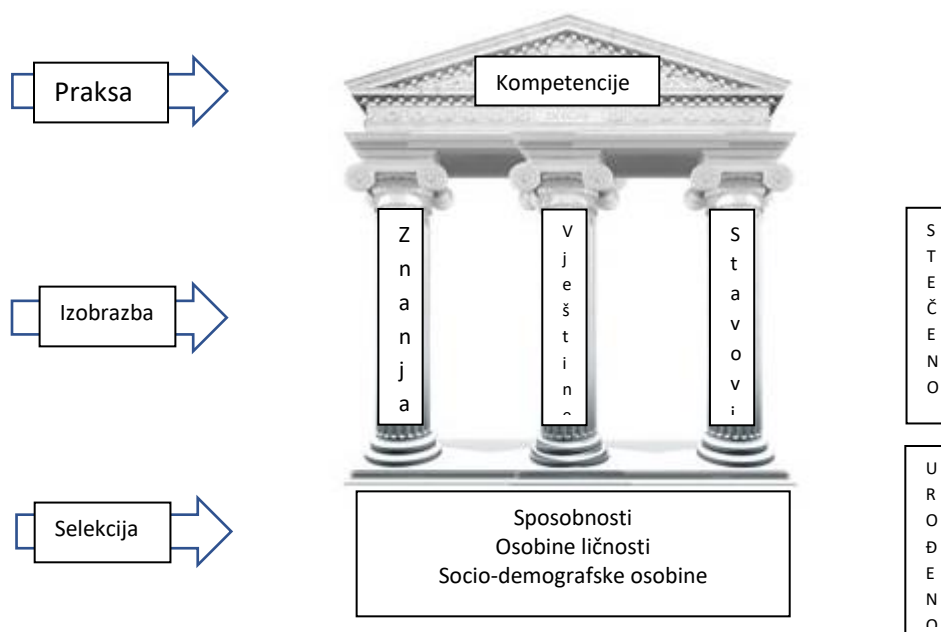
Primjenom više metoda povećava se točnost procjene kandidata za neko radno mjesto.

9. PROFESIONALNO OSPOSOBLJAVANJE

Obrazovanje/izobrazba je osnovna poluga za ostvarenje konkurentnog gospodarstva (Lisabonska strategija iz 2000 god.). Nacionalno vijeće za konkurentnost (pri hrvatskoj Vladi) u 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske prvo navodi preporuke koje se odnose na obrazovanje. Ono nam omogućuje stjecanje znanja,

vještina i stavova potrebnih za ostvarivanje radnih i društvenih uloga. Empirijska istraživanja pokazuju povezanost između obrazovne djelatnosti i nekih pokazatelja organizacijske uspješnosti.²⁴

Ishodi svakog učenja treba biti stjecanje relevantnih znanja, vještina i stavova na kojima novi djelatnik može graditi svoje kompetencije za obavljanje tog posla. Primjer znanja mogu biti pravna znanja, o zakonima, pravilnicima i sl. Primjeri vještina mogu biti korištenje nekog kompjuterskog programa, brzo korištenje tastature, vožnja automobila itd. Primjeri stavova/vrijednosti vezanih za neki posao mogu biti uvjerenja o poštenju, otvorenoj komunikaciji, etičnom obavljanju svoga posla itd.



*Grafički prikaz kompetencija prema Robert Roe (Competency Architecture), 2002.*²⁵

Sustavna izobrazba nije potrebna samo novozaposlenima, već i iskusnim djelatnicima. Ona cilja na očuvanje vještina ili stjecanje novih vještina i znanja (zbog promijenjenih okolnosti, zakonskih okvira, zahtjeva posla itd). Svaka organizacijska promjena treba biti popraćena podrškom u vidu obrazovanja. Osim toga, obrazovni programi u organizaciji imaju i komunikacijsku i socijalizacijsku funkciju jer uključuju razmjenu iskustava među zaposlenicima. Također, edukacije daju poruku zaposlenicima o tome koje su vrijednosti organizacije u kojoj rade.

Svaka obrazovna cjelina treba biti sačinjena u skladu s načelima učenja odraslih, te sadržavati pouke o relevantnim znanjima, vježbe za usavršavanje vještina i prilike za diskusiju o stavovima. Općenito govoreći, 70% vremena bi svaki takav program

²⁴ Theranou, Saks i Moore, 2007.

²⁵ Branimir Šverko: Ljudski potencijali, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.

trebao biti interaktivno i praktično usmjeren. Svaki obrazovni program treba pratiti i poticati motivaciju uključenih djelatnika.

Uzmite u obzir da je troškove edukacije moguće smanjiti uvođenjem internog mentoriranja i prenošenja znanja. Sasvim je legitimno i organizacijski opravdano da djelatnici koji su pohađali neku edukaciju (osobito ako im je organizacija istu platila, i ako se ona odvijala u radno vrijeme) trebaju sažeti bitne poruke te edukacije i prenijeti ih svojim kolegama-icama koji rade na sličnim radnim mjestima. Nije potrebno to izlaganje učiniti zahtjevnim niti imati prevelika očekivanja, ali moguće je edukaciju prikazati kao nešto motivirajuće i prestižno, te zamoliti djelatnika koji ju je pohađao da ukratko predstavi edukaciju, iznese glavna učenja i podijeli materijale koje je na edukaciji dobio/la. Na taj način će i djelatnik svoje misli posložiti i ponoviti naučene sadržaje: najbolje se uči kada se znanje prenosi drugima. Osim toga, na taj način možete motivirati sve djelatnike jer se svi mogu rotirati na različitim edukacijama po svojem interesu, te to prenijeti ostalima. Organizacijski gledano – svi profitiraju.

10. RADNA USPJEŠNOST

Faktori radne uspješnosti su subjektivni. Neki ljudi su određenom poslu uspješniji, drugi su manje uspješni. Neki prodavači su uspješni u s teškim klijentima, nekvalitetnim proizvodom i visokom cijenom. Drugi ne uspiju prodati klijentu vrlo potreban, povoljan i kvalitetan proizvod. Ljudi se razlikuju po svojoj radnoj učinkovitosti.

Radni učinak nije naravno određen samo individualnim osobinama pojedinca, već i brojni faktori tehničke i društvene okoline utječu rad kao i na sposobnosti i motivaciju (npr. fizikalno - kemijski uvjeti, stanje radne opreme, organizacija i metode rada, sustav nagrađivanja, ponašanje rukovoditelja i dr.). Uradak je dakle pod utjecajem kako mogućnosti i motivacije pojedinca, tako i radnih uvjeta:

$$\begin{array}{c} \text{RADNI UČINAK} \\ = \\ \text{KOMPETENCIJA} \\ \times \\ \text{MOTIVACIJA} \\ \times \end{array}$$

11. MOTIVACIJA DJELATNIKA

Motivacija je uz sposobnosti, vještine i znanja, ljudski faktor koji značajno određuje radni učinak. Motivacija se široko može definirati kao: **“sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje.”** (Bujas, 1964.) O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije ovisi što će čovjek raditi i koliko će u radu ispoljiti zalaganje, upornost i ustrajnosti. Zbog toga je jasno da motivacija značajno djeluje na produktivnost djelatnika.

