

Pregledni rad**UDK 005:347.97/99****DOI 10.7215/SVR1204132G****MENADŽMENT U PRAVOSUĐU****Doc. dr Dragan Golijan i dipl. iur. Alisa Salkić**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Sažetak: Rukovođenje u Sudovima je još od Rimskog prava zavređivalo pažnju. Uvođenjem uloge pretora – koji je bio jedan od najviših rimskih magistara, imao imperium, a glavni posao bio mu je organizacija pravosuđa – uvedeni su i visoki zahtjevi za izbor sudije. Danas Visoki sudski savjet u Bosni i Hercegovini pridaje veliku važnost izboru predsjednika sudova, te njihovoj sposobnosti za rukovođenje, menadžment i organizaciju rada. Značajno pitanje predstavlja i formiranje kolegija sudija i njihovo funkcionisanje kao cjeline.

Ključne riječi: *menadžment, predsjednik, sud, sudija, rukovodilac*

UVOD

Menadžment u pravosuđu je nova funkcija oličena u ličnosti predsjednika suda. Predsjednik suda je osoba koja izvršava zadatke uz pomoć drugih i ostvaruje organizacijske ciljeve kroz komunikaciju sa drugim zaposlenim licima motivirajući ih tako za rad.

Predsjednik suda upravlja službenim licima, podstiče druge da izvršavaju svoje zadatke i obaveze, upravlja timom sa krajnjim ciljem izvršavanja zadataka. Menadžment u pravosuđu je u radnom okruženju.

U velikim sudovima, pored predsjednika suda, još nekoliko kategorija službenih lica mogu da imaju menadžerske odgovornosti, i to:

- sekretar suda,
- rukovodioci krivičnog i građanskog odjeljenja,
- šef sudske pisarnice.

Gore navedena lica imaju i funkcionalne i menadžerske uloge. Funkcionalne uloge se odnose na sudske dijelove posla i na poslove propisane Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji u sudovima. Istovremeno oni imaju i upravljačko-rukovodeću ulogu u oblasti za koju se određeni. Odgovorni su za:

- izvršenje zadataka,
- stvaranje i održavanje tima,
- razvijanje pojedinca.

Odgovornost menadžera u sudovima može biti podijeljena na sljedeće oblasti:

- eksterno komuniciranje – komunikacije sa eksternim faktorima, ministarstvo pravde i Visoki sudski savjet;
- planiranje – odlučivanje šta se treba uraditi i definisanje ciljeva;
- organizacija – organizacija sudskih resursa u cilju realizacije zacrtanih planova;
- vođstvo – motivisanje sudskog osoblja i unapređivanje posvećenosti poslu u cilju ispunjenja zadataka;
- edukacija – analiza ostvarenja plana.

ODLIKE DOBROG MENADŽERA U PRAVOSUĐU

Rukovodioci u pravosuđu moraju biti usmjereni na zadatke koji su postavljeni pred njih, sa stalnom idejom balansiranja između postavljenog zadatka i razvoja pravih funkcionalnih timova i zadataka. Menadžeri (predsjednici) sudova će biti efikasniji u ispunjavanju svojih ciljeva ukoliko prihvate izbalansiran pristup koji omogućava poboljšanje radne atmosfere i dodatne motivisanosti službenika. Dobar menadžer treba stalno imati razrađenu ideju u pogledu:

- ispunjenja zadataka,
- stvaranja tima,
- razvoja pojedinca.

Predsjednik suda treba da definiše zadatke, da ih planira, da održava sastanke sa sudijama i službenicima, da stalno kontroliše, nadgleda i ocjenjuje izvršene zadatke. Zaposlenike je neophodno stalno motivisati nudeći im različite primjere.¹ Svaki dobar sudija može postati dobar rukovodilac ako zna da postupa na sljedeći način:

- ❖ da razumije sebe,
- ❖ da razumije druge ljude,
- ❖ da razumije autoritet i moć,
- ❖ da razumije komunikaciju,
- ❖ da razumije proces donošenja odluka,
- ❖ da stvara dobre vizije,
- ❖ da zna da koristi različite stilove vođstva.

