

# Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske

---

**Drezga, Petra**

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

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:378025>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**PETRA DREZGA**

**PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE**  
**ZAPOSLENIH U SUDOVIMA REPUBLIKE HRVATSKE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE**  
**ZAPOSLENIH U SUDOVIMA REPUBLIKE HRVATSKE**

**Mentor:**  
**mr. sc. Mato Pušeljić, prof., viši predavač**

**Apsolvent:**  
**Petra Drezga**

**Naziv kolegija:**  
**UPRAVLJANJE LJUDSKIM**  
**POTENCIJALIMA I RADNI ODNOSI U**  
**JAVNOM SEKTORU**

**JMBAG studenta:**  
**0234045965**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1    DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA I CILJEVI RADA.....	2
1.2    METODE RADA.....	2
1.3    STRUKTURA RADA.....	2
<b>2. FUNKCIJE I ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>	<b>4</b>
2.1    FUNKCIJE MANDŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	4
2.1.1    Planiranje .....	4
2.1.2    Organiziranje .....	5
2.1.3    Upravljanje ljudskim potencijalima .....	6
2.1.4    Vođenje.....	7
2.1.5    Kontroliranje .....	7
2.2    ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	8
2.2.1    Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina .....	8
2.2.2    Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija .....	9
2.2.3    Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija .....	9
2.2.4    Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta .....	9
2.3    CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	9
<b>3. TEMELJNE AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ...</b>	<b>11</b>
3.1    PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH .....	11
3.2    ANALIZIRANJE I OBLIKOVANJE POSLOVA I RADNIH MJESTA.....	12
3.3    PRIBAVLJANJE, IZBOR, UVOĐENJE I RASPOREĐIVANJA OSOBLJA.....	14
3.3.1    Selekcija zaposlenika .....	15
3.4    PRAĆENJE I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI .....	16
3.5    MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE USPJEŠNOSTI .....	17
3.5.1    Nagrađivanje .....	20
3.6    OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA .....	21
3.6.1    Razvoj karijere .....	21

3.7	STVARANJE ORGANIZACIJSKE ADEKVATNE KLIME I KULTURE.....	23
3.8	SOCIJALNA I ZDRAVSTVENA ZAŠTITA.....	23
3.9	RADNI ODNOSI.....	24
3.10	RAZLIČITE USLUGE ZAPOSLENICIMA.....	25
<b>4.</b>	<b>PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>26</b>
4.1	POJAM I SVRHA PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	26
4.2	FAKTORI KOJI UTJEČU NA PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....	27
4.3	METODE PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	28
4.3.1	Kvantitativne metode.....	28
4.3.2	Kvalitativne metode.....	29
4.4	OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA ZAPOSLENICIMA.....	30
4.5	PROGNOZIRANJE BUDUĆIH POTREBA ZA ZAPOSLENICIMA.....	31
4.6	FORMULIRANJE STRATEGIJE ZAPOSLENIH.....	31
<b>5.</b>	<b>ISTRAŽIVANJE ZAPOSLENIH U SUDOVIMA REPUBLIKE HRVATSKE.....</b>	<b>32</b>
5.1	SUDOVI U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	32
5.2	ZAPOSLENICI SUDOVA.....	33
5.2.1	Suci.....	33
5.2.2	Sudski savjetnici.....	34
5.2.3	Sudački vježbenici.....	35
5.2.4	Stručni suradnici.....	35
5.2.5	Ostali sudski službenici.....	36
5.2.6	Sudski namještenici.....	36
5.3	BROJNO STANJE ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA.....	36
5.4	BROJ ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA.....	37
5.5	BROJ ZAPOSLENIH SUDACA U RH.....	38
5.6	STRUKTURA ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA.....	39
5.7	DOBNA STRUKTURA ZAPOSLENIH SUDACA RH.....	42
5.8	SPOLNA STRUKTURA U SUDOVIMA RH.....	43
5.9	PODACI O RADU SUDOVA RH.....	45
5.9.1	Broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku.....	48
5.9.2	Predviđanje broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.).....	49

5.9.3	Predviđanje potreba za sucima i sudskim savjetnicima na temelju prosječnog broja riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku.....	50
5.10	PREDVIĐANJE STRUKTURE ZAPOSLENIH.....	59
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>65</b>
<b>8.</b>	<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>68</b>

## **ZAHVALA**

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svom mentoru prof. mr. sc. Mati Pušeljiću koji mi je pomogao svojim savjetima pri izradi ovog diplomskog rada i što je imao strpljenja i vremena za moje upite.

Također, zahvaljujem se svojim roditeljima koji su uvijek bili uz mene i bez kojih cijeli ovaj tijek mog studiranja ne bi prošao tako lako.

I na kraju, najveću zaslugu za ono što sam postigla pripisujem svojem suprugu koji je bio uvijek uz mene, podupirao me i poticao k ostvarenju viših ciljeva te bez kojeg sve ovo što sam postigla ne bi bilo moguće.

**Petra Drezga**

## **SAŽETAK**

Tema ovog završnog rada je planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske. Rad sadrži objašnjenje pojma i značenja menadžmenta ljudskih potencijala. U radu su opisane temeljne aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala, a poseban je osvrt dan na aktivnost planiranja potrebnog broja i strukture zaposlenih. Rad se bavi istraživanjem potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske. U prvom dijelu istraživanja prikazan je broj i struktura zaposlenih, a u drugom dijelu istraživanja napravljeno je predviđanje potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske na temelju podataka o radu sudova.

### **Ključne riječi:**

menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, zaposlenici sudova

**Title in English: PLANNING THE NUMBER AND STRUCTURE OF EMPLOYEES  
REQUIRED IN THE COURTS OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

## **ABSTRACT**

The topic of this final work is the planning the number and structure of employees required in the courts of the Republic of Croatia. The paper contains an explanation of the concept and meaning of human resources management. The main activities of human resources management are described in this paper, and a special consideration is given to the activity of planning the required number and structure of employees. The paper deals with the research of the number and structure of employees required in the courts of the Republic of Croatia. The first part of the survey shows the number and structure of the employees, and the second part of the research is to predict the number and structure of the employees required in the courts of the Republic of Croatia based on the data of the courts.

### **Key words:**

human resources management, human resources planning, the courts employees



## 1. UVOD

### 1.1 DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA I CILJEVI RADA

Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske kao predmet ovog završnog rada je proces uspoređivanja postojećeg broja predmeta i strukture zaposlenika s predviđenim brojem predmeta i potrebnim brojem te strukturom zaposlenih u budućnosti.

Cilj ovog rada bio je približiti se zadanoj tematici kroz definiranje pojmova poput planiranja ljudskih potencijala, općenita briga poslodavaca za zaposlenike u svim segmentima, kao što su pribavljanje kadrova, selekcija, obrazovanje i usavršavanje, nagrađivanje i sl.

### 1.2 METODE RADA

U svrhu izrade ovog završnog rada, i to teorijskog dijela rada korištena je metoda kompilacije, dakle metoda preuzimanja tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Za potrebe istraživanja korištena je statistička metoda u kombinaciji sa matematičkom metodom primjenom matematičkih operacija.

### 1.3 STRUKTURA RADA

Ovaj rad je koncipiran tako da se sastoji od šest tematskih cjelina prema važnosti i logičkom redoslijedu.

Prvi dio rada obuhvaća uvod u kojem će biti definirani problem, ciljevi i metode istraživanja.

U drugom dijelu rada biti će navedene funkcije menadžmenta, od kojih ćemo dati naglasak na upravljanje ljudskim potencijalima, te pojam i značenje menadžmenta ljudskih potencijala kao i njegovi ciljevi.

Treći dio rada opisuje temeljne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

Četvrti dio rada opisuje jednu od temeljnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, koja je ujedno i tema ovog završnog rada, a to je planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih. Opisat će se zašto je planiranje nužno te koja je svrha planiranja.

U petom dijelu rada provest će se istraživanje zaposlenih u sudovima RH kao proces planiranja potrebnog broja i strukture zaposlenih.

U šestom dijelu završnog rada biti će iznesen zaključak o određenoj temi rada.

## **2. FUNKCIJE I ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Ljudske potencijale možemo definirati kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, psiholoških osobina te realiziranih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici.

Ljudske potencijale možemo promatrati u širem i užem smislu. U užem smislu to je niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih: njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. U širem smislu predstavlja znanstvenu disciplinu, funkciju menadžmenta, poslovnu funkciju (operativnu) te specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu (Sikavica, 2007: 595).

Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivacija i stavovima (Obradović, 2015:15).

### **2.1 FUNKCIJE MANDŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je H. Fayol, zbog čega se smatra ocem teorije menadžmenta. No, danas, klasifikacija menadžerskih funkcija obuhvaća: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu (Sikavica, 2008:20,23).

#### **2.1.1 Planiranje**

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije.

Ono odgovara na tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?

- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići? (Sikavica, 2007:139).

Razlozi planiranja su:

- Bolje usmjeravanje organizacije
- Veća fleksibilnost
- Bolja koordinacija rada
- Minimiziranje rizika i neizvjesnosti
- Usmjerenost na budućnost i promjene
- Bolja kontrola
- Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju
- Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini (Sikavica, 2007:141-143).

### 2.1.2 Organiziranje

Organiziranje je jedna od funkcija menadžmenta. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge, koji su zadatci koje moraju obavljati, tj. tko što treba raditi. Samo kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji mogući način uporabe resursi organizacije, kako materijalni tako i ljudski potencijali (Sikavica, 2008:285).

U poimanju i definiranju organiziranja teško je objasniti što je organiziranje. Organiziranje se može shvatiti kao proces, a organizacija kao stanje, tj. rezultat procesa organiziranja.

Organiziranje se može definirati kao proces povezivanja ljudi i sredstava u kojemu se ostvaruju ciljevi organizacije te kao racionalno korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kao i hijerarhiju autoriteta i odgovornosti (Sikavica, 2008: 291,292).

Proces organiziranja obuhvaća:

- Identifikaciju i klasifikaciju svih potrebnih poslova i aktivnosti u organizaciji

- Grupiranje tako identificiranih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline
- Dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti da nadzire provođenje aktivnosti
- Horizontalnu i vertikalnu koordinaciju u organizacijskoj strukturi (Sikavica, 2008:293).

### 2.1.3 Upravljanje ljudskim potencijalima

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Sastavni je dio poslovnog planiranja, stoga prati strategijske (dugoročne), taktičke (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove (Bahtijarević-Šiber, 1999:180).

Danas se sve više organizacija i njihovih menadžera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Novija istraživanja direktora poduzeća pokazuju da 85% njih navodi planiranje ljudskih potencijala kao jedan od najkritičnijih zadataka menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 1999:181).

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala jesu:

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala
- Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima po specifičnim kategorijama
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999:182).

#### 2.1.4 Vođenje

Moglo bi se reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta. Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenoga zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecanja na druge koji izvršavaju neki zadatak (Sikavica, 2008:459).

Bit vođenja je u slijedenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa (Sikavica, 2008: 462).

Vođa se najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju drugih. Vođa je usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju. Postoji pet sposobnosti karakterističnih za uspješnog vođu:

1. Ovlast – svoju moć može podijeliti s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti
2. Intuicija – pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i iskoriste u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede
3. Samorazumijevanje – omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti
4. Vizija – uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura
5. Podudaranje vrijednosti – uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinca te provede njihovo usklađivanje (Buble, 2006:311).

#### 2.1.5 Kontroliranje

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. Bez kontrole, odnosno praćenja i uspoređivanja ostvarenog sa zacrtanim, menadžeri ne mogu znati koliko su njihovi podređeni, radne grupe, pojedine organizacijske jedinice ili cjelokupna organizacija uspješni (Sikavica, 2008:756).

Proces kontrole sastoji se od sedam faza:

1. Definiranje objekta kontrole – željeno djelovanje
2. Definiranje standarda izvršenja – uspoređivanje zacrtanog i ostvarenog
3. Praćenje i mjerenje stvarnog djelovanja – davanje povratne informacije mjestima kontrole
4. Utvrđivanje veličine odstupanja – uspoređivanje željenog i ostvarenog
5. Ocjena odstupanja – sastoji se od ocjene prihvatljivosti odstupanja i analize uzroka, odnosno razloga odstupanja
6. Razvoj programa korektivnih akcija – mjere za prilagođavanje izvršenja standardima
7. Provedba korekcije – otklanjanje odstupanja koja su unutar granica prihvatljivosti (Sikavica, 2008: 758).

## 2.2 ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna (operativna) funkcija u organizaciji
- specifična filozofija managamenta (Bahtijarević-Šiber, 1999:3).