Jedno od temeljnih pitanja psihologije rada je pitanje o radnoj motivaciji: «Zašto čovjek radi?» O odgovoru na to pitanje ovisi i odgovor na druga pitanja kao:

- (1) Kako povećati produktivnost rada, tj. poticati ljude na veće zalaganje u radu?
- (2) Kako organizirati rad da zadovoljava osnovne ljudske potrebe?

Ovim pitanjima se bave svi koji žele poboljšati produktivnost, te oni koje interesira humanizacija ljudskog rada. Temeljno je dakle pitanje «Zašto čovjek radi?» Nekima se to čini banalno pitanje jer pretpostavljaju da ljudi jednostavno rade da zarade novac kojim onda kupuju potrebne stvari. Prema toj koncepciji ljudi su čisti materijalisti, a rad je isključivo sredstvo za dobivanje novca. Takav stav je došao do pune primjene u Taylorovskom sustavu tzv. «znanstvenog» upravljanja, a on se nažalost zadržao kod nekih i danas. Očito je međutim, da je to previše površno objašnjenje ljudske motivacije za rad. Niti jedna ljudska aktivnost nije pokretana samo jednim motivom već čitavim sklopom manje ili više vidljivih motiva. Ti motivi nisu univerzalni, tj. razlikuju se po pojedincima.

Pitanje motivacije treba zauzimati najviše mjesto u upravljanju ljudskim potencijalima bilo koje organizacije. Ona je spiritus movens svega produktivnog. Motivacijski sustav podrazumijeva sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju da bi djelatnici bili motivirani.

Dvije pojave u organizaciji odražavaju manjak motivacije: apsentizam i fluktuacija. Oni su i pokazatelji toga koliko se uspješno rukovodi ljudskim potencijalima. Apsentizam je svako izostajanje s posla prema rasporedu (isključuje odmore, vikende i opravdane razloge izostajanja). Fluktuacija je trajno odlazanje djelatnika iz organizacije. Povećanjem motivacije organizacija može bitno reducirati izostanke, fluktuaciju, neproduktivna ponašanja, konflikte i razne materijalne troškove.

Motiviranje i nagrađivanje ima presudnu ulogu u: razvoju ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanju

kvalitete radnog života, otklanjanju kontraproduktivnih ponašanja itd. Motivacijski sustav podrazumijeva mjere kojima se zaposlenici potiču da bi postigli određene poslovne ciljeve. On podrazumijeva stimulativno nagrađivanje, mogućnost napredovanja, usavršavanje u struci, samopotvrđivanje, zadobijanje poštovanja... Taj sustav treba podići individualnu radnu uspješnost nagrađujući ponašanja koja pozitivno utječu na radnu uspješnost. Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja: ²⁶

- Privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji
- Osigurati zaposleniku kvalitetno izvršavanje obveza
- Poticati kreativnost, inovativnost i druge doprinose u unaprijeđivanju poslovanja i ostvarivanju ciljeva organizacije
- Osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom

Grafički prikaz: motivacijski sustav i njegove komponente ²⁷



Osnajivanje (empowerment) važan je termin koji opisuje organizacijske aranžmane koji zaposlenicima daju veću autonomiju i odgovornost za odlučivanje. Četiri su njegova elementa: informacije, znanje, moć i nagrade. Mnogi menadžeri se boje osnažiti djelatnike da ne bi izgubili kontrolu nad njima, no treba imati na umu da opunomoćenje kvalitetnih ljudi utječe na porast njihove motivacije, te povećava njihovu samoefikasnost. Menadžerski gledano, motivatori uspješnijeg rada su: pokazivanje interesa za svoje podređene, aktivno slušanje sugestija i konstruktivnih prigovora, mentoriranje nadređenog u radu, omogućavanje slobodnog iznošenja misli. U takvom okruženju čovjek koji posjeduje prirodnu želju za pomicanjem osobnih granica razvijati će svoje potencijale i tako doprinosti organizaciji.

²⁶ Bahtijarević – Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999.

²⁷ Jandrić, Obradović, Samardžija: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, 2015.

Evo jedne zanimljive tablice koja rangira motivatore – velika je razlika onoga što menadžeri misle da ljudi žele od toga što ljudi zaista žele: ²⁸

Što menadžeri misle da ljudi žele		Što djelatnici zapravo žele
1	Dobra plaća	5
2	Siguran posao	4
3	Promocija i napredovanje	6
4	Dobri radni uvjeti	7
5	Zanimljiv posao	1
6	Taktičan način vođenja	10
7	Lojalnost voditelja prema zaposlenicima	8
8	Priznanje za obavljeni posao	2
9	Pomoć u osobnim problemima	9
10	Osjećaj uključenosti u zbivanja	3

²⁸ Marušić Sveto: Upravljanje ljudskim potencijalima, 2001.

Unutarnja i vanjska motivacija

Važnu komponentu motiviranog ponašanja svakog pojedinca čini unutarnja motivacija. Ona proizlazi iz zadovoljstva zbog obavljanja neke aktivnosti.

Zbog dugotrajnosti radnog odnosa, potrebno je kontinuirani napor potkrijepiti i vanjskim (ekstrinzičnim) poticajima. Potkrepljenje je pojačavanje, poticanje nekog ponašanja (npr. ulaganja truda pri učenju ili pojačani napor zbog stizanja nekog roka). Što je veća nagrada, to je vjerojatnije da će djelatnici sljedeći put opet prionuti učenju ili pojačati napor da bi stigli neki rok.

Kako funkcionira i kada koristiti ekstrinzično motiviranje?

Ekstrinzična motivacija nastaje uslijed okolinski stvorenih razloga da se inicira ili ustraje u određenoj aktivnosti. To za menadžera znači da djelatnika treba suočiti s konkretnim pozitivnim ili negativnim posljedicama njegovog ponašanja. Kada djelatnik napravi a - slijedi posljedica x, kada napravi b - slijedi posljedica y. Vanjski događaji generiraju ekstrinzičnu motivaciju u onoj mjeri u kojoj u osobi stvaraju perspektivu "sredstvo-cilj". O čistoj ekstrinzičnoj motivaciji govorimo kada je neka aktivnost isključivo sredstvo da bi se dobila vanjska nagrada ili izbjegla kazna.

Takvo motiviranje ima dosta nedostataka pa se ne preporučuje kao glavni alat za motiviranje djelatnika. Nagrade i kazne su više odgojno, a manje motivirajuće sredstvo. Prvo i osnovno što treba znati jest, da nagrade ili kazne uglavnom nemaju motivirajući, već više odgojni učinak. To znači da one kod djelatnika neće izazvati niti entuzijazam niti energiju za vrhunsku izvedbu. Nagrade i kazne doslovce uče djelatnika koja su ponašanja poželjna, a koja su nepoželjna, dakle radi se više o „odgajanju“ nego o motiviranju. Drugim riječima, u slučaju kršenja određenih pravila, možete s timom dogovoriti neke posljedice, te ih onda i primijeniti.