Kroz istraživanje rada u sudovima moglo se zaključiti da postoji više vođa: nefokusirani, medijator, autoritarni lider, timski vođa i drugi.

FAKTORI KOJI DOPRINOSU FORMIRANJU DOBROG RUKOVODIOCA

Razumijevanje službenika

Uspješno upravljanje službenim licima u sudovima se ogleda u dobrom razumijevanju ljudi i njihovih osobina, s obzirom na to da ljudi imaju različite želje i potrebe. Dobar rukovodilac će pokazati poštovanje za

¹ Luthaus, F. (1988): *Uspješan nasuprot efikasnog menadžera*, Akademija za izvršne menadžere, s. 128-132.

sve pojedince. Pojedinci imaju različita mišljenja i shvatanja tema, kao i različite motivacije za izvršavanje zadataka.²

Teško je formirati ljude mijenjati, mijenjati njihove navike i ponašanja. Ljude treba inspirirati i stvarati zajedničke ideje. Rukovodilac ne treba da se distancira od svojih podređenih. On treba biti sposoban da ostvari komunikaciju sa zaposlenicima. Neophodno je da rukovodilac pokaže poštovanje drugima, da kroz dobru interakciju razvije zajedničku ideju i isplaniran način na koji će se postići dobro rezultati u radu.

Montesquieu je svojevremeno istakao da su „sudije samo usta zakona koja izgovaraju riječ zakon“, a profesor Ratko Marković kaže da je „sudija zakon koji govori“. Pored navedenog, sudija mora da ima cjelovitu moralnu, nepristrasnu i kompetentnu ličnost.³

Razumijevanje autoriteta i moći

Svaki rukovodilac, pa i u pravosuđu, svoju poziciju, moć i autoritet treba da koristi na pozitivan način. Ignorisanje, omalovažavanje i obeshrabrivanje mišljenja i prijedloga drugih ukazuje na nesigurnog i neorganizovanog predsjednika suda. Dobar predsjednik suda uvažava druge sudije, prihvata njihova mišljenja i prijedloge, kao i mogućnosti rješavanja problema. Nije dobro zapostaviti korištenje moći i autoriteta, ali uz njegovu povremenu i najefikasniju upotrebu.

Autoritet predsjednika suda možemo svrstati u nekoliko grupa, i to: stečeni, profesionalni, karizmatički i informacijski.

Za uspješno rukovođenje sudom neophodna je predsjednikova komunikacijska sposobnost, jer je to jedini način za razmjenu ideja, mišljenja i resursa. Rukovodilac prilikom komuniciranja mora biti svjestan sebe, kao i ljudi s kojima želi komunicirati. Svoju komunikaciju mora podešavati i približavati različitim grupama i ljudima.

DONOŠENJE ODLUKA

Svi rukovodioci, kao i predsjednici sudova, u toku svog rada moraju učestvovati u procesu donošenja odluka. Odluke mogu donositi autokratski ili demokratski (kroz delegiranje). Najvažnije je da je rukovodilac uvjeren u ispravnost istih.

Neophodno je da rukovodilac blagovremeno izvrši:

- ❖ identifikaciju prioriteta, jer su oni vezani za važnost i bitnost. Neophodno je prioritizirati određena pitanja o kojima se donosi odluka i odrediti potrebno vrijeme za donošenje odluke. Poželjno je da se pri izboru odluke popišu sva pitanja, identifikuju glavne odluke, da se sačini lista sa glavnim i sporednim odlukama, odredi potreba za dodatnim informacijama;
- ❖ postavljanje jasnih ciljeva, gdje se vodi računa o specifičnom, mjerljivom, dostižnom, realističnom i vremenski ograničenom;

² O' Connor, C. (2003): *Vođstvo u sedam dana*, London, s. 49.