### 2.2.1 Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama.

Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama (Sikavica, 2007:595).

## 2.2.2 Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska funkcija. Najvažniji posao menadžera je naći najbolje ljude koje mogu motivirati i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

## 2.2.3 Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija

U poslovnoj funkciji se iz ukupne zadaće organizacije objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Tijekom povijesti ona se u organizacijama različito nazivala: industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija, personalna funkcija, a u novije doba menadžment i funkcija ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

## 2.2.4 Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost koja je usmjerena na meke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto (Sikavica, 2008:595).

## 2.3 CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala mogu biti opći i specifični.

Opći ciljevi su usmjereni na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije što znači da moraju biti usklađeni sa ciljevima poslovanja.

Specifični ciljevi podijeljeni su u tri osnovne skupine:

- a) **poslovni i ekonomski** – poslovni cilj je osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijske konkurentnosti snage i uspješnosti. Ekonomski ciljevi obuhvaćaju porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentne sposobnosti te porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti)



- b) **socijalni** – odnose se na zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti te podizanje kvalitete radnog života
  
- c) **ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena** – stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptivnog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene (Bahtijarević – Šiber, 1999:20-21).

### **3. TEMELJNE AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Menadžment ljudskih potencijala brine o potrebama i interesima samih zaposlenika, unapređuje ih, obrazuje, razvija, motivira raznim vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća.

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća su:

- a) Strategijski management ljudskih potencijala
- b) Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- c) Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- d) Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- e) Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- f) Motiviranje i nagrađivanje
- g) Obrazovanje i razvoj zaposlenika
- h) Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- i) Socijalna i zdravstvena zaštita
- j) Radni odnosi
- k) Različite usluge zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999:17).

#### **3.1 PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH**

Za planiranje potrebnog broja i strukture ljudskih resursa primjenjuju se brojne metode i modeli.

Dvije osnovne metode su:

- a) **Kvantitativne metode**

- Normativna metoda – potreban broj zaposlenika dobiva se dijeljenjem potrebnog fonda radnog vremena sa raspoloživim fondom radnog vremena
- Analiza trenda – na temelju neke varijable u prošlosti (relevantni pokazatelj poslovanja koji dobro upućuje na razinu poslovanja) predviđa se kretanje broja zaposlenika u budućnosti
- Ekonometrijsko modeliranje – uključuje razvijanje složenih kompjuterskih modela kojim se na temelju vjerojatnosti i pretpostavki simuliraju budući događaji (Bahtijarević-Šiber, 1999.:198-207).

#### **b) Kvalitativne metode**

- Procjena eksperata – zaposlenici koji prate i analiziraju stanje ljudskih resursa u poduzeću, njihovo obavljanje zadataka i performansi itd.
- Delfi metoda – kombiniranje različitih mišljenja neovisnih eksperata u cilju predviđanja potražnje za zaposlenicima
- Tehnika nominalne grupe – privremeno okupljena skupina od 4-5 eksperata radi predviđanja potražnje za zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999: 215).

### 3.2 ANALIZIRANJE I OBLIKOVANJE POSLOVA I RADNIH MJESTA

Analiza posla se može definirati kao proces prikupljanja, analiziranja i obrade informacija o sadržaju poslova i drugim elementima vezanim uz posao, kako bi se osigurala kvalitetna osnova za opis posla i njegovo uspješno izvršavanje i vrednovanje (Obradović, 2015:62).

Okvir analize posla određuju odgovori na sljedeća pitanja:

- Što se obavlja poslom?
- Koje fizičke i mentalne aktivnosti zaposlenik koristi za obavljanje posla? Kada je posao izvršen?
- Kako zaposlenik izvršava posao?
- Koje su kvalifikacije potrebne za izvršavanje posla?

- Kakvi su radni uvjeti?
- Koji se strojevi i oprema upotrebljavaju na poslu?
- Što se smatra uspješnim izvršenjem? (Obradović, 2015:62-63).

Razlika između posla i radnog mjesta je u tome što se posao definira kao skup radnih zadataka koje izvršava jedna osoba<sup>1</sup>, a radno mjesto je također i mjesto rada koje označuje fizikalne (npr. rad na visokoj temperaturi, u buci, vodi, prašini itd.), terminske (npr. rad u smjenama, nedjeljom i praznikom) i zemljopisne (npr. na brodu, izvan mjesta prebivališta i sl.) uvjete u kojima neki zaposlenik obavlja svoje poslove i zadatke (Iveković, 2007:139).

Analiza posla je sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla te drugim zahtjevima koje postavlja izvršitelju (Bahtijarević-Šiber, 1999:242).

Analiza posla mora odgovoriti na tri pitanja:

1. Što, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
2. U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?
3. Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao? (Bahtijarević-Šiber, 1999:242).

Analiza posla obuhvaća:

- a) opis posla – poseban dokument čija se izrada provodi u dvije etape: prva je popis, a druga opis posla. Popis posla je postupak sistematskog evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedinim radnim mjestima, a opis posla je prikaz bitnog sadržaja svakoga pojedinog evidentiranog posla, tj. najvažnije radnje od kojih se sastoji posao.
- b) Specifikacija posla – dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju izvršitelju dotičnog posla. Specifikacija posla obično definira potrebne kvalifikacije i

---

<sup>1</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Zanimanje> pristupano 7.5.2019.

potrebno radno iskustvo za njegovo obavljanje, ali može sadržavati i posebne zahtjeve kao što su spol, dob, vid, ritam, itd. (Buble, 2006:255).

Završni dio analize posla je njegovo oblikovanje. Oblikovanje posla je sinteza pojedinačnih zadataka ili aktivnosti utvrđenih u opisu posla i zahtjeva koje posao postavlja na sposobnosti, znanja i vještine zaposlenika, odnosno njegove kompetencije da uspješno obavlja svoj posao (Obradović, 2015:73).

### 3.3 PRIBAVLJANJE, IZBOR, UVOĐENJE I RASPOREĐIVANJA OSOBLJA

Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević – Šiber, 1999:289).

Pribavljanje kandidata uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje skupine kandidata od kojih se, procesom odabira, izabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta (Vujić, 2008: 153).

Dva su temeljna izvora pribavljanja ljudi potrebnih za organizaciju:

#### a) UNUTARNJI IZVORI

- Prednost: manji troškovi odabira kandidata, omogućen je razvoj zaposlenih, kandidat poznaje procese rada, brži i sigurniji odabir kadrova, poznavanje kandidata, jača motivacija djelatnika, lakše uvođenje u posao (Vujić, 2008:155).
- Nedostaci: sljepoća i gušenje inovacija, moguće napetosti i sukobi, manja mogućnost odabira, usporavanje promjena i slaba motivacija (Vujić, 2008:155).
- Izvori: interno oglašavanje, preporuke neposrednih rukovoditelja i menadžera, informacije i prijedlozi stručnjaka za ljudske potencijale (Jurina, 2011:101).

## b) VANJSKI

- prednosti: nova znanja i poticaji za poduzeće, mijenja se postojeći način rada, veća mogućnost odabira kandidata, izbjegavaju se unutarnji sukobi, omogućavaju se brže promjene, širi se krug poslovnih partnera, unose se nove ideje u tvrtku (Vujić, 2008:155).
- nedostatak: duže vrijeme prilagodbe kandidata, veći rizik i skuplji odabir kadrova, blokiranje promocija kadrova, obostrana očekivanja su upitna, izazivanje nezadovoljstva (Vujić, 2008:155).
- izvori: dnevni i tjedni tisak, stručni i specijalizirani časopisi, radio i televizija, izravna pošta, različiti oglasi i promotivni materijali, elektronička pošta, specijalizirani portal na internetu (Jurina, 2011:102).

### 3.3.1 Selekcija zaposlenika

Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Tako se ljudi međusobno razlikuju s obzirom na interese, potrebe i motive, sposobnosti (intelektualne sposobnosti, kreativnost), kompetencije itd. (Sikavica, 2008:683).

Metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se podijeliti u dvije skupine:

- Konvencionalne (standardne) metode – prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala, medicinska ispitivanja
- Nekonvencionalne (alternativne) metode – poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija (Sikavica, 2008:685).

Uvođenje u posao može se obaviti na dva načina, i to:

- a) kroz pripravnički (vježbenički) staž za one koji se prvi put zapošljavaju u struci
- b) standardnom procedurom uvođenja u posao djelatnika s iskustvom, koja može biti s probnim rokom na određeno vrijeme ili bez njega (Jurina, 2011:108).

### 3.4 PRAĆENJE I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI

Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti je kontinuirati proces koji predstavlja vrednovanje i usmjeravanje ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Odnosi se na sve menadžerske aktivnosti, uključujući i procjenu uspješnosti, kojom se osigurava postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Također, to je i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz pomoć koje menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika usklađeni s organizacijskim ciljevima (Sikavica, 2007: 699).

Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Specifični ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti su:

- Osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- Poboljšanje radne uspješnosti
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- Razvoj individualne karijere i planiranje selekcije
- Utvrđivanje kriterija selekcije i vrjednovanje instrumenata selekcije (Sikavica, 2007:700).

Ocjena uspješnosti je formalni postupak periodične analize i vrjednovanja uspješnosti članova organizacije i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj. Proces se u pravilu obavlja dva puta godišnje. Sam proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri važna i povezana koraka:

1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti – određivanje standarda radne uspješnosti
2. Ocjenjivanje uspješnosti – praćenje i ocjenjivanje uspješnosti ima dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupak ocjenjivanja
3. Razgovor o uspješnosti – izrazito važan dio cjelovitog procesa ocjenjivanja uspješnosti čija je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom

razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje (Sikavica, 2007:702).

### 3.5 MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE USPJEŠNOSTI

Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje tih potreba (Jurina, 2011:110).

Motivacija, kao jedan od temeljnih pojmova u vođenju ljudskih potencijala, je predmet intenzivnog proučavanja različitih znanstvenih disciplina (Iveković, 2007:79).

Teorije motivacije dijele se na dvije glavne skupine, a to su sadržajne i procesne. Od sadržajnih teorija najpopularnija je teorija hijerarhije potreba koju je razvio Abraham Maslow. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i čovječjih potreba koje su hijerarhijski strukturirane, a te potrebe je grupirao u pet kategorija (Buble, 2006:338):

Grafički prikaz 1.: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: <https://blog.dnevnik.hr/igniss/2015/05/1631943293/maslowljeva-hijerarhija-potreba-objasnjava-zasto-smo-sve-nesretniji.html> pristupano 10.5.2019.

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih potreba.



Potrebe za sigurnošću uključujući potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stupnjem tih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem tih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punoga osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba, realizacijom kojih se omogućuje manifestacija načela da «čovjek mora biti ono što može biti» (Buble, 2006: 339-340).

Strategije motiviranja zaposlenika mogu se podijeliti u dvije velike skupine: 1. materijalne, odnosno financijske i 2. nematerijalne, tj. nefinancijske strategije (Bahtijarević – Šiber, 1999:606).

Materijalne strategije nagrađivanja zaposlenika mogu se podijeliti na izravne i neizravne.

Izravne materijalne strategije uključuju financijske dobitke koje pojedinac dobiva «u novcu» i «na ruke». To mogu biti plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije, sudjelovanje u projektima itd.

Neizravne materijalne strategije zaposlenici ne primaju u obliku plaće ili novca. To mogu biti stipendija, školarina, službeni automobil, mobitel, menadžerske beneficije itd. (Bahtijarević – Šiber, 1999: 613).

Tablica 1.: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

	<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plaća</li><li>• Bonusi i poticaji</li><li>• Naknade za inovacije i poboljšice</li><li>• Naknade za širenje znanja I fleksibilnost</li><li>• Ostali poticaji (bonus)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stipendije i školarine</li><li>• Studijska putovanja</li><li>• Specijalizacije</li><li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li><li>• Automobil kompanije</li><li>• Managerske beneficije</li></ul>
<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li><li>• Udio u profitu</li><li>• Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mirovinsko osiguranje</li><li>• Zdravstvena zaštita</li><li>• Životno i druga osiguranja</li><li>• Naknade za nezaposlenost</li><li>• Obrazovanje</li><li>• Godišnji odmori</li><li>• «Božićnica» i dr.</li><li>• Skrb o djeci o starima i dr.</li></ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:614

Nematerijalne strategije nagrađivanja koje ne koštaju ništa, ali ne mogu biti, pogotovo ne dugoročno, zamjena za materijalne strategije spadaju:

- način na koji je posao oblikovan (dizajniran)
- davanje povratnih informacija (pohvale)
- fleksibilni oblici radnog vremena
- stil vođenja (šef/uzor)
- participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju
- autonomnost i odgovornost

### 3.5.1 Nagrađivanje

Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada. Plaće, nadoknade, beneficije i drugi oblici nagrađivanja su jedna od ključnih funkcija menadžmenta ljudskim resursima u poduzeću (Gutić, 2012:381).