Što koristiti, nagrade ili kazne? Budući da se ponašanje modificira i nagradama i kaznama, postavlja se pitanje čemu dati prednost ako želimo promijeniti ponašanje djelatnika. Odgovor na to pitanje ovisi o tome treba li čovjek neko ponašanje naučiti ili se treba od nekog ponašanja odučiti. Pojednostavljeno rečeno: uči se nagradama, a odučava kaznama. Kazne treba rabiti samo prilikom odučavanja, a i tada pod određenim uvjetima. Odučavanje će biti uspješnije ukoliko se istodobno nagradi neko drugo, poželjno ponašanje kako bi potaknuli zamjenu nepoželjnog ponašanja poželjnim.

Dakle, glavna primjena ekstrinzičnog motiviranja bila bi u slučaju potrebe za odgojno / disciplinskim usmjeravanjem djelatnika.



Intrinzična motivacija za rad

Kada biste trebali opisati visoko motiviranu osobu kakva bi ona bila? Kako se visoko motivirani ljudi osjećaju? Što doživljavaju? Što njih pokreće? Otkuda njima entuzijazam i energija za rad?

Visoka motivacija za rad direktno je povezana s procesom **samo-regulacije**. Osoba koja se posveti ostvarenju određenog, za nju vrijednog i smislenog cilja – ima osjećaj da njen rad i život imaju smisla i vrijednosti. Kada samostalno ili u suradnji s drugima može odabrati, na koji će način raditi na ostvarenju tih ciljeva, ona dobija osjećaj slobode, samostalnosti i odgovornosti. Osoba koja sama prati i procjenjuje svoju radnu učinkovitost, te poboljšava svoj rad ima osjećaj da je sposobna, kompetentna i učinkovita. Osoba koja jasno vidi da napreduje prema ostvarenju cilja – ima osjećaj napretka i postignuća. Svaki od tih osjećaja dodatno povećava njezinu motivaciju.

Postoje barem 4 stvari koje povećavaju intrinzičnu motivaciju kod ljudi:

1. **Osjećaj smisla** je osjećaj da imamo mogućnost raditi na ostvarenju nekog cilja kojeg sami smatramo vrijednim, smislenim. To je osjećaj da svoju energiju, vrijeme i sposobnosti ulažemo u nešto što čini neku pozitivnu razliku, nešto što je uistinu značajno; da smo na putu koji je zaista vrijedan truda.
2. **Osjećaj autonomije / izbora** je osjećaj da imamo mogućnost izabrati put i sredstva kako ćemo raditi na ostvarenju cilja. To je osjećaj slobode da radimo stvari na svoj način, na način koji je nama smislen, koji smatramo logičnim i produktivnim. To je osjećaj izbora, samostalnosti i neovisnosti.
3. **Osjećaj kompetencije / djelotvornosti** je osjećaj postignuća u izvedbi aktivnosti. To je osjećaj da posao radimo dobro i uspješno, da korištenjem svojih sposobnosti, znanja i vještina obavljamo posao kvalitetno i učinkovito.
4. **Osjećaj napretka** je osjećaj postignuća u ostvarenju cilja. To je osjećaj da idemo naprijed, da nas naš rad zaista približava prema ostvarenju cilja, da smo produktivni. To je također osjećaj da naši mali, dnevni koraci imaju konkretnog učinka.

Pri poticanju unutarnje motivacije kod svojih suradnika, važno je shvatiti da se motivacija ne može instalirati pomoću nekih tehnika, te da se ni želja za kreativnim doprinosom ne može kupiti. Mogu se kupiti čovjekova leđa, ali ne i njegovo srce.

Unutarnju motivaciju najbolje ćete potaknuti tako da vi sami utjelovljujete željene karakteristike i osjećaje u svome svakodnevnome radu i na ljudski način prilazite svojim suradnicima.

Potaknuti unutarnju motivaciju kod sebe i svojih suradnika, te je fino izbalansirati s vanjskom motivacijom veliko je umijeće. Imajte na umu da je motivacija pri tome individualna, te pod utjecajem trenutnih životnih okolnosti i prioriteta. Ono što vam olakšava rukovodni posao jest činjenica da većinu ljudi motivira sama ta činjenica što se njima bavite i želite im doprinijeti. To znači da ako u rukovođenju nešto i pogriješite, sve se da popraviti i napraviti još boljim nego što je ranije bilo. Potrebno je samo nešto dobre volje, entuzijazma, kontinuirano učenje i otvorenost uma, te otvorena i dobronamjerna komunikacija sa suradnicima.

Edukacije kao što je ova pomažu da sagledate sebe kroz oči drugih, te razmislite o sljedećim koracima u svom radnom okruženju. Tema motivacije zasebna je edukacija, pa je ovdje sadržaj prezentiran u uvodnom obliku.

12. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Upravljanje učinkom je jedan od najvažnijih procesa u organizaciji jer je mehanizam za ostvarenje strateških ciljeva, a za svakog pojedinca ima motivirajući aspekt. Cilj procesa je ukupno povećati razinu učinkovitosti kompanije, nagraditi visoki učinak i upravljati niskim učinkom. Većina organizacija je za ovaj proces dizajnirala poseban sustav sukladan potrebama organizacije. Zbog toga je izuzetno važno da voditelji kvalitetno provode proces služeći se sustavom i pravilima postavljanja ciljeva, te davanja povratne informacije – jedino tako zaposlenicima očekivanjima koja poslodavac ima od njih mogu postati jasna, te ih oni mogu pravovremeno i ispuniti, ako ne i nadmašiti. Osnovne značajke sustava su obaveza rukovodstva da postavi ciljeve i obavi razgovor o učinku sa svojim zaposlenicima dva puta godišnje. Pri tome je najčešće jedan razgovor ključan za postavljanje godišnjih ciljeva i evaluaciju prošle godine. Funkcija polugodišnjeg razgovora jest praćenje učinka i eventualna korekcija razvojnog smjera ukoliko je to potrebno.

Priprema ocjenjivačkog razgovora

Proces postavljanja ciljeva i procjene učinka treba biti dijalog između zaposlenika i njegovog nadređenog, koji će izraditi pisani trag o razgovoru i dogovorima. Prilikom procjene se treba usredotočiti na područja dobrog/izvrsnog učinka, područja za razvoj i razvojne potrebe.

Budimo svjesni da je godišnja (polugodišnja) procjena učinka samo jedan od alata koji pomaže nadređenom da objektivnije i konzistentnije upravlja svojim

zaposlenicima. Vrlo važno je suradnicima kontinuirano davati povratne informacije, revidirati ciljeve i razvijati se i između ključnih točki procesa.