³ Kuzmanović, R. (2006): *Ustavno pravo*, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka, s. 471.

- ❖ uspostavljanje sistemskog pristupa u donošenju odluka (tako da odluke mogu biti donesene kroz saradnju sa sudijama, što ujedno i jeste demokratski princip);
- ❖ stvaranje vizije koja rukovodioca pretvara u istinskog lidera, jer vizija i predstavlja sliku i plan nečega boljeg. Rukovodilac mora svoju viziju prilagoditi i postaviti u realne okvire. Pravi rukovodilac usvaja ideje i pretvara ih u kolektivnu viziju. Stvaranje kolektivne vizije može biti aktivnost koja stvara istinsku energiju u ljudima, pod uslovom da je zajednička i da rukovodilac dozvoljava osoblju, a naročito sudijama, da daju doprinos u stvaranju i provođenju svih planova.

RAZLIČITI OBLICI (STILOVI) RUKOVOĐENJA

Mnogi misle da je najbolji stil vođstva i upravljanja demokratski stil. Međutim, rukovodioci biraju oblik vođstva u zavisnosti od situacije i podređenih. Najčešći oblici su: usmjeravajući, podržavajući, orijentisani ka uspjehu i participativni.

U svakom slučaju, postoje i neke specifičnosti koje karakterišu i, može se reći, ponekad ograničavaju rukovođenje u pravosuđu. Misli se na principe rada u pravosuđu, kao što su nezavisnost, nepristrasnost, integritet i dolično ponašanje, jednakost, stručnost i odgovornost u poslu.

ZAKLJUČAK

Rukovodstvo se odnosi na usmjeravanje rada i posvećenosti organizacionim ciljevima. Samo kroz razumijevanje vlastite snage može se razvijati i samopouzdanje i neutralistati vlastita slabost. Dobro rukovođenje omogućuje rukovodiocu da dobije i zadrži poštovanje saradnika, jer pravilno i cjelishodno korištenje autoriteta i vlasti dovodi do poštovanja rukovodioca od strane potčinjenih. Stalnom komunikacijom osoblje će brže shvatiti i provoditi odluke rukovodioca. Neophodno je zajedničkom vizijom rukovodioca i ostalih službenika stvoriti zajedničke odluke i ostvariti krajnje ciljeve.

MANAGEMENT IN THE JUDICIARY

Dragan Golijan, Ph.D., senior lecturer and Alisa Salkić, B.L.

Abstract: Since the Roman law Management on the Courts has been considered very important. Introducing the role of praetor - who was one of the highest Roman masters and had imperium with his main job of the organization of the judiciary - are introduced and the high requirements for the selection of judges. Today, the High Judicial Council in Bosnia and Herzegovina attaches great importance to the election of the President of the Courts, and their capacity for leadership, management and organization of work. A significant issue is the formation of courses of judges and their functioning as a whole.

Keywords: *Management, President, Court, Judge, Manager*

LITERATURA

1. Kuzmanović, R. (2006): *Ustavno pravo*, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka.
2. Luthaus, F. (1998): *Uspješan nasuprot efikasnog menadžera*, Akademija za izvršne menadžere.
3. O' Connor, C. (2003): *Vođstvo u sedam dana*, London.
4. *Zakon o sudovima Republike Srpske*, Sl. glasnik RS br. 111/07.

RESUME

Management and administration of courts and prosecutor's offices require a good knowledge of management that enables more efficient working and timely guidance and commitment to organizational targets of judicial institutions. Only through knowing one's own strengths can one develop one's self-confidence and neutralize weaknesses within the institutions that provide justice for all citizens. Good management skills enable a manager to earn and maintain respect of his co-workers and associates, since the proper and expedient use of authority and power results in earning respect of his subordinates. Constant communication and respect for the norms and methods of management will contribute to faster understanding and decision implementation. Therefore, only a joint effort and vision of the manager and other staff members can improve decision-making and bring favourable results.