Oblici nagrađivanja zaposlenih:

- fiksna (čista) plaća – jedan od prvih oblika nagrađivanja zaposlenih koji se i danas zadržao. Plaća je iznos novca koji poslodavac isplati zaposleniku za njegov rad u određenom razdoblju (Iveković, 2007:110).
- Čista provizija – čest oblik nagrađivanja zaposlenih koji se koristi kod poslova u prodaji: osiguranja, namještaja, kućanskih aparata, malih strojeva, lijekova, odjeće i sl. (Gutić, 2012:384).
- Kombinacija plaće i provizije – ova metoda se koristi prednostima i nedostacima sustava čiste plaće i sustava čiste provizije. Pokazala se je kao uspješan model nagrađivanja samo ako su određeni poticajni omjeri između fiksnog i varijabilnog dijela i ako takav model motivira dovoljno zaposlenike (Gutić, 2012:384).
- Premije – najčešće se koristi kao zamjena ili dopuna za poticaje tipa provizije. To su plaćanja koja nisu ugovorena, a daju se za poseban napor, zaslugu ili posebno postignute rezultate. Osnovni nedostatak ovog sustava nagrađivanja je što se premije daju skoro isključivo na osnovu prezentiranog mišljenja menadžmenta i uprave (Gutić, 2012:385).
- Beneficije – naknade različitih troškova zaposlenicima koji su vezani uz obavljanje redovnih radnih zadataka kao što su: putni troškovi, troškovi korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i ishrane kod terenskog rada, naknade troškova mobitela, službena odjeća za rad, troškovi promocije, različiti administrativni troškovi itd. (Gutić, 2012:385).
- Osobno priznanje za rad – spada u oblike individualnog nagrađivanja. To priznanje treba doći od neposrednog voditelja, ali kod većih dostignuća ili uspješno realiziranih

strategijski važnih ideja treba ga uručiti predsjednik uprave tvrtke. Priznanje se pojedincu treba dodijeliti za vrijeme radnog vremena i to na njegovom radnom mjestu u nazočnosti ostalih suradnika. Uz priznanje obično se dodjeljuje novčana nagrada ili beneficija (Gutić, 2012:383-386).

### 3.6 OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA

Obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe te se može smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina. Obrazovanje se odvija kao formalno, neformalno i informalno (Obradović, 2015:133).

Obrazovanje i razvoj zaposlenika ima brojne učinke za cijelu organizaciju i sve njezine razine. Njime se može:

- Povećati znanje zaposlenika o inozemnim konkurentima
- Osigurati zaposlenicima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti
- Pomoći zaposlenicima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga
- Osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje
- Stvarati sigurnost zaposlenika osiguravajući nova znanja i načine doprinosa organizaciji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju
- Pripremiti zaposlenike da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju (Sikavica, 2008:726).

#### 3.6.1 Razvoj karijere

Karijera je individualni pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenose na sve druge životne radnje. (Jurina, 2011:143).

Oblikovanje karijere prolazi kroz 10 etapa:

1. Pripremanje osobnih podataka kroz introspektivni uvid u vlastita postignuća, stavove, vrijednosti, interese i motive
2. Planiranje dugoročnih osobnih i profesionalnih ciljeva
3. Analiza okruženja: prijete i mogućnosti
4. Analiza osobnih prednosti i slabosti
5. Definiranje strateških alternativa u karijeri
6. Utvrđivanje konzistentnosti i strateški izbori alternativa na temelju kriterija
7. Definiranje kratkoročnih ciljeva i plan djelovanja
8. Razvijanje međuzavisnih planova zato što zbog neizvjesnosti ne možemo točno predvidjeti budućnost, pa treba imati alternative
9. Provođenje plana karijere
10. Praćenje napretka prema ciljevima karijere i eventualne korekcije (Jurina, 2011:144).

Uspješnu karijeru imaju oni koji:

1. dobro poznaju sebe i svoje potencijale i znaju što ih u životu ispunjava
2. znaju što žele u određenom vremenskom razdoblju i imaju postavljene karijerne ciljeve
3. znaju kako postići te ciljeve odnosno koje aktivnosti moraju izvršiti za postizanje ciljeva
4. svjesni su svojih slabih točki te ih planski razvijaju, nadograđuju, planiraju učenje novih znanja i vještina, te skrbe za svoju psihofizičku kondiciju
5. Posao im pruža izazov i priliku za stručan i osoban rast, a posebno poduzetnicima kojima predstavlja način života, a ne kao nužna zarada.

Postoje četiri faze karijere: priprema za posao, ulazak u organizaciju, sredina karijera i kasna karijera.

Prva faza: priprema za posao koja se odvija djelomice u obrazovnom sustavu i u organizaciji.

Druga faza podrazumijeva ulazak u organizaciju ili uspostavljanje karijere koja počinje uvođenjem u posao, socijalizacijom s radnom sredinom, stjecanjem konkretnih znanja i vještina. Obično se odnosi na životno razdoblje od 18. do 25. godine.

Treća faza podrazumijeva sredinu karijere ili fazu napredovanja koja započinje onda kada je pojedinac definirao svoju karijeru, odabrao područje rada i stekao samostalnost. Ova faza počinje između 30. i 35. godine te traje do 40. ili 45. godine.

Četvrta faza je faza kasne karijere koja počinje u dobi od 50. do 55. godine i traje do umirovljenja. Ova faza dijeli se na dvije podfaze: potfaza povlačenja i opadanja aktivnosti i potfaza pripreme za mirovinu. U drugoj potfazi javlja se osjećaj vlastite vrijednosti doprinosa i zbiva se profesionalna i psihička priprema za kraj profesionalne karijere (Jurina, 2011:145).

### 3.7 STVARANJE ORGANIZACIJSKE ADEKVATNE KLIME I KULTURE

Važan činitelj motivacije su socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje «signale» o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje kroz priznanja, materijalne nagrade, napredovanje i dr. (Bahtijarević-Šiber, 1999:706).

Organizacijska klima opisuje kvalitetu radne okoline koja utječe na ponašanje zaposlenih unutar nje, a koja nastaju iz načina na koji se organizacija i/ili njeni podsustavi odnose prema svojim članovima i okolini (Sikavica, 2008:418).

Organizacijsku kulturu možemo još opisati i kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja, odnosno odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. Ona se promatra i kao sustav zajedničkih značenja koja razlikuju jednu organizaciju od druge (Sikavica, 2008:419).

### 3.8 SOCIJALNA I ZDRAVSTVENA ZAŠTITA

Beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenika usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom radnog vijeka i mirovine. Mirovine se isplaćuju iz sredstava koja su izdvajana u tu svrhu u određenom razdoblju (bez obzira na to jesu li izdvajali predviđeni dio samo poslodavci ili i poslodavci i zaposlenici). Ta kategorija beneficija osigurava ekonomsku, socijalnu, zdravstvenu sigurnost zaposlenika te različite

oblike osiguranja, od životnog do osiguranja za slučajeve profesionalnih nesreća i oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenosti i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999:654).

### 3.9 RADNI ODNOSI

Radni odnos je pravni odnos koji mora biti uređen (reguliran), realiziran i zaštićen. U tom pravnom odnosu nalaze se poslodavac i posloprimac, a često i drugi subjekti koji projektiraju radne standarde, posebna prava, odgovornosti, zaštitu, osiguranje i druge pravne odnose kod određenog poslodavca (Vujić, 2008.: 179).

Pravna regulacija ukupnih odnosa između poslodavca i zaposlenih te s organizacijama i predstavnicama zaposlenih (sindikata) spada u oblast radnih odnosa koji najčešće obuhvaća:

- Ugovore o radu
- Kolektivno pregovaranje sindikata i poslodavaca
- Garantirano zaposlenje
- Viškove zaposlenih i njihovo rješavanje (Gutić, 2012.:473).

Radni odnos uspostavlja se zaključivanjem individualnog ugovora o radu, a prekid radnog odnosa može inicirati zaposlenik ili organizacija (Obradović, 2015.:251).

Radni odnosi uređeni su:

- Univerzalnim ugovorima, raznim konvencijama i preporukama Međunarodne organizacije rada i Vijeća Europe
- Brojnim nacionalnim propisima (Ustav i radno zakonodavstvo)
- Autonomnim aktima (kolektivni ugovor, pravilnici, ugovori o radu, odluke i dr.) (Vujić, 2008.:179).

### 3.10 RAZLIČITE USLUGE ZAPOSLENICIMA

Aktivnosti ljudskih potencijala uključuje i različite usluge koje poslodavac omogućava svojim zaposlenicima:

- Rekreacija
- Programi pomoći zaposlenima
- Usluge preseljenja
- Usluge i pomoć pri premještanju
- Savjetovanje prije umirovljenja

Navedena skupina aktivnosti ljudskih potencijala je pokušaj odgovora na pitanje: kako pomoći zaposlenima riješiti osobne probleme da bi svoju intelektualnu i psihičku energiju usmjerili na rad (Bahtijarević-Šiber, 1999:19-20).



## **4. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA I STRUKTURE ZAPOSLENIH**

Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih važno nam je za organizaciju jer se istražuje utvrđivanje potreba o broju ljudi, njihovim konkretnim znanjima i vještinama te planiranje zadovoljenja tih potreba u realnom vremenu.

### **4.1 POJAM I SVRHA PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Planiranje u poslovnim organizacijama je svjesna i organizirana poslovna aktivnost, čiji je cilj da se na najbolji mogući način realiziraju strateški ciljevi te misija poduzeća. Planiranje ima četiri temeljna aspekta:

1. Planiranje kao preduvjet uspješnog ostvarenja ciljeva u svim funkcijama organizacije i ostvarenja ukupnih ciljeva
2. Planiranje kao početna funkcija s kojom počinju radni i menadžerski procesi i iz planova proizlaze sve aktivnosti
3. Sveprisutnost planiranja (određene uloge u sustavu i procesu planiranja) imaju svi – od predsjednika preko menadžera svih razina do nadglednika i mnogih izvršitelja, pri čemu svatko ima određeni stupanj samostalnosti
4. Planiranje kao preduvjet učinkovitosti što znači da samo ako planiramo možemo pravilno odrediti elemente i standarde kontrole, što nam onda omogućava praćenje odvijanja procesa, trošenje resursa, kretanje troškova itd. (Jurina, 2011:78).

Planiranje je potrebno zato što:

- Ljudski potencijali postaju kritični resurs
- Tržište rada ima mnogo ljudi, ali se teško nalaze odgovarajući gotovi profili
- Visoki su troškovi zapošljavanja, zadržavanja, razvoja i održavanja sposobnih ljudi
- Dugo je vrijeme potrebno za obrazovanje, a znanja brzo zastarijevaju
- Visoki su troškovi neučinkovite uporabe ljudskog potencijala

- Brze tehnološke promjene i demografska kretanja mijenjaju potrebe ljudi
- Naglasak u procesima jest na upravljanju karijerom
- Povećana informatizacija svih procesa generira više informacija i ubrzava ih
- Kvaliteta je u prvom planu itd. (Jurina, 2011:79).

Planiranjem se želi postići sljedeći ciljevi:

- Usmjeriti poduzeće prema njegovoj misiji i strateškom cilju
- Predvidjeti redoslijed, slijed i vjerojatnost nastanka poslovnih događaja
- Rano upozoriti na nastajanje ili već nastale probleme u poslovanju
- Smanjiti rizik u poslovanju poduzeća
- Plan je element u donošenju poslovnih odluka
- Planom se pripremaju alternative za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka
- Plan je sredstvo za motiviranje djelatnika, on potiče na aktivnost u određenom pravcu
- Planiranjem se kontroliraju poslovni procesi i poslovne aktivnosti (Gutić, 2012:237-238).

#### 4.2 FAKTORI KOJI UTJEČU NA PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala dijelimo na vanjske i unutarnje faktore.

Vanjski faktori su:

1. Neizvjesnost okoline – promjene u ekonomskim, socijalnim i drugim činiteljima okoline
2. Tržište rada – stanje na tržištu rada (nedostatak potrebnih stručnjaka, postojanje potrebnih stručnjaka, velika nezaposlenost)
3. Zakonska regulativa – kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja, obveze poslodavaca i zaposlenika

4. Sindikati – sporazumi menadžmenta i sindikata mogu regulirati zapošljavanje, promociju, transfere, plaćanje, akcije otpuštanja i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999:189-191).