Procjenjivački razgovori biti će tema zasebne edukacije, pa će zbog toga ovdje zauzeti samo par stranica, kao uvod u temu. Ovom prilikom evo samo osnovne liste koja može poslužiti kao podsjetnik prilikom pripreme. Prije razgovora treba napraviti:

Planiranje:

- Dogovorite vrijeme i mjesto za razgovor koje odgovara Vama i sugovorniku i ako je moguće, nemojte ga mijenjati
- Odaberite mjesto gdje Vas ostali kolege neće ometati i možete se posvetiti sugovorniku
- Ukoliko imate veći broj zaposlenika u odjelu, ostavite pauzu između sastanaka jer ponekad razgovori traju dulje od predviđenog

Prikupite i pripremite sljedeće informacije za procjenu učinka i postavljanje ciljeva:

- Strateške smjernice i kompetencije organizacije
- Ciljeve vašeg i suradničkih odjela
- Ispunite obrazac za procjenu učinka i postavite ciljeve za sljedeći period
- Pročitajte dokumente u kojima je zaposlenik procijenio vlastiti učinak (ukoliko su dostupni u sustavu)
- Bilješke koje ste vodili vezano za radnu učinkovitost tog zaposlenika tijekom prošlog razdoblja (znate kako kažu: pametni pišu!)
- Informacije od Vašeg nadređenog
- Izveštaje o radu i informacije od drugih ljudi s kojima zaposlenik surađuje
- Pisma/e-mailove pohvale ili kritike za zaposlenikov rad
- Promjene koje su pozitivno ili negativno utjecale na rad
- Ciljeve prethodnog razdoblja
- Prethodne procjene učinka

Pažljivo procijenite učinak:

- Uzmite u obzir cijeli period od zadnje procjene
- Pazite da procjena bude u skladu s prethodno postavljenim ciljevima, obrascem za procjenu učinka i opisom radne uloge
- Budite svjesni ne samo ostvarenja ciljeva nego i procjene kompetencija
- Razmislite točno kojim riječima ili frazama biste opisali zaposlenikov učinak
- Ukoliko neki ciljevi nisu postignuti ili kompetencije nisu iskazane, pripremite argumentaciju (konkretni primjeri)
- Anticipirajte moguće probleme obzirom na specifičnog zaposlenika i pripremite se
- Razmislite o snagama osobe tako da ih možete jasno pohvaliti
- Razmislite o područjima za razvoj, podršci koju Vi možete pružiti i koje su financijske implikacije
- Konzultirajte se s Vašim nadređenim i uskladite gledišta prije razgovora

- Postavljanje ciljeva:
- Vodite računa da ciljevi budu u skladu s ciljevima cjelokupne organizacije i da je to zaposleniku vidljivo
- Postavite ciljeve prema SMART principu (specifični, mjerljivi, usuglašeni, realistični, tempirani)
- Imajte jasne standarde postignuća koje ćete moći predočiti zaposleniku
- Konzultirajte se s kolegama koji vode druge organizacijske jedinice, a s kojima inače surađujete da bi ciljevi i mjerenje postignuća bili usklađeni
- Ne zaboravite razmisliti o očekivanjima vezanima uz kompetencije
- Delegirajte ciljeve obzirom na specifičnost radnih mjesta, specifičnost svakog zaposlenika i savjetujte se s Vašim nadređenim
- Dokumentirajte ciljeve pazeći na vremenski rok kad trebaju biti postignuti

Nadalje, ne treba se samo manager pripremiti za intervju. Razgovor će svakako biti učinkovitiji ukoliko i zaposlenik dođe pripremljen. To znači da i zaposlenik treba razmisliti o događajima iz prošle godine, osvrnuti se na dogovorene ciljeve i projekte, zadnju procjenu učinka i dogovore s nadređenim. Također treba razmisliti o svojim kompetencijama odnosno o onima koja su bitna za njegovo radno mjesto, te kakvu podršku treba od strane nadređenog. Zaposlenik ne bi trebao samo pasivno doći na sastanak jer propušta priliku za bolji učinak i vlastiti profesionalni razvoj. Zbog toga tvrtke sve češće traže zaposlenike da i sami ispune vlastite obrasce za procjenu učinka, pa se samoprocjena i procjena nadređenog usuglašavaju na sastanku.

PRIMJERI I VJEŽBE

PRIMJER BROJ 1

Službenica u sudskoj upravi i Uredu predsjednika suda (zapisničarka), koja već dugo godina radi kao suradnica predsjednika suda, zatražila je sastanak sa ravnateljem sudske uprave radi davanja prijedloga za drugačijom organizacijom rada u sudskoj upravi. Poznato joj je da je upražnjeno mjesto upisničara na neodređeno vrijeme, u Pisarnici sudske uprave.

Sa prijedlogom je upoznala upraviteljicu pisarnice sudske uprave koja ju je podržala.

Ravnatelj ju je primio na razgovor, saslušao prijedlog sa svim argumentima. Predložila je da joj se, budući već 5 godina radi kao bliska suradnica predsjednika suda, povjere samostalno u rad određeni poslovi. Smatra se iskusnom i kvalitetnom, a u međuvremenu je završila prvi stupanj školovanja na Pravnom fakultetu. Želi dati doprinos u radu i samostalno se okušati na poslovima sudske uprave.

Predlaže da i dalje surađuje sa predsjednikom suda kao zapisničarka, ali u smanjenom opsegu, odnosno u određenom vremenskom trajanju i prema potrebi, i u dogovoru unaprijed sa predsjednikom suda.

PITANJA:

- 1.) Kako biste postupili?
- 2.) Biste li sa službenicom razgovarali o prijedlogu drugačije organizacije rada?
- 3.) Biste li i kada obavijestili predsjednika suda o predloženom ?
- 4.) Biste li prihvatili prijedlog službenice ?

ODGOVOR Službenica je premještena na poslove upisničara u pisarnicu sudske uprave. U dogovoru sa predsjednikom suda, određene dane radi na "diktatu" ili u slučaju izrade GRP-a, priprema mu nacрте dopisa i dr. Predsjednik suda je uzeo i koristi alat "Speech to text" u slučajevima kad je pisarnica preopterećena. Sve se odvija po dogovoru i planu. Predsjednik suda unaprijed najavi potrebu za zapisničarem ili u tijeku dana ili za dane u tjednu. Radna atmosfera je ugodna uz obostrano uvažavanje.

PRIMJER BROJ 2

Suradnica suca Kaznenog odjela (zapisničarka) moli razgovor sa ravnateljicom sudske uprave zbog određenih obiteljskih problema i u svezi s tim i potrebe za drugačijom organizacijom rada u referadi suca. U pisanom mailu koji je uputila upraviteljici pisarnice sudske uprave navodi da je u vezi istog problema razgovarala sa sutkinjom koja nije uvažila njene razloge, navodeći da se u danoj situaciji mora sama snaći i potražiti pomoć drugih. Boji se da će morati potražiti drugi posao u radnom vremenu od 7:00 do 15:00 sati, iako već dugo godina radi u sudu i voli posao zapisničarke. Moli ujedno da se razgovara i sa sutkinjom.

Ravnateljica sudske uprave je primila na razgovor službenicu u dogovorenom terminu , nakon telefonskog razgovora.

U razgovoru je službenica istaknula da se odnedavno razvela te da živi sa maloljetnim djetetom, o kome brine i koje pohađa dječji vrtić. Sa bivšim je suprugom u lošim odnosima te joj ne pomaže u obavezama prema zajedničkom djetetu. Sve su obaveze i dužnosti na njoj pa tako i odvoženje djeteta u dječji vrtić i dolazak po njega. Nema osobni automobil, već na posao dolazi gradskim autobusom pa ponekad i zakasni. Predlaže da joj se odobri radno vrijeme od 7:30 do 15:30 kako bi stigla po dijete u vrtić koji radi do 16:00 sati. Radno vrijeme suda je od 8:00 do 16:00 sati.

Nakon razgovora sa službenicom, ravnateljica je izvršila konzultaciju sa predsjednikom suda koji je razgovarao sa sucem u čijoj je referadi službenica. Sudac je naveo da je službenica radišna i odgovorna, a da sudac na radno mjesto dolazi svaki dan prije 8:00 sati te odlazi nakon 16:00. Sudac je bio odlučan da službenik treba raditi u propisanom radnom vremenu.

PITANJA;

- 1.) Da li biste razgovarali sa službenicom?
- 2.) Da li biste konzultirali predsjednika suda ili sami odgovorili službenici?
- 3.) Kako biste odlučili odgovoriti službenici?

ODGOVOR: Suradnici suca je omogućen rada od 7:30 do 15:30 (posebnom odlukom). Na posao dolazi redovito, obavlja sve zadatke koji joj sutkinja pripremi prije rasprava. Sutkinja je početak i završetak rasprava pomjerila pola sata ranije, da službenica može sve poslove obaviti na vrijeme. Odnos u referadi je ugodan.

PRIMJER BROJ 3

Službenica Parnične pisarnice traži razgovor sa ravnateljem sudske uprave kako bi mu prenijela vrlo važne informacije - priče koje se šire sudom, a koje je čula i koje se tiču ravnatelja i njegovog rada.

Ravnatelj je na razgovor primio službenicu. Iz razgovora doznaje da bliski izvor (kojeg kolega ne želi reći) po sudu priča kako je ravnatelj nesposoban, da nema vještine organizatora, da svako radi što hoće, da mu drugi službenici vode poslove sudske uprave, da nema nikakvog ugleda kod službenika, da stalno izostaje s posla i da se nikome ne javlja kad odlazi, da se priča i da nije u dobrim odnosima sa predsjednikom suda. Osim toga da iz sudske uprave izlaze informacije o ponašanju predsjednika suda te da treba obratiti pažnju na službenike sudske uprave i provjeriti tko je taj što prosljeđuje informacije i o predsjedniku suda

PITANJA:

- 1.) Biste li na razgovor primili službenicu?
- 2.) Što biste u razgovoru rekli službenici ?
- 3.) Biste li se prethodno konzultirali sa predsjednikom suda?
- 4.) Biste li nešto poduzeli u vezi priča koje se šire?

ODGOVOR: Službenica je bila kod ravnatelja i prenijela mu sve što je čula. Ravnatelj joj je rekao da ju moli da mu više ne prenosi takve nevažne informacije. Da on radi svoj posao najbolje što može, da odgovara predsjedniku suda za to i da mu je njegova ocjena jedino mjerodavna.

PRIMJER BROJ 4

Voditeljica Parnične pisarnice, nakon razgovora sa Upraviteljicom zajedničke sudske pisarnice, traži razgovor sa ravnateljem sudske uprave. Razlog je nezadovoljstvo radom i organizacijom, da više ne može obavljati poslove voditeljice koji je strašno opterećuju .

U razgovoru je navela da sumnja u svoje kvalitete, da je opterećena da joj nešto ne promakne, a boji se i pogrešaka svojih suradnika. Bila je dugogodišnja zamjenica bivšoj voditeljici koja je dugo godina vodila pisarnicu i smatra da ne može biti kao ona, pa da time ne zadovoljava kriterije. Osim toga sve se to odražava i na njeno raspoloženje i zdravlje. U razgovoru je bila plačljiva. Smatra da bi trebalo odrediti drugu osobu, ali ne predlaže nikoga.

Rad u pisarnici je organiziran timski (zapisničar, sudac, upisničar). Odjel ima 17 sudaca i 4 savjetnika, a pisarnica 8 upisničara te je svaki upisničar zadužen za dvije ili tri referade. Upisničari pripremaju spise u cijelosti za referade sudaca, prate rad na predmetima svakodnevno i vode brigu o spisima do arhiviranja .

PITANJA:

- 1.) Kako ćete postupiti?
- 2.) Hoćete li je primiti na razgovor?
- 3.) Ako je pozivate na razgovor, što ćete joj reći?
- 4.) Što ćete odlučiti o njenom prijedlogu za raspoređivanjem drugog voditelja?

ODGOVOR: Ravnateljica sudske uprave je obavila razgovor sa službenicom. Rekla joj je da ona prati njen rad, da je ugodna osoba, što su potvrdili službenici koji s njom rade, da ima jako puno znanja i iskustva i zbog toga da ju je i predložila na mjesto voditeljice, ali je dosta nesigurna i nesamostalna zbog toga što je bila u sjeni svih godina. Rekla joj je i da ne sumnja u njene sposobnosti i znanje i da ima potpunu podršku. Zamolila ju je da još određeno vrijeme bude na tom radnom mjestu (barem mjesec - dva) i da će nakon toga ponovno razgovarati ukoliko se ukaže potreba. Voditeljica se više nije javljala. Pisarnica uspješno radi.

PRIMJER BROJ 5

Na natječaju za upražnjena mjesta zapisničara, primljeno je u državnu službu 3 zapisničara, od kojih je 1 zapisničar raspoređen sutkinji kaznenog odjela, a druga 2 zapisničara sutkinjama građanskog odjela.

U tijeku probnog rada zapisničara, na neodređeno vrijeme (3 mjeseca), sutkinja kaznenog odjela (mlada, brza, zakazuje puno rasprava) je u prvo vrijeme bila strpljiva, ali je početkom trećeg mjeseca zatražila sastanak sa predsjednikom suda, kako bi izrazila nezadovoljstvo radom zapisničara.

Kao razloge je navela da zapisničar ne može pratiti njen tempo, da nije koncentriran na radni proces, da često griješi u slanju dopisa i poziva (na krive adrese), da nije dostavio u dva navrata nalog Zatvoru radi dovođena na raspravu okrivljenika, zbog čega su rasprave otkazane, da je pozvao krive branitelje ili ih uopće nije pozvao, zbog čega je raspravu odgodila, da na taj način kod nje stvara određenu nesigurnost i bojazan te nezadovoljstvo u radu jer ga često mora kontrolirati, da je zbog toga vrlo napeta te traži da joj se dodijeli drugi suradnik koji će moći pratiti njezin rad.