Unutarnji faktori su:

1. Poslovna strategija – različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala
2. Vrsta posla i stručna kvalifikacija – lakše je naći ljude za poslove koji ne zahtijevaju vještine i znanja kojih na tržištu rada ima dosta, dok za neke specijalističke poslove potraga za ljudima može trajati i godinama
3. Vremenski horizont planiranja – planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno
4. Vrsta i kvaliteta informacija za planiranje – kvaliteta planiranja ovisi i vrsti i kvaliteti informacija koje se upotrebljavaju za predviđanje (Bahtijarević-Šiber, 1999:192-194).

#### 4.3 METODE PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Za predviđanje potrebnog broja i strukture ljudskih potencijala primjenjuju se brojne metode i modeli. U osnovi se mogu svrstati u dvije kategorije:

1. Kvantitativne metode
2. Kvalitativne metode (Bahtijarević-Šiber, 1999:196).

##### 4.3.1 Kvantitativne metode

Kvantitativne metode se često nazivaju statističkim ili matematičkim metodama. Temelje se na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima.

Značajke kvantitativnih metoda i modela jesu:

- Najčešće se temelje na sadašnjosti ili prošloj povezanosti faktora poslovanja i razine zaposlenosti

- Točnost predviđanja ovisi o jačini povezanosti i vjerojatnosti da takva ostane i u budućnosti
- Primjena takvih modela u kompleksnim je uvjetima vrlo složena zbog velikog broja varijabli koje se moraju uključiti
- Svi ti modeli imaju pretpostavke i ograničenja na kojima se temelje, i uspješna primjena iziskuje zadovoljavanje tih pretpostavki
- Primjena traži sofisticirana znanja iz područja statistike i operacijskih istraživanja
- Prognoze ovise o točnosti i kvaliteti informacija koje se upotrebljavaju (Bahtijarević-Šiber, 1999: 196).

#### 4.3.2 Kvalitativne metode

Kvalitativne metode koriste procjene i prosudbe stručnjaka i menadžera u predviđanju potreba ljudskih potencijala pa se stoga zovu i prosudbene ili subjektivne metode. Najveći nedostatak im je subjektivnost jer daju manje točne predikcije od kvantitativnih modela.

Prednosti su im što su fleksibilne u odabiru varijabli, nisu vezana za prošla kretanja, podatke i povezanosti te se mogu razmatrati bez ograničenja ono što se očekuje ili želi u budućnosti.

Pri izboru i upotrebi metoda predviđanja potrebno je uzeti u obzir:

- Vremenski horizont – prognoze potreba ljudskih potencijala tipično idu od 1 do 5 godina
- Tehnički «know how» - zahtijevaju računalna, matematička i statistička znanja
- Troškovi – nastaju u početku u fazi razvoja i oblikovanja
- Kvaliteta podataka – razmatranje dostupnosti i kvalitete podataka prije izbora metoda (Bahtijarević-Šiber, 1999:197).

#### 4.4 OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA ZAPOSLENICIMA

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju zapošljavanja usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba za zaposlenima, neophodno je da ocijeni tekuće potrebe za zaposlenicima. U tu se svrhu služi analizom koja bi trebala dati odgovore na sljedeća pitanja:

1. Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
2. Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
3. Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
4. Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
5. Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)? (Buble, 2006:256-257).

Temelj te analize je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta (poslova).

Datoteka kadrova je vrelo podataka o svakom zaposleniku u poduzeću i to podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlena i dr., kao i onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno raspoređen.

Datoteka radnih mjesta (poslova) sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću, utvrđenim opisom i specifikacijom posla. Svi ti podatci i analize temelj su za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa te se za to rabe različite metode planiranja, od kojih su najpoznatije:

- Metoda studija rada – primjenjuje se u poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena. Stoga se potreban broj zaposlenika utvrđuje tako da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podijeli s planiranim prosječnim raspoloživim godišnjim fondom sati po zaposlenom

- Regresijska analiza – temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti. Tako će broj zaposlenih u sudovima ovisiti o broju stranaka u sudu (Buble, 2006: 259-261)

#### 4.5 PROGNOZIRANJE BUDUĆIH POTREBA ZA ZAPOSLENICIMA

Prognoza budućih potreba za zaposlenicima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba, a razlozi su ti da današnji uvjeti u kojima se obavlja poslovanje poduzeća, sutra neće biti isti. Kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima? Odgovor na to pitanje može dati samo analiza ponude, i to interne i eksterne.

Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, a koja se odnose na demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima i sl.

Za predviđanje eksterne ponude najčešće se primjenjuju metode procjena eksperata (delfi metoda i metoda scenarija) te metode simulacije (Buble, 2006:261-262).

#### 4.6 FORMULIRANJE STRATEGIJE ZAPOSLENIH

Na temelju provedenih analiza menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije zaposlenih, koristeći se trima temeljnim opcijama, a to su:

1. opcija istog broja zaposlenih – obuhvaća buduće stanje koje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih ili buduće stanje koje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih
2. opcija manjka zaposlenih – pretpostavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine od kojih su tri najčešća, a to su: zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanjem s dijelom radnog vremena i zapošljavanje na poziv
3. opcija viška zaposlenih – označuje slučaj kad poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude kadrova utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje zaposlenih nego što ih danas ima (Buble, 2006: 263).

## 5. ISTRAŽIVANJE ZAPOSLENIH U SUDOVIMA REPUBLIKE HRVATSKE

Državna vlast se u Republici Hrvatskoj dijeli na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast.<sup>2</sup>

Zakonodavnu vlast obnaša Hrvatski sabor, izvršnu vlast Predsjednik Republike Hrvatske i Vlada Republike Hrvatske, a sudbenu vlast sudovi. Ustavni sud Republike Hrvatske nije dio sudbene vlasti. On jamči poštivanje i primjenu Ustava Republike Hrvatske, a jedna od njegovih zadaća je rješavanje sukoba nadležnosti između tijela zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti.<sup>3</sup>

### 5.1 SUDOVI U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj sudbenu vlast obavljaju redovni i specijalizirani sudovi te Vrhovni sud Republike Hrvatske.<sup>4</sup>

Vrhovni sud Republike Hrvatske je najviši sud u Republici Hrvatskoj.<sup>5</sup>

Redovni sudovi rješavaju u stvarima u kojima nadležnost nije dana nekom specijaliziranom sudu.<sup>6</sup> Redovni sudovi su općinski i županijski sudovi.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Članak 4. Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 56/90., 135/97., 113/00., 28/01., 76/10. i 5/14.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>3</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.

<sup>4</sup> Članak 14. stavak 1. Zakon o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>5</sup> Članak 116. stavak 1. Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 56/90., 135/97., 113/00., 28/01., 76/10. i 5/14.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>6</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.

<sup>7</sup> Članak 14. stavak 2. Zakon o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

Specijalizirani sudovi su trgovački sudovi, upravni sudovi, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, Visoki upravni sud Republike Hrvatske i Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske. Predviđeno je i osnivanje Visokog kaznenog suda Republike Hrvatske kao specijaliziranog suda. Prekršajni sudovi su spojeni općinskim sudovima.<sup>8</sup>

Grafički prikaz 2.: Sudovi u Republici Hrvatskoj



Izvor: Službene Internet stranice Vrhovnog suda Republike Hrvatske <http://www.vsrh.hr> pristupano 1.4.2019.

## 5.2 ZAPOSLENICI SUDOVA

Zaposlenici pravosudnih tijela, osim pravosudnih dužnosnika, su i državni službenici i namještenici.<sup>9</sup>

### 5.2.1 Suci

Suci su pravosudni dužnosnici čija je dužnost stalna.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Članak 14. stavak 3. Zakon o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>9</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.

<sup>10</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.



Za suca može biti imenovana osoba koja je hrvatski državljanin.<sup>11</sup>

Za suca prekršajnog, općinskog, trgovačkog i upravnog suda može biti imenovana osoba koja je završila Državnu školu za pravosudne dužnosnike odnosno koja već obnaša pravosudnu dužnost.

Za suca županijskog suda može biti imenovana osoba koja je radila kao pravosudni dužnosnik najmanje deset godina.

Za suca Visokog prekršajnog suda Republike Hrvatske, Visokog kaznenog suda Republike Hrvatske, Visokog trgovačkog suda Republike Hrvatske i Visokog upravnog suda Republike Hrvatske može biti imenovana osoba koja je radila kao pravosudni dužnosnik najmanje dvanaest godina.

Za suca Vrhovnog suda Republike Hrvatske može biti imenovana osoba koja je najmanje 15 godina radila kao pravosudni dužnosnik, isto toliko godina bila odvjetnik, javni bilježnik, sveučilišni profesor pravnih znanosti koji ima položen pravosudni ispit i najmanje 15 godina radnog iskustva nakon položenog pravosudnog ispita i ugledni pravnik s položenim pravosudnim ispitom i najmanje 20 godina radnog iskustva, koji se dokazao svojim stručnim radom na određenom pravnom području, kao i stručnim i znanstvenim radovima.<sup>12</sup>

Zaposlenici sudova, osim sudaca, su i državni službenici i namještenici. Zbog posebnih ovlasti za postupanje u sudskim predmetima sudski savjetnici su posebna kategorija državnih službenika.

### 5.2.2 Sudski savjetnici

Sudovi imaju sudske savjetnike, više sudske savjetnike i sudske savjetnike-specijaliste.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Članak 51. stavak 1. Zakon o Državnom sudbenom vijeću (Narodne novine, broj 116/10., 57/11., 130/11., 13/13., 28/13., 82/15. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>12</sup> Članak 51. stavak 2., 3. i 4. Zakona o Državnom sudbenom vijeću (Narodne novine, broj 116/10., 57/11., 130/11., 13/13., 28/13., 82/15. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>13</sup> Članak 109. stavak 1. Zakona o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

Sudski savjetnik može biti osoba koja ima završen diplomski sveučilišni studij prava odnosno integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij prava i položen pravosudni ispit.<sup>14</sup>

Sudski savjetnici, viši sudski savjetnici i sudski savjetnici-specijalisti sudjeluju u suđenju i ovlaštenu su samostalno provoditi određene sudske postupke, ocjenjivati dokaze i utvrđivati činjenice. Na temelju tako provedenog postupka sudski savjetnik, viši sudski savjetnik i viši sudski savjetnik – specijalist podnosi sucu, kojeg na to ovlasti predsjednik suda, nacrt na temelju kojeg sudac donosi odluku. Po ovlaštenju suca sudski savjetnik, viši sudski savjetnik odnosno viši sudski savjetnik – specijalist objavljuje tako donesenu odluku.<sup>15</sup>

### 5.2.3 Sudački vježbenici

Sudački vježbenici su državni službenici zaposleni u sudovima na određeno vrijeme u duljini trajanja vježbeničke prakse.<sup>16</sup> Vježbenik u sudovima može biti osoba koja ispunjava sljedeće uvjete: 1. hrvatsko državljanstvo, 2. zdravstvenu sposobnost za rad i 3. završen studij prava.<sup>17</sup>

### 5.2.4 Stručni suradnici

Sud može imati i službenike sa završenim odgovarajućim stručnim studijem, završenim preddiplomskim i diplomskim sveučilišnim studijem i propisanim radnim iskustvom defektološkog, sociološkog, pedagoškog, ekonomskog, knjigovodstveno-financijskog i drugog odgovarajućeg obrazovanja. Stručni suradnici kao stručni pomoćnici pomažu sucu u radu u stvarima u kojima su potrebna stručna znanja.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Članak 109. stavak 2. Zakona o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>15</sup> Članak 110. stavak 1. i 2. Zakona o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>16</sup> Članak 3. stavak 1. Zakona o vježbenicima u pravosudnim tijelima i pravosudnom ispitu (Narodne novine, broj 14/19.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>17</sup> Članak 5. stavak 1. Zakona o vježbenicima u pravosudnim tijelima i pravosudnom ispitu (Narodne novine, broj 14/19.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

<sup>18</sup> Članak 112. stavak 1. i 2. Zakon o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.), <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

### 5.2.5 Ostali sudski službenici

Državni službenici u sudovima, kao svoje redovno zanimanje, obavljaju stručne i uredske poslove predviđene Zakonom o sudovima, Sudskim poslovnikom te drugim propisima. To su i osobe koje obavljaju informatičke poslove, računovodstvene poslove i slične poslove.<sup>19</sup>

### 5.2.6 Sudski namještenici

Namještenici su zaposlenici srednje i niže stručne spreme koji obavljaju tehničke i pomoćne poslove potrebne za pravodobno i kvalitetno obavljanje poslova iz djelokruga sudova.<sup>20</sup>

## 5.3 BROJNO STANJE ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA

Promatrajući ukupan broj zaposlenih u sudovima u razdoblju od deset godina primjećuje se da broj zaposlenih prelazi 8300 zaposlenih, time da je najviše zaposlenih bilo u 2008. godini (8878), dok je najmanje zaposlenih bilo u 2017. godini (8392).