Predsjednik suda je navedeno primio na znanje i pozvao na razgovor ravnatelja sudske uprave kako bi mu iznio problem i prijedlog te zatražio da se ispituju sve mogućnosti oko zapisničara, prije davanja ocjene na probnom radu, koja će očito biti negativna, a rezultat će otpuštanjem iz državne službe.

PITANJA:

- 1.) Što biste učinili sa primjedbom suca?
- 2.) Biste li ju prihvatili za razmatranje ili sačekali da probni rad završi sa negativnom ocjenom i otpustom iz državne službe zapisničara?
- 3.) Biste li sucu dodijelili odmah drugog zapisničara u referadu?
- 4.) Biste li zapisničaru ponudili drugo radno mjesto?
- 5.) Neko drugo rješenje?

ODGOVOR: Zapisničar je premješten privremeno na poslove upisničara u prijemno otpremnoj pisarnici, na samostalne poslove koje obavlja vrlo odgovorno i u rokovima. Pod nadzorom je voditeljice i poslove obavlja vrlo uspješno. Probni rok je istekao i on je zadovoljio. Razmišlja da se javi na prvo slobodno mjesto upisničara jer mu taj posao odgovara.

PRIMJER BROJ 6

Sutkinja Kaznenog odjela A. S. obratila se predsjednici suda sa molbom da njenog suradnika (zapisničara) s kojim radi 3 godine, a koji joj je dodijeljen prilikom stupanja na dužnost, rasporedi u rad drugom sucu. Kao razlog je navela da se radi o službenici koja je dugogodišnji zapisničar, ima 5 godina do mirovine, često je na bolovanju, u poslovima je znatno sporija nego ranije, da ne zadovoljava njezine potrebe jer da sutkinja jako puno radi, često ostaje popodne i radi kod kuće. Stoga u njenoj referadi često nastaje zaostatak koji moraju rješavati drugi zapisničari, a najviše i suradnica sutkinje kaznenog odjela K.J.

No, kako je kolegica K. J. sporiya u radu jer je i ona pred mirovinom, njena je suradnica mlađa, brza, okretna, a raspoređena joj je prije 6 mjeseci te redovito pomaže u administrativnim poslovima njene suradnice koja ne stiže, predložila je da predsjednica suda odluči, da zamjeni navedene službenice.

Predsjednica suda je razgovarala s obje sutkinje, ukazala na prijedlog kolegice A. S. te je suglasno utvrđeno da se doista svi poslovi koje ona napravi moraju rasporediti i drugim zapisničarima u rad, a najčešće suradnici kolegice sutkinje K. J. Utvrđeno je da sutkinja A. S. ima daleko bolje rezultate u radu od sutkinje K. J.

Sutkinja K. J. se protivila prijedlogu za drugačijim rasporedom suradnice, ističući da je i ona pred mirovinu (3 godine) i da joj ne bi trebalo davati drugog suradnika, ali je suglasna da se i dalje pomaže na način kao i do sada.

Predsjednica suda je izvršila konzultacije sa ravnateljem sudske uprave i zadužila ga da razgovara sa službenicama i Voditeljicom pisarnice prijepisa i sudskih zapisničara. U razgovoru je ravnatelj utvrdio da se u posljednjih godinu dana redovito ispomaže u radu sutkinje A.S. i to najčešće suradnica sutkinje K. J.

PITANJA :

1. Kako biste postupili nakon razgovora?
2. Dali je prijedlog sutkinje A.S. opravdan?
3. Što biste predložili predsjedniku suda?

ODGOVOR: Zapisničarke su zamijenjene. Sutkinje su obje zadovoljne funkcioniranjem rada. Kod sutkinje A.S. više nema zaostataka u radu i ne treba je ispomagati. U referadi sutkinje K.J je referada ažurna i nema zaostataka

PRIMJER BROJ 7

Voditelj pisarnice se obratio ravnatelju sudske uprave radi pritužbe na rad i ponašanje dvije službenice u pisarnici koje su često u sukobu, ponašaju se protivno Kodeksu, često optužuju jedna drugu, ali i druge upisničare za određene propuste u radu na spisima, ističu svoje dugogodišnje iskustvo u radu, smatraju da svi ostali ne rade dobro i po Sudskom poslovniku te traže od voditelja pisarnice da drugačije organizira rad, odnosno da jednu službenicu izdvoji u drugu pisarnicu, kako se njihovo zdravlje ne bi pogoršalo ubuduće.

Voditelj ističe da su obje službenice zaista kvalitetne, ali da je njihov odnos takav da se jednostavno vidi da ne mogu ni surađivati ni komunicirati, a da je ta njihova međusobna netrpeljivost u posljednje vrijeme kulminirala. Sve se to odražava i na odnose drugih upisničara u pisarnici, ali i na suradnju sa sucima jer se poslovi ne odrađuju kvalitetno.

Ravnatelj sudske uprave je obišao pisarnice, razgovarao sa obje službenice te je utvrdio da je stvarno njihova međusobna netrpeljivost očita, a da njihov sukob traje posljednjih godinu dana što se odrazilo i na njihovom zdravstvenom stanju jer su često na bolovanju. Svjesne su da moraju raditi u istoj pisarnici 8 sati dnevno i to im

je najveći problem. Mole ravnatelja da jednu od njih razdvoji u drugu prostoriju u sudu.

Ravnatelj je utvrdio da postoje 2 odvojene prostorije u sudu, od kojih je u jednoj priručna arhiva, a u drugoj garderoba čistačice. Obje su prostorije oslobođene i službenice su razdvojene i premještene sa poslovima upisničara.

PITANJA:

- 1.) Kako biste postupili u navedenoj situaciji?
- 2.) Što se postiglo izdvajanjem službenica u 2 zasebne prostorije?
- 3.) Je li ispravno postupljeno?

ODGOVOR: Službenice su razdvojene, iako su u prvo vrijeme prigovarale da zašto se obje premještaju. Sobe su im oličene u boji koju su same odabrale, odabrale su i namještaj te zavjese. Poslove obavljaju redovito, prema strankama su ljubazne. U pisarnici su upisničari zadovoljni i opušteni, a sve poslove rješavaju dogovorom. Nema napetosti. Voditelj zadovoljan koordinira.

PRIMJER BROJ 8

Službenica suda, koja je raspoređena na poslove izvanproračunskog poslovanja u Odjelu za materijalno-financijsko poslovanje, često unosi nemir u odnosima drugih zaposlenika suda. Obilazi pisarnice, kritizira rad upisničara (da ne rade), da je uvidom u spise utvrdila da se na vrijeme strankama ne vraćaju predujmovi, da se spisi odlažu u arhivu nepregledani, da se službenici često družu, da često jedu na radnom mjestu itd.