Tablica 2.: Brojno stanje zaposlenih u sudovima RH

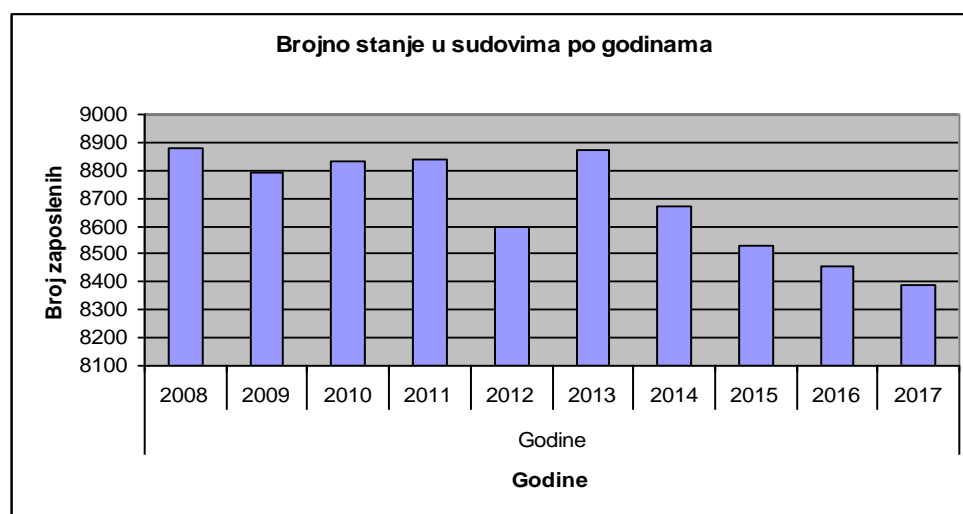
Brojno stanje zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)										
	Godine									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Broj zaposlenih</b>	8878	8792	8831	8838	8597	8870	8669	8527	8458	8392

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

<sup>19</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.

<sup>20</sup> Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.

Grafički prikaz 3.: Brojno stanje zaposlenih u sudovima RH



Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

#### 5.4 BROJ ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA

Najveći broj zaposlenih imaju općinski sudovi, zatim prekršajni sudovi, nakon čega slijede županijski sudovi, trgovački sudovi i upravni sudovi. Najmanje zaposlenih imaju Vrhovni sud Republike Hrvatske, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, Visoki upravni sud Republike Hrvatske i Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske.

Tablica 3.: Broj zaposlenih u sudovima RH po godinama

Broj zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)					
Sudovi	Godine				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Općinski sudovi</b>	<b>5001</b>	<b>4880</b>	<b>4821</b>	<b>4768</b>	<b>4731</b>
<b>Županijski sudovi</b>	<b>1234</b>	<b>1212</b>	<b>1180</b>	<b>1188</b>	<b>1182</b>
<b>Trgovački sudovi</b>	<b>678</b>	<b>660</b>	<b>663</b>	<b>669</b>	<b>671</b>
<b>Visoki trgovački sud</b>	<b>81</b>	<b>87</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>94</b>
<b>Upravni sudovi</b>	<b>102</b>	<b>105</b>	<b>116</b>	<b>125</b>	<b>136</b>
<b>Visoki upravni sud</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>83</b>

<b>Prekršajni sudovi</b>	<b>1472</b>	<b>1432</b>	<b>1376</b>	<b>1342</b>	<b>1310</b>
<b>Visoki prekršajni sud</b>	<b>88</b>	<b>83</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>Vrhovni sud</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Ukupno zaposlenih</b>	<b>8870</b>	<b>8669</b>	<b>8527</b>	<b>8458</b>	<b>8392</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

## 5.5 BROJ ZAPOSLENIH SUDACA U RH

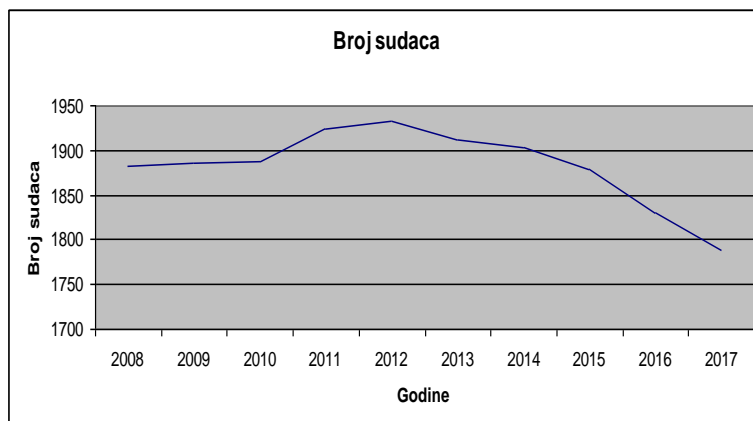
Promatrajući broj sudaca u razdoblju od deset godina primjećuje se porast broja sudaca u razdoblju od 2008. do 2012. godine (od 1883 do 1932), a zatim pad broja sudaca u razdoblju od 2013. do 2017. godine (od 1912 do 1788). Najviše zaposlenih sudaca je bilo u 2013. godini (1932), dok je najmanje zaposlenih sudaca je bilo u 2017. godini (1788).

Tablica 4.: Broj zaposlenih sudaca u RH

<b>Broj zaposlenih sudaca u RH (na zadnji dan u godini)</b>										
	<b>Godine</b>									
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Broj sudaca</b>	1883	1886	1887	1924	1932	1912	1903	1879	1830	1788

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

Grafički prikaz 4.: Kretanje broja zaposlenih sudaca u RH



Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

## 5.6 STRUKTURA ZAPOSLENIH U SUDOVIMA RH PO GODINAMA

U statističkim pregledima Ministarstva pravosuđa<sup>21</sup> struktura zaposlenih prikazuje se brojem pravosudnih dužnosnika, sudskih savjetnika i stručnih suradnika, vježbenika, službenika i namještenika.

U tablici je prikazana struktura zaposlenih u sudovima s obzirom na strukturu poslova koji se na sudu obavljaju. U ukupnom broju zaposlenih u sudovima najviše je zaposlenih službenika, zatim sudaca, namještenika, savjetnika i stručnih suradnika, a najmanje vježbenika. U zadnjih nekoliko godina sudovi uopće nisu imali zaposlenih vježbenika.

Tablica 5.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (broj zaposlenih)

Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)					
Zaposlenici u sudovima	Godine				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Suci</b>	<b>1912</b>	<b>1903</b>	<b>1879</b>	<b>1830</b>	<b>1788</b>
<b>Savjetnici i stručni suradnici</b>	<b>604</b>	<b>653</b>	<b>630</b>	<b>652</b>	<b>662</b>
<b>Vježbenici</b>	<b>48</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<sup>21</sup> Na službenim internet stranicama Ministarstva pravosuđa dostupni su godišnji statistički pregledi zaključno sa 2017. godinom.

<b>Službenici</b>	<b>5550</b>	<b>5372</b>	<b>5309</b>	<b>5272</b>	<b>5253</b>
<b>Namještenici</b>	<b>756</b>	<b>738</b>	<b>709</b>	<b>704</b>	<b>689</b>
<b>Ukupno zaposlenih</b>	<b>8870</b>	<b>8669</b>	<b>8527</b>	<b>8458</b>	<b>8392</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017.  
godinu

Tablica 6.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama u postocima

<b>Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)</b>					
<b>Zaposlenici u sudovima</b>	<b>Godine</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Suci</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
<b>Savjetnici i stručni suradnici</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>Vježbenici</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Službenici</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>63%</b>
<b>Namještenici</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>Ukupno zaposlenih</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017.  
godinu

Struktura zaposlenih u sudovima može se pokazati u postocima. Broj sudaca u ukupnoj strukturi zaposlenih kreće se od 22% do 21%, broj savjetnika i stručnih suradnika od 7% do 8%, a broj službenika od 63% do 62%. Postotak namještenika je uvijek 8%, a vježbenika 0%.

Međutim, već smo ranije istaknuli da je za potrebe planiranja potrebno razdvojiti tzv. ključno osoblje od tzv. osoblja podrške. Na sudovima ključno osoblje su suci i sudski savjetnici jer oni rješavaju sudske predmete. Ostali (stručni suradnici, vježbenici, službenici, namještenici) su tzv. osoblje podrške. Zbog toga je trebalo posebno prikazati sudske savjetnike, a posebno stručne suradnike.

Tablica 7.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama – ključno osoblje i prateće osoblje (broj zaposlenih)

Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)						
	Zaposlenici u sudovima	Godine				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ključno osoblje	Suci	1912	1903	1879	1830	1788
	Savjetnici	570	604	581	603	612
Prateće osoblje	Stručni suradnici	34	49	49	49	50
	Vježbenici	48	3	0	0	0
	Službenici	5550	5372	5309	5272	5253
	Namještenici	756	738	709	704	689
	<b>Ukupno zaposlenih</b>	<b>8870</b>	<b>8669</b>	<b>8527</b>	<b>8458</b>	<b>8392</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017.  
godinu

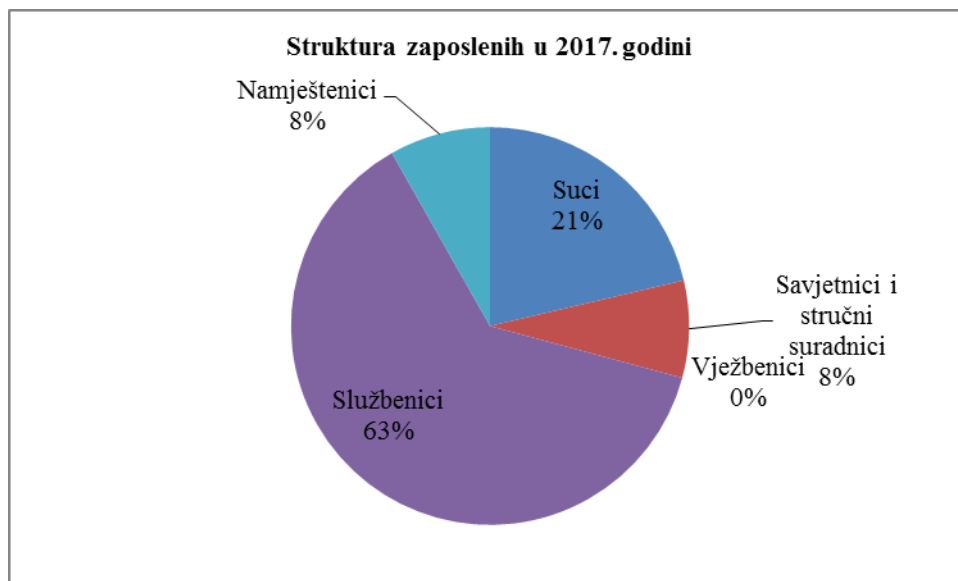
Tablica 8.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama – ključno osoblje i prateće osoblje u postocima

Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (na zadnji dan u godini)						
	Zaposlenici u sudovima	Godine				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ključno osoblje	Suci	22%	22%	22%	22%	21%
	Savjetnici	6%	7%	7%	7%	7%
Prateće osoblje	Stručni suradnici	0%	1%	1%	1%	1%
	Vježbenici	1%	0%	0%	0%	0%
	Službenici	63%	62%	62%	62%	63%
	Namještenici	8%	8%	8%	8%	8%
	<b>Ukupno zaposlenih</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017.  
godinu



Grafički prikaz 5.: Struktura zaposlenih u 2017. godini



Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2017. godinu

Iz strukture zaposlenih u 2017. godini proizlazi da je 63% službenika, 21% sudaca, 8% savjetnika i stručnih suradnika i 8% namještenika. U 2017. godini nije bilo zaposlenih vježbenika (0%).

## 5.7 DOBNA STRUKTURA ZAPOSLENIH SUDACA RH

Tablica i grafikon pokazuju broj sudaca po dobnoj skupini. Većina sudaca je u dobnoj skupini između 55 i 60 godina. Slijede ih suci u dobnoj skupini od 45 do 50 godina, a zatim u dobnoj skupini od 50 do 55 godina. Najmanji broj sudaca je u dobnoj skupini od 30 do 35 godina, dok u dobnoj skupini do 30 godina nema sudaca.