U usmenom obraćanju se voditelj pisarnice pritužio ravnatelju sudske uprave na ponašanje navedene službenice navodeći da je ista konfliktna, da se često verbalno sukobljava sa drugim službenicima zbog neumjesnih primjedbi, da stalno vrši nadzor nad radom drugih službenika što nije njen posao itd. Predlaže da se nešto poduzme vezano za njeno ponašanje, ali ne predlaže da pokrene stegovni postupak jer je službenica vrijedna i radišna.

Ravnatelj je pozvao na razgovor službenicu, utvrdio koja su njena zaduženja prema Godišnjem rasporedu poslova, u razgovoru je shvatio da su njeni kapaciteti puno veći od kapaciteta računovodstvenog referenta te da ima dovoljno vremena za "obilaske" pisarnice.

PITANJA:

- 1.) O čemu se ovdje radi?
- 2.) Je li službenicu trebalo najprije poslati na stegovni postupak zbog povrede Kodeksa ili povjereniku za etiku?
- 3.) Na koji način treba "umiriti" službenicu?
- 4.) Kako biste postupili?

ODGOVOR: Ovdje se radi o prepoznavanju kapaciteta službenice i maksimalnom iskorištenju njenog potencijala. Službenici je ponuđen i posao arhivara budući da je savjesna i vrijedna i da će moći kontrolirati sve spise i ukazivati na nedostatke u radu, koji će se morati ispraviti. Položila je ispit za arhivara s najboljom ocjenom i prihvatila se posla arhiviranja. Svi propusti koji su otkriveni u spisima su otklonjeni. Računovodstveni poslovi su isto tako odrađivani ažurno i u rokovima. U ljetnim je mjesecima zadužena da ispomaže u poslovima upisničara za ovršne predmete i dvaput tjedno za rad na izdavanju uvjerenja da se ne vodi kazneni postupak. Više se ne pojavljuje u pisarnici ni u drugim prostorijama. Zaokupljena je poslom kojeg obavlja savršeno. Nema potrebe za stegovnim postupkom.

PRIMJER BROJ 9

Prilikom upoznavanja sa radom i organizacijom rada suda, ravnateljica sudske uprave je uočila da su pisarnice organizirane na način da službenici pisarnice podneske i dostavnice samo ulažu u spis, bez uvezivanja, odnosno uljepljivanja te da se takvi spisi dostavljaju u referade sudaca i savjetnika, njihovim suradnicima. Suradnici sudaca, koji su zapisničari, na taj način odrađuju poslove upisničara. Sve to otežava rad sucima kojima zapisničari nisu na raspolaganju već samo određeno vrijeme. Pored toga, rad je organiziran na način da su svi upisničari radili na predmetima svih sudaca. Često dolazi do situacija da se spisi zagube, da se umetnu u krive police, da se umetnu krivi podnesci u spise pa službenici optužuju jedni druge za neurednost i neodgovornost (8 upisničara).

Ravnateljica je prethodno konzultirala voditeljicu pisarnice o ideji da se drugačije organizira rad. Predložila je voditeljici parnične pisarnice da se pokuša drugačije organizirati rad i to na način da se formiraju timovi u kojima bi bili uključeni sudac sa suradnikom i upisničar, koji će biti zadužen za vođenje svih spisa određene referade. Ta ideja nije prihvaćena s oduševljenjem, ali je ravnatelj bio ustrajan i prijedlog dostavio predsjedniku suda koji je to podržao.

Predsjednik suda je izmijenio Godišnji raspored poslova i organizirao novi način rada pisarnice. Svaki upisničar ima u zaduženju spise 3 suca (timovi). U svakom se trenutku zna koji je upisničar odgovoran za referadu kojeg suca .

PITANJA:

- 1.) Na koji je način kod vas organiziran rad u pisarnicama ?
- 2.) Mislite li da je rad u timovima (sudac- zapisničar – upisničar) stimulirajući?
- 3.) O kakvoj se tu odgovornosti službenika radi ?

ODGOVOR: U pisarnici su formirani timovi upisničara, referada sudaca i zapisničara te je svaki upisničar zadužen za spise pojedinih referada za koje i odgovara. Više nema prigovaranja, spisi sudaca su pod kontrolom upisničara i u svakom se trenutku zna tko je odgovoran za podneske i spise pojedinog suca. Sve je vidljivo i u eSpisu. Uspostavljen je red i pojačana je pojedinačna odgovornost.

PRIMJER BROJ 10

Voditelj pisarnice u stalnoj službi obratio se mailom ravnatelju sudske uprave sa zamolbom ,da mu se odobri rad čitave godine u vremenu od 7:00 do 15:00 sati iz razloga što je izvanredni student na Pravnom fakultetu te da mu predavanja počinju svakog radnog dana u 15:30 sati (dostavio satnicu). Ukoliko bi radio do 16:00 sati

svaki dan, kasnio bi na važna predavanja. Naime, od stalne službe do mjesta Pravnog fakulteta put traje 45 minuta jer putuje autobusom (presjeda na 2 autobusa).

U dopisu navodi da se poslovi pisarnice mogu organizirati i od 7:00 do 15:00 sati pa moli se sve navedeno uzme u obzir te činjenica da je trenutno na petoj godini Pravnog fakulteta i da je do sada dobivao izvanredne ocjene za svoj rad svake godine kao voditelj.

Ravnateljica sudske uprave se konzultirala sa predsjednikom suda i nakon toga je odgovoreno voditelju pisarnice.

PITANJA :

- 1.) Kako biste postupili?
- 2.) Da li biste uvažili navedene razloge i prihvatili izmjenu radnog vremena za navedenog službenika?
- 3.) Da li biste se u vezi ovog zahtjeva obavezno konzultirali sa predsjednikom suda?

ODGOVOR: Voditelju je odobren rad od 7:00 do 15:00 sati. U organizaciji rada pisarnice se trudi više nego ranije. Svi se poslovi obavljaju ažurno, a u slučaju da netko izostane, voditelj dolazi i odrađuje poslove i subotom.

PRIMJER BROJ 11

Voditeljica zemljišno-knjižnog odjela je dostavila e-mail ravnateljici sudske uprave, kojim predlaže da se održi edukacija sa zemljišnoknjižnim referentima na način da se pozove sudac Županijskog suda, koji se bavi zemljišnoknjižnim pravom, a kako bi održao predavanje vezano za pretvorbu društvenog vlasništva. Kontrolom rada je utvrdila da pojedini zk referenti i dalje ne razumiju proces pretvorbe društvenog vlasništva, pa smatra da je edukacija nužna. Smanjio bi se i broj prigovora na rješenja ovlaštenih zk referenata.

Ističe da je navedeni sudac Županijskog suda brat njezine kolegice iz srednje škole s kojim je u dobrim odnosima te da za edukaciju neće tražiti nikakvu naknadu.

Predlaže da se na edukaciju pozovu svi službenici zk odjela.