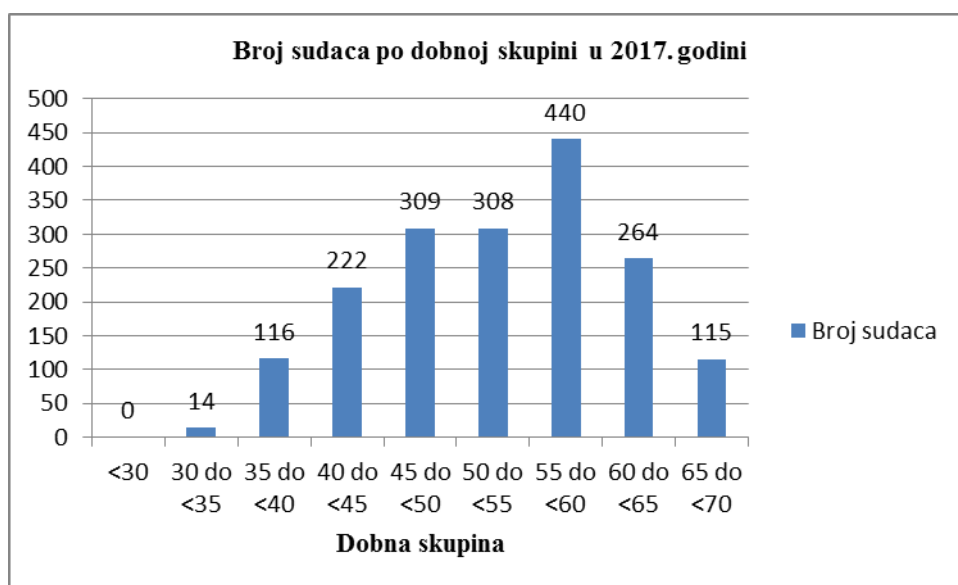
Tablica 9.: Struktura sudaca po dobnoj skupini u 2017. godini

Struktura sudaca po dobnoj skupini u 2017. godini	
Dobna skupina	Broj sudaca
<30	0
30 do <35	14
35 do <40	116
40 do <45	222

<b>45 do &lt;50</b>	<b>309</b>
<b>50 do &lt;55</b>	<b>308</b>
<b>55 do &lt;60</b>	<b>440</b>
<b>60 do &lt;65</b>	<b>264</b>
<b>65 do &lt;70</b>	<b>115</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2017. godinu

Grafički prikaz 6.: Struktura sudaca po dobnoj skupini u 2017. godini

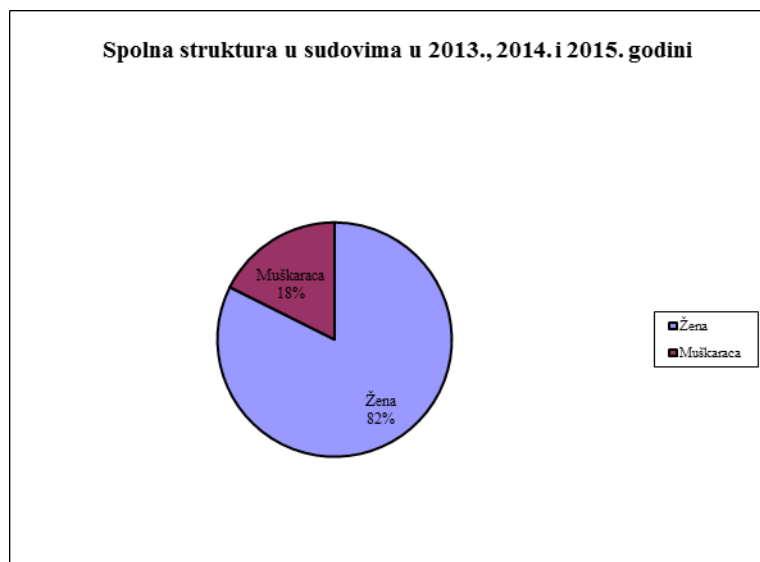


Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2017. godinu

## 5.8 SPOLNA STRUKTURA U SUDOVIMA RH

Što se spolne strukture zaposlenih u sudovima lako je uočiti da je udio žena puno veći. U 2013., 2014. i 2015. godini udio žena je bio 82% u odnosu na broj zaposlenih muškaraca od 18%. U 2016. i 2017. godini udio žena (83%) je još veći, a muškaraca manji (17%).

Grafički prikaz 7.: Spolna struktura u sudovima RH u 2013., 2014. i 2015. godini



Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014. i 2015. godinu

Grafički prikaz 7.: Spolna struktura u sudovima RH u 2016. i 2017. Godini



Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2016. i 2017. godinu

## 5.9 PODACI O RADU SUDOVA RH

Za potrebe planiranja ljudskih potencijala kao ključni pokazatelj uzeli smo broj predmeta na sudovima s obzirom korelaciju između broja zaposlenih na sudovima i broja predmeta na sudovima.

Rad sudova se iskazuje podacima o broju predmeta po godinama. Posebno se iskazuje broj predmeta na početku godine koji odgovara broju neriješenih predmeta na kraju prethodne godine.

Zatim se utvrđuje broj primljenih u predmeta u tekućoj godini. Kada se broju predmeta na početku godine pribroji broj primljenih predmeta dobije se ukupan broj predmeta u radu. Dakle, zbroj neriješenih predmeta iz prethodnog razdoblja i priljeva predmeta tekuće godine daje ukupan broj predmeta u radu.

Na kraju se utvrđuje broj riješenih predmeta u tekućoj godini. Kada se od ukupnog broja predmeta u radu oduzme broj riješenih predmeta u tekućoj godini dobije se broj neriješenih predmeta na kraju godine. Taj broj neriješenih predmeta na kraju godine odgovara broju predmeta na početku sljedeće godine.

Tablica 10.: Podaci o radu sudova RH – desetogodišnje razdoblje

Podaci o radu sudova					
Godine	Na početku	Primljeno	Ukupno u radu	Riješeno	Neriješeno
2008.	<b>969.100</b>	<b>1.648.708</b>	<b>2.617.808</b>	<b>1.730.936</b>	<b>886.872</b>
2009.	<b>886.872</b>	<b>1.588.421</b>	<b>2.475.239</b>	<b>1.667.955</b>	<b>795.722</b>
2010.	<b>795.722</b>	<b>1.639.570</b>	<b>2.435.292</b>	<b>1.662.213</b>	<b>785.561</b>
2011.	<b>785.561</b>	<b>1.653.640</b>	<b>2.439.201</b>	<b>1.613.447</b>	<b>827.102</b>
2012.	<b>827.102</b>	<b>1.658.004</b>	<b>2.485.106</b>	<b>1.664.112</b>	<b>795.556</b>
2013.	<b>795.556</b>	<b>1.593.735</b>	<b>2.389.291</b>	<b>1.623.938</b>	<b>735.873</b>
2014.	<b>735.873</b>	<b>1.341.919</b>	<b>2.077.792</b>	<b>1.432.912</b>	<b>616.686</b>
2015.	<b>616.686</b>	<b>1.252.451</b>	<b>1.869.137</b>	<b>1.290.442</b>	<b>559.072</b>
2016.	<b>559.072</b>	<b>1.297.410</b>	<b>1.856.482</b>	<b>1.340.157</b>	<b>508.931</b>

2017.	508.931	1.242.300	1.751.231	1.278.017	462.476
-------	---------	-----------	-----------	-----------	---------

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

Priljev predmeta 2009. godine u odnosu na 2008. godinu smanjen je s 1.648.708 na 1.588.421 predmeta ili za 3,66%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se s 2.617.808 na 2.475.239. Broj neriješenih predmeta povećan je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 10,28% tj. sa 886.872 na 795.722 predmeta.<sup>22</sup>

Priljev predmeta 2010. godine u odnosu na 2009. godinu povećan je s 1.588.421 na 1.639.570 predmeta ili za 3,22%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se s 2.475.239 na 2.435.292. Broj neriješenih predmeta povećan je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 1,28% tj. sa 795.722 na 785.561 predmeta.<sup>23</sup>

Priljev predmeta 2011. godine u odnosu na 2010. godinu povećan je s 1.639.570 na 1.653.640 predmeta ili za 0,86%. Ukupan broj predmeta u radu povećao se s 2.435.292 na 2.439.201, odnosno za 0,2%. Broj riješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu i to za 2,93%. Broj neriješenih predmeta povećan je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 5,29% tj. sa 785.561 na 872.102 predmeta.<sup>24</sup>

Priljev predmeta 2012. godine u odnosu na 2011. godinu povećan je s 1.653.640 na 1.658.004 predmeta ili za 0,3%. Ukupan broj predmeta u radu povećao se s 2.439.201 na 2.458.106, odnosno za 1,9%. Broj riješenih predmeta povećan je u odnosu na prethodnu godinu i to za 3,1%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 3,8% tj. sa 872.102 na 795.663 predmeta.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2009. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika - 2009\\_.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika_-_2009_.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

<sup>23</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2010. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki pregled za 2010.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2010.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

<sup>24</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2011. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika- 2011.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika-2011.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

<sup>25</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2012. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki pregled za 2012 godinu.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2012_godinu.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

Priljev predmeta 2013. godine u odnosu na 2012. godinu smanjen je s 1.658.004 na 1.593.735 predmeta ili za 3,9%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se s 2.485.106 na 2.389.291, odnosno za 3,9%. Broj riješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu i to za 2,4%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 7,5% tj. sa 795.663 na 735.873 predmeta.<sup>26</sup>

Priljev predmeta 2014. godine u odnosu na 2013. godinu smanjen je s 1.593.735 na 1.341.919 predmeta ili za 15,8%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se sa 2.389.291 na 2.077.792 ili za 13%. Broj riješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu i to za 11,8%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 16,2% tj. sa 735.873 predmeta na 618.686 predmeta.<sup>27</sup>

Priljev predmeta 2015. godine u odnosu na 2014. godinu smanjen je s 1.341.919 na 1.252.451 predmeta ili za 7%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se sa 2.077.792 na 1.869.137, odnosno za 10%. Broj riješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu i to za 10%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 9% tj. sa 618.686 predmeta na 559.072 predmeta.<sup>28</sup>

Priljev predmeta 2016. godine u odnosu na 2015. godinu povećan je s 1.252.451 na 1.297.410 predmeta ili za 4%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se sa 1.869.137 na 1.856.482, odnosno za 1%. Broj riješenih predmeta povećan je u odnosu na prethodnu godinu i to za 4%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 9% tj. sa 559.072 predmeta na 508.931.<sup>29</sup>

Priljev predmeta 2017. godine u odnosu na 2016. godinu smanjen je s 1.297.410 predmeta na 1.242.300 ili za 4%. Ukupan broj predmeta u radu smanjio se sa 1.856.482 na 1.751.231,

---

<sup>26</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2013. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki\\_pregled\\_za\\_2013.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2013.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

<sup>27</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2014. godinu, <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Stati%20stiki%20pregled%20za%202014.pdf> (pristupano 12.4.2019.)

<sup>28</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2015. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Stati%20sti%C4%8Dki\\_pregled\\_za\\_2015.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Stati%20sti%C4%8Dki_pregled_za_2015.pdf) (pristupano 12.4.2019.)

<sup>29</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2016. godinu, <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvje%C5%A1%C4%87a/Stati%20stiki%20pregled%20za%202016%20godinu.pdf> (pristupano 12.4.2019.)

odnosno za 6%. Broj riješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu i to za 5%. Broj neriješenih predmeta smanjen je u odnosu na prethodnu godinu, i to za 9% tj. sa 508.931 predmeta na 462.476.<sup>30</sup>

#### 5.9.1 Broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku

Na temelju podataka o broju riješenih predmeta i broju sudaca i sudskih savjetnika u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) možemo izračunati broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku. Broj riješenih predmeta u pojedinoj godini podijelimo s ukupnim brojem sudaca i sudskih savjetnika (ključno osoblje) u toj godini i na taj način dobijemo broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u pojedinog godini (npr. u 2013. godini  $1.623.938/2482=654$ ).

Tablica 11.: Broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Broj riješenih predmeta</b>	<b>1,623,938</b>	<b>1,432,912</b>	<b>1,290,442</b>	<b>1,340,157</b>	<b>1,278,017</b>
<b>Suci</b>	<b>1912</b>	<b>1903</b>	<b>1879</b>	<b>1830</b>	<b>1788</b>
<b>Savjetnici</b>	<b>570</b>	<b>604</b>	<b>581</b>	<b>603</b>	<b>612</b>
<b>Ukupno ključno osoblje</b>	<b>2482</b>	<b>2507</b>	<b>2460</b>	<b>2433</b>	<b>2400</b>
<b>Riješeno predmeta po sucu/sudskom savjetniku</b>	<b>654</b>	<b>572</b>	<b>525</b>	<b>551</b>	<b>533</b>

Izvor: Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregledi za 2013., 2014., 2015., 2016. i 2017. godinu

Nakon što smo izračunali broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u svakoj pojedinoj godini (2013.-2017.), možemo izračunati prosječan broj riješenih predmeta petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) tako da zbrojimo broj riješenih predmeta i podijelimo s brojem 5 ( $654+572+525+551+533 / 5 = 567$ ). Prosječan broj riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) je 567.

<sup>30</sup> Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2017. godinu, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvjese%20C5%A1%20C4%87a/Statisti%20C4%8Dko\\_izvjescje\\_2017.PDF](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvjese%20C5%A1%20C4%87a/Statisti%20C4%8Dko_izvjescje_2017.PDF) (pristupano 12.4.2019.)

### 5.9.2 Predviđanje broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.)

Na temelju navedenih podataka o radu sudova u desetogodišnjem razdoblju napravili smo predviđanje broja primljenih spisa i broja riješenih spisa u petogodišnjem razdoblju (od 2018. do 2022. godine) uz pomoć linearnog trend modela.

Tablica 12.: Predviđanje broja primljenih i broja riješenih spisa u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.)

Podaci o radu sudova					
Godine	Na početku	Primljeno	Ukupno u radu	Riješeno	Neriješeno
2008.	<b>969,100</b>	<b>1,648,708</b>	<b>2,617,808</b>	<b>1,730,936</b>	<b>886,872</b>
2009.	<b>886,872</b>	<b>1,588,421</b>	<b>2,475,239</b>	<b>1,667,955</b>	<b>795,722</b>
2010.	<b>795,722</b>	<b>1,639,570</b>	<b>2,435,292</b>	<b>1,662,213</b>	<b>785,561</b>
2011.	<b>785,561</b>	<b>1,653,640</b>	<b>2,439,201</b>	<b>1,613,447</b>	<b>827,102</b>
2012.	<b>827,102</b>	<b>1,658,004</b>	<b>2,485,106</b>	<b>1,664,112</b>	<b>795,556</b>
2013.	<b>795,556</b>	<b>1,593,735</b>	<b>2,389,291</b>	<b>1,623,938</b>	<b>735,873</b>
2014.	<b>735,873</b>	<b>1,341,919</b>	<b>2,077,792</b>	<b>1,432,912</b>	<b>616,686</b>
2015.	<b>616,686</b>	<b>1,252,451</b>	<b>1,869,137</b>	<b>1,290,442</b>	<b>559,072</b>
2016.	<b>559,072</b>	<b>1,297,410</b>	<b>1,856,482</b>	<b>1,340,157</b>	<b>508,931</b>
2017.	<b>508,931</b>	<b>1,242,300</b>	<b>1,751,231</b>	<b>1,278,017</b>	<b>462,476</b>
2018.		<b>1,203,957</b>		<b>1,236,697</b>	
2019.		<b>1,151,655</b>		<b>1,183,294</b>	
2020.		<b>1,099,353</b>		<b>1,129,891</b>	
2021.		<b>1,047,052</b>		<b>1,076,488</b>	
2022.		<b>994,750</b>		<b>1,023,085</b>	

Na temelju navedenih predviđanja, s obzirom na poznati broj predmeta na početku 2018. godine, dobili smo ukupan broj predmeta u radu 2018. godine. Kada se od predviđenog ukupnog broja predmeta oduzme predviđeni broj riješenih predmeta u 2018. godini, dobije se



broj neriješenih predmeta na kraju 2018. godine, odnosno na početku 2019. godine. Isti postupak je napravljen za sljedeće četiri godine.

Tablica 13.: Predviđanje broja predmeta u petogodišnjem razdoblju

Predviđanje trendova					
Godine	Na početku	Primljeno	Ukupno u radu	Riješeno	Neriješeno
2018.	462,476	1,203,957	1,666,433	1,236,697	429,736
2019.	429,736	1,151,655	1,581,391	1,183,294	398,097
2020.	398,097	1,099,353	1,497,450	1,129,891	367,559
2021.	367,559	1,047,052	1,414,611	1,076,488	338,123
2022.	338,123	994,750	1,332,873	1,023,085	309,788

### 5.9.3 Predviđanje potreba za sucima i sudskim savjetnicima na temelju prosječnog broja riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku

Za predviđanje potreba za sucima i sudskim savjetnicima koristimo modificiranu normativnu metodu. Normativna metoda se temelji na standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge, na osnovu kojeg utvrđujemo potreban broj radnika za predviđenu količinu proizvodnje. Umjesto standardnog vremena potrebnog za izradu jedinice proizvoda ili usluge mi smo uzeli prosječan broj riješenih predmeta u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) za predviđeni broj predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.).

Već smo prethodno izračunali prosječan broj riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.). Svaki sudac/sudski savjetnik riješio je 567 predmeta. Na temelju predviđenog ukupnog broja predmeta u radu i prosječnog broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku možemo izračunati potreban broj sudaca i sudskih savjetnika za rješavanje predviđenog ukupnog broja predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.). Kada se predviđeni broj predmeta u pojedinoj godini podjeli s prosječnim brojem riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku dobije se potreban broj sudaca i sudskih savjetnika (npr. za 2022. godinu  $1.332.873/567=2.351$ ).

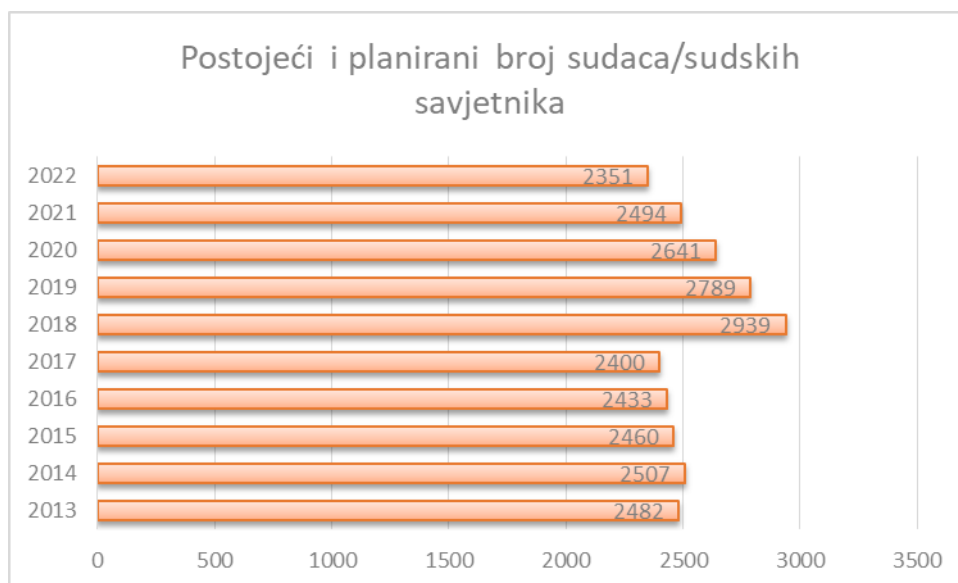
Tablica 14.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.)

Predviđanje broja predmeta i potrebnog broja sudaca/sudskih savjetnika		
Godine	Predviđeni broj predmeta	Potreban broj sudaca i sudskih savjetnika
2018.	<b>1,666,433</b>	<b>2.939</b>
2019.	<b>1,581,391</b>	<b>2.789</b>
2020.	<b>1,497,450</b>	<b>2.641</b>
2021.	<b>1,414,611</b>	<b>2.494</b>
2022.	<b>1,332,873</b>	<b>2.351</b>

Tablica 15.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018. – 2022.)

Postojeći i planirani broj sudaca/sudskih savjetnika		
Godine	Broj sudaca i sudskih savjetnika	
2013	<b>2482</b>	<b>stvarno stanje</b>
2014	<b>2507</b>	
2015	<b>2460</b>	
2016	<b>2433</b>	
2017	<b>2400</b>	
2018	<b>2939</b>	<b>planirani broj</b>
2019	<b>2789</b>	
2020	<b>2641</b>	
2021	<b>2494</b>	
2022	<b>2351</b>	

Grafički prikaz 8.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.)



Predviđanje potreba za sucima i sudskim savjetnicima na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.), prosječnog broja riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) i prosječne stope ažurnosti u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.)

Naprijed navedeni plan podrazumijeva rješavanje svih neriješenih predmeta iz prethodnog razdoblja i svih zaprimljenih predmeta u tekućoj godini, tako da na početku godine nema više neriješenih predmeta iz prethodnog razdoblja. Takav cilj je zapravo nemoguće postići jer je u praksi nemoguće da se svi predmeti koji su zaprimljeni krajem godine i riješe u toj godini. Zbog toga ćemo za potrebe planiranja potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika na temelju prognoze broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) uzeti još jedan pokazatelj – stopa ažurnosti.

Stopa ažurnosti je odnos između primljenih i riješenih predmeta unutar određenog razdoblja (kalendarska godina), u postotku, a izračunava se prema ovoj formuli<sup>31</sup>:

<sup>31</sup> Taj se pokazatelj se naziva **clearance rate (CR) ili stopa rješavanja**, a predstavlja omjer riješenih i primljenih predmeta u promatranom periodu. Ako je stopa 100% to pokazuje da sud rješava predmeta koliko je i primio. Ako je stopa iznad 100% to pokazuje da se broj neriješenih predmeta smanjuje.

$$\text{Stopa ažurnosti (\%)} = \frac{\text{riješeni predmeti}}{\text{primljeni predmeti}} * 100$$

Na temelju podataka o broju primljenih i riješenih predmeta u pojedinoj godini možemo izračunati stopu ažurnosti za pojedinu godinu, npr. za 2013. godinu:

$$\text{Stopa ažurnosti za 2013. godinu (\%)} = \frac{1,623,938}{1,593,735} * 100 = 101,90\%$$

Tablica 16.: Stopa ažurnosti – broj primljenih i riješenih predmeta (2013-2017.)

Podaci o radu sudova			
Godine	Primljeno	Riješeno	Stopa ažurnosti
2013.	1,593,735	1,623,938	101,90%
2014.	1,341,919	1,432,912	106,78%
2015.	1,252,451	1,290,442	103,03%
2016.	1,297,410	1,340,157	103,29%
2017.	1,242,300	1,278,017	102,88%

Iz odnosa broja primljenih i riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) razvidno je da je stopa ažurnosti veća od 100%. Dakle, više se predmeta riješi nego se primi u pojedinoj kalendarskoj godini.

Nakon što smo izračunali stope ažurnosti u svakoj pojedinoj godini (2013.-2017.), možemo izračunati prosječnu stopu ažurnosti u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) tako da zbrojimo stope ažurnosti i podijelimo s brojem 5 (101,90+106,78+103,03+103,29+102,88 / 5 = 103,78). Prosječna stopa ažurnosti u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) je 103,78%.

Na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) i prosječne stope ažurnosti u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-

2017.) od 103,78% možemo izračunati broj riješenih predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.), a izračunava se prema ovoj formuli:

$$\text{prosječna stopa ažurnosti (\%)} * \text{primljeni predmeti} / 100 = \text{riješeni predmeti}$$

Na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u pojedinoj godini i prosječne stope ažurnosti možemo izračunati predviđeni broj riješenih predmeta za pojedinu godinu, npr. za 2018. godinu:

$$103,78 \% * 1,203,957 / 100 = 1.249.467$$

Tablica 17.: Predviđanje broja riješenih predmeta na temelju prosječne stope ažurnosti (2018. – 2022.)

Predviđanje broja riješenih predmeta na temelju prosječne stope ažurnosti			
Godine	Primljeno	Riješeno	Stopa ažurnosti
2018.	<b>1,203,957</b>	<b>1.249.467</b>	<b>103,78%</b>
2019.	<b>1,151,655</b>	<b>1.195.188</b>	<b>103,78%</b>
2020.	<b>1,099,353</b>	<b>1.140.909</b>	<b>103,78%</b>
2021.	<b>1,047,052</b>	<b>1.086.631</b>	<b>103,78%</b>
2022.	<b>994,750</b>	<b>1.032.352</b>	<b>103,78%</b>

Na temelju predviđenog broja riješenih predmeta u radu u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) i prosječnog broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 567 predmeta možemo izračunati potreban broj sudaca i sudskih savjetnika za rješavanje predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.). Kada se predviđeni broj riješenih predmeta u pojedinoj godini

podjeli s prosječnim brojem riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku dobije se potreban broj sudaca i sudskih savjetnika (npr. za 2022. godinu  $1.032.352/567=1.821$ ).