Ravnatelj sudske uprave je navedeni prijedlog primio na znanje te dodatno razgovarao sa voditeljicom zemljišno-knjižnog odjela.

PITANJA:

- 1.) Kako biste postupili?
- 2.) Da li biste prihvatili navedenu edukaciju?
- 3.) Da li biste to smatrali službenom edukacijom koju treba službeno zvesti?
- 4.) Da li biste se uključili u organizaciju navedene edukacije? Na koji način?

ODGOVOR: Ravnatelj je u dogovoru sa Gradom i sucem županijskog suda organizirao radionicu za zk referente, koja je bila vrlo neposredna i uspješna. Pozvani

su i zk referenti iz susjednog općinskog suda. Radionica je bila vrlo uspješna, a organizirana je u prostoru Gradske vijećnice. Odazvao se veliki broj zk referenata.

PRIMJER BROJ 12

Predsjednik suda je redovitom kontrolom sudačkih referada te uvidom u spise utvrdio da se zapisnici ne pišu prema odredbama Sudskog poslovnika, da se na odluke u gornjem desnom uglu ne upisuju poslovni brojevi odluka sa podbrojem, zbog čega sve odluke u spisu imaju isti broj, da se na kraju odluka upisuje pouka o pravnom lijeku umjesto uputa o pravnom lijeku itd. Dakle, utvrđeno je različito, ali i neispravno postupanje koje ukazuje na zaključak da postoji određeno neznanje, odnosno nepoznavanje odredbi Sudskog poslovnika .

Uputio je dopis ravnateljici sudske uprave sa navedenim primjedbama, zahtijevajući od nje da organizira edukaciju, odnosno provjeru znanja svih zapisničara kako bi se navedeni nedostatak otklonio.

Ravnatelj sudske uprave je organizirao edukaciju službenika na način da je pripremio pisanu provjeru znanja (testove) iz poznavanja Sudskog poslovnika, odnosno odredbi koje se odnose na rad sudskih zapisničara (po grupama pisanu provjeru znanja su neki zapisničari negodovali, ističući da to nije nigdje propisano, ali se veliki broj odazvao i u različitim terminima).

PITANJA:

1.) Na koji način i kako biste vi postupili, nakon primjedbe predsjednika suda u dopisu?

2.) Da li je pisana provjera znanja službenika dopušteni oblik edukacije, odnosno provjera znanja iz poznavanja propisa?

3.) Da li biste razgovarali sa službenicima koji se protive pisanoj provjeri znanja? Što biste im rekli?

4.) Na koji biste način tj kako biste cijenili rezultate pisane provjere, odnosno da li bi oni bili korisni prilikom ocjenjivanja sudskih zapisničara za kalendarsku godinu?

ODGOVOR: Ravnatelj sudske uprave je proveo testiranje i utvrdio da određeni službenici ne poznaju dovoljno odredbe Sudskog poslovnika, a neki su se potrudili i naučili. Zadužio je nakon toga voditeljicu pisarnice da redovito, uvidom u eSpis i predmete, vrši nadzor nad radom zapisničara te da dostavlja izvješća o provedenom nadzoru. Sve će se cijeniti u ocjeni službenika.

Oni koji nisu pisali (bilo je i takvih) smatrat će se da dovoljno ne poznaju odredbe SP i da se dovoljno ne educiraju, što će se cijeniti prilikom ocjenjivanja.

LITERATURA

Bahtijarević Šiber, Fikreta: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Bahtijarević Šiber, Fikreta: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014.

Šverko, Branimir: Ljudski potencijali, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2012.

Hollenbeck, Noe, Gerhard, Wright: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006.

Jandrić Jakov, Obradović Vladimir, Samardžija Jasminka: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015.

Marušić Sveto: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A Review and Critique of Research on Training and Organisational-Level Outcomes. *Human Resources Management Review*, 17, 251-273
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482207000393?via%3Dihub>

Napomene uz literaturu:

Nije velik broj stranica ovih knjiga direktno primjenjiv na praktično upravljanje ljudskim potencijalima u sustavu pravosuđa. Kao što naslovi kažu, te knjige sadrže strateška promišljanja za management na visokim razinama, zatim slobodu u odabiru načina pribavljanja i selekcije kandidata, te veću financijsku fleksibilnost u metodama motivacije zaposlenika, kakva ponekad postoji u korporativnom sektoru. Ipak, ustrajte u učenju. Vrijedno je pročitati i razmisliti o pojedinim poglavljima, jer kada se dobra praksa apstrahira, jedan se njezin dio može primijeniti u radnoj svakodnevici predsjednika suda ili ravnatelja sudske uprave. O tome svjedoče neki sudovi koji imaju intranet, interne edukacije i slične procese koji nisu standardizirani niti primijenjeni u cijelom pravosudnom susatvu. Zato svakako preuzmite inicijativu i – hrabro naprijed! Neka vam smjernice budu bolje pravosuđe, zdrav razum i ljudski odnos prema suradnicima. Kvalitetno radno okruženje koje možete pružiti svojim suradnicima odraziti će se na ukupni kulturu i klimu u sudu na kojem radite, a zatim i

na hrvatsko društvo u cjelini. Želimo vam zato veliku radnu uspješnost i osobno zadovoljstvo u obavljanju vrlo važnog posla upravljanja ljudskim potencijalima.

Zakon o sudovima (Narodne novine broj 28/2013., 33/2015., 82/2015., 82/2016., 67/2018., 126/2019., 130/2020., 21/2022., 60/2022)

Zakon o državnim službenicima (92/2005, 140/2005, 142/2006, 77/2007, 107/2007, 27/2008, 34/2011, 49/2011, 150/2011, 34/2012, 38/2013, 37/2013, 1/2015, 138/2015, 61/2017, 70/2019, 98/2019; dalje: ZDS

Sudski poslovnik (Narodne Narodne novine" br. 37/2014., 49/2014., 8/2015., 35/2015., 123/2015., 45/2016., 29/2017., 33/2017., 34/2017., 57/2017., 101/2018., 119/2018., 81/2019., 128/2019., 39/2020., 47/2020., 138/2020., 147/2020., 70/2021., 99/2021., 145/2021., 23/2022.)

Priručnik za rukovodioce sudova – Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH

Okvir kompetencija za ravnatelje sudske uprave , Agencija , veljače 2011 ,

Elektronski izvori:

www.economy.rs www.ekapija.com/website/sr/page/221346 www.plark.net

www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugiplaceni-manje/

<https://univerzitetpim.com/uploads/2020/03>

<https://hrcak.srce.hr/file/113566>

<https://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2020/03/Skripta-Menadzment-ljudskih-resursa.pdf>

<https://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2020/03/Skripta-Menadzment-ljudskih-resursa.pdf>

<https://www.lq.hr/12-savjeta-kako-motivirati-zaposlenike>

<https://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>

Članak: MATERIJALNA MOTIVACIJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA, autori Krešimir Buntak, Ivana Droždek, Robert Kovačić, Pregledni rad, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63