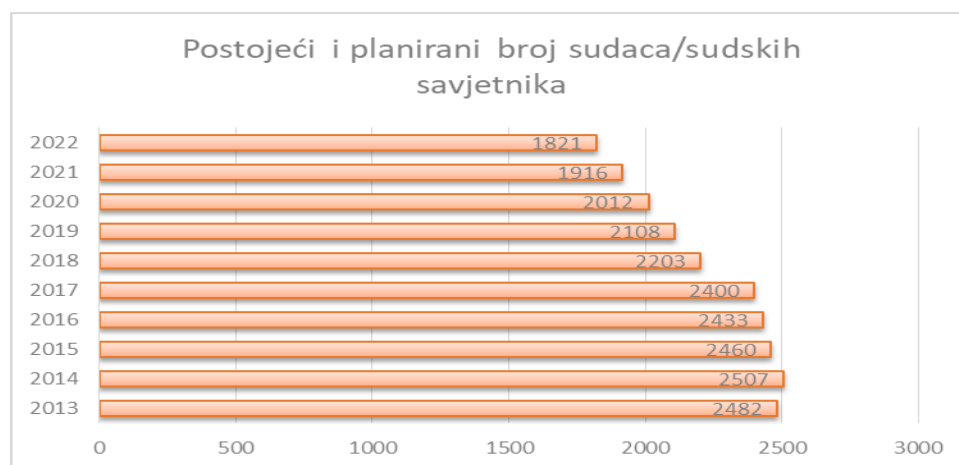
Tablica 18.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.)

Predviđanje broja riješenih predmeta i potrebnog broja sudaca/sudskih savjetnika		
Godine	Predviđeni broj riješenih predmeta	Potreban broj sudaca i sudskih savjetnika
2018.	<b>1.249.467</b>	<b>2.203</b>
2019.	<b>1.195.188</b>	<b>2.108</b>
2020.	<b>1.140.909</b>	<b>2.012</b>
2021.	<b>1.086.631</b>	<b>1.916</b>
2022.	<b>1.032.352</b>	<b>1.821</b>

Tablica 19.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.)

Postojeći i planirani broj sudaca/sudskih savjetnika	
Godine	Broj sudaca i sudskih savjetnika
2013	<b>2482</b>
2014	<b>2507</b>
2015	<b>2460</b>
2016	<b>2433</b>
2017	<b>2400</b>
2018	<b>2203</b>
2019	<b>2108</b>
2020	<b>2012</b>
2021	<b>1916</b>
2022	<b>1821</b>

Grafički prikaz 9.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.)



U našoj prognozi budućih uvjeta možemo predvidjeti da će stopa ažurnosti biti veća od 100% ali najmanja u petogodišnjem (2013.-2017.) od 101,90%. Također, možemo predvidjeti da će se smanjiti prosječan broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku. Na temelju podataka o radu riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) napravili smo predviđanje broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (od 2018. do 2022. godine) uz pomoć linearnog trend modela.

Tablica 20.: Prognoza broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku (2018.-2022.)

Godine	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Riješeno predmeta po sucu/sudskom savjetniku</b>	<b>488</b>	<b>461</b>	<b>435</b>	<b>409</b>	<b>383</b>

Na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) i najmanje stope ažurnosti u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 101,90% možemo izračunati broj riješenih predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.). Na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u pojedinoj godini i prosječne stope ažurnosti možemo izračunati predviđeni broj riješenih predmeta za pojedinu godinu, npr. za 2018. godinu:

$$101,90 \% * 1,203,957 / 100 = 1.226.832$$

Tablica 21.: Predviđanje broja riješenih predmeta (2018.-2022.) na temelju najmanje stope ažurnosti (2013.-2017.)

Predviđanje broja riješenih predmeta na temelju prosječne stope ažurnosti			
Godine	Primljeno	Riješeno	Stopa ažurnosti
2018.	<b>1,203,957</b>	<b>1.226.832</b>	<b>101,90%</b>
2019.	<b>1,151,655</b>	<b>1.173.536</b>	<b>101,90%</b>
2020.	<b>1,099,353</b>	<b>1.120.240</b>	<b>101,90%</b>
2021.	<b>1,047,052</b>	<b>1.066.946</b>	<b>101,90%</b>
2022.	<b>994,750</b>	<b>1.013.650</b>	<b>101,90%</b>

Na temelju predviđenog broja riješenih predmeta u radu u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) i predviđenog broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) možemo izračunati potreban broj sudaca i sudskih savjetnika za rješavanje predmeta u planiranom petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.). Kada se predviđeni broj riješenih predmeta u pojedinoj godini podjeli s predviđenim brojem riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku dobije se potreban broj sudaca i sudskih savjetnika:

**za 2018. godinu  $1.203.957 / 488 = 2.514$**

**za 2019. godinu  $1.151.655 / 461 = 2.545$**

**za 2020. godinu  $1.099.353 / 435 = 2.575$**

**za 2021. godinu  $1.047.052 / 409 = 2.608$**

**za 2022. godinu  $1.994.750 / 383 = 2.647$**



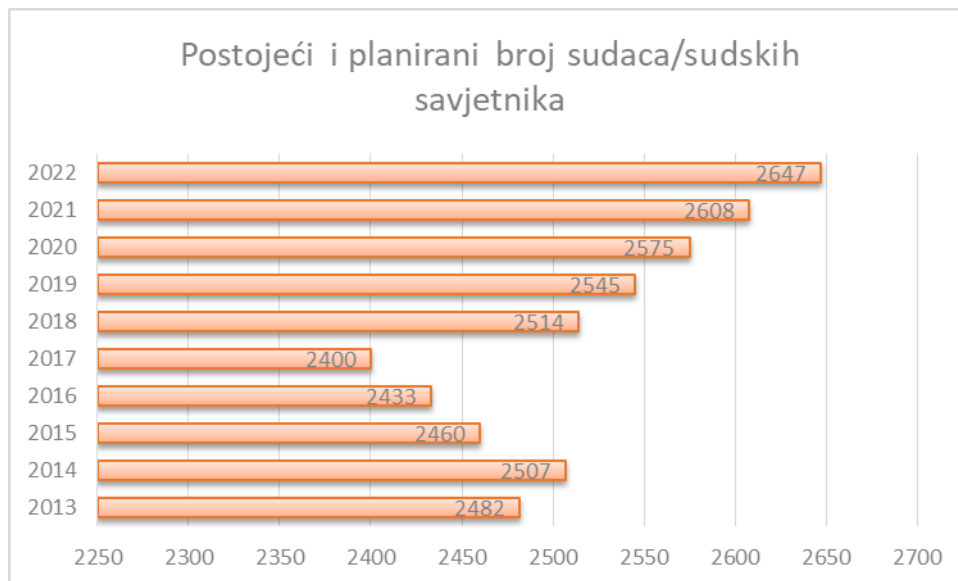
Tablica 22.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.)

Predviđanje broja riješenih predmeta i potrebnog broja sudaca/sudskih savjetnika		
Godine	Predviđeni broj riješenih predmeta	Potreban broj sudaca i sudskih savjetnika
2018.	<b>1.226.832</b>	<b>2.514</b>
2019.	<b>1.173.536</b>	<b>2.545</b>
2020.	<b>1.120.240</b>	<b>2.575</b>
2021.	<b>1.066.946</b>	<b>2.608</b>
2022.	<b>1.013.650</b>	<b>2.647</b>

Tablica 23.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.)

Postojeći i planirani broj sudaca/sudskih savjetnika	
Godine	Broj sudaca i sudskih savjetnika
2013	<b>2482</b>
2014	<b>2507</b>
2015	<b>2460</b>
2016	<b>2433</b>
2017	<b>2400</b>
2018	<b>2514</b>
2019	<b>2545</b>
2020	<b>2575</b>
2021	<b>2608</b>
2022	<b>2647</b>

Grafički prikaz 10.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.)



#### 5.10 PREDVIĐANJE STRUKTURE ZAPOSLENIH

Kao polazište u utvrđivanju strukture zaposlenih uzeli smo ključno osoblje. Na sudovima ključno osoblje su suci i sudski savjetnici. Ostali (stručni suradnici, vježbenici, službenici, namještenici) su tzv. osoblje podrške. Na temelju potrebnog broja suca i sudskih savjetnika određujemo potreban broj tzv. osoblja podrške. Ako po predviđenom broju spisa utvrdimo potreban broj sudaca i savjetnika, na temelju broja sudaca i savjetnika možemo utvrditi broj pratećeg osoblja.

Već smo ranije napravili predviđanje potreba za sucima i sudskim savjetnicima na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.), prosječnog broja riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 567 riješenih predmeta po sucu i sudskom savjetniku te prosječne stope ažurnosti u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 103,78%. Tako smo u 2018. godini predviđamo 2203 tzv. ključnog osoblja, a u 2022. godini predviđamo smo 1821 tzv. ključnog osoblja.

Ako smo u 2018. godini predviđamo 2203 tzv. ključnog osoblja i ako uzmemo da ključno osoblje predstavlja 28% ukupno zaposlenih, možemo izračunati potreban ukupan broj zaposlenih (ukupan broj =  $2203 * 100 / 28 = 7868$ ). Na temelju ukupnog broja zaposlenih možemo izračunati potreban broj sudaca ( $7868 * 21 / 100 = 1652$ ), sudskih savjetnika ( $7868 *$

7 / 100 = 551), stručnih suradnika ( $7868 * 1 / 100 = 79$ ), službenika ( $7868 * 63 / 100 = 4957$ ) i namještenika ( $7868 * 8 / 100 = 629$ ).

Tablica 24.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2018. godini prema prosječnom broju riješenih predmeta i prosječnoj stopi ažurnosti

Predviđanje strukture zaposlenih po temeljenim kategorijama					
Kategorije		Broj zaposlenih			
		Stanje 2017. godina		Predviđanje 2018. godina	
		Broj	%	Broj	%
	<b>Ukupno</b>	<b>8392</b>	<b>100</b>	<b>7868</b>	<b>100</b>
<b>Ključno osoblje</b>	<b>Suci</b>	<b>1788</b>	<b>21%</b>	<b>1652</b>	<b>21%</b>
	<b>Savjetnici</b>	<b>612</b>	<b>7%</b>	<b>551</b>	<b>7%</b>
<b>Prateće osoblje</b>	<b>Stručni suradnici</b>	<b>50</b>	<b>1%</b>	<b>79</b>	<b>1%</b>
	<b>Vježbenici</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Službenici</b>	<b>5253</b>	<b>63%</b>	<b>4957</b>	<b>63%</b>
	<b>Namještenici</b>	<b>689</b>	<b>8%</b>	<b>629</b>	<b>8%</b>

Ako u 2022. godini predviđamo 1821 tzv. ključnog osoblja i ako uzmemo da ključno osoblje predstavlja 28% ukupno zaposlenih, možemo izračunati potreban ukupan broj zaposlenih (ukupan broj =  $1821 * 100 / 28 = 6504$ ). Na temelju ukupnog broja zaposlenih možemo izračunati potreban broj sudaca ( $6504 * 21 / 100 = 1366$ ), sudskih savjetnika ( $6504 * 7 / 100 = 455$ ), stručnih suradnika ( $6504 * 1 / 100 = 65$ ), službenika ( $6504 * 63 / 100 = 4098$ ) i namještenika ( $6504 * 8 / 100 = 520$ ).

Tablica 25.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2022. godini prema prosječnom broju riješenih predmeta i prosječnoj stopi ažurnosti

Predviđanje strukture zaposlenih po temeljenim kategorijama					
Kategorije		Broj zaposlenih			
		Stanje 2017. godina		Predviđanje 2022. godina	
		Broj	%	Broj	%
	<b>Ukupno</b>	<b>8392</b>	<b>100</b>	<b>6504</b>	<b>100</b>
<b>Ključno osoblje</b>	<b>Suci</b>	<b>1788</b>	<b>21%</b>	<b>1366</b>	<b>21%</b>
	<b>Savjetnici</b>	<b>612</b>	<b>7%</b>	<b>455</b>	<b>7%</b>
<b>Prateće osoblje</b>	<b>Stručni suradnici</b>	<b>50</b>	<b>1%</b>	<b>65</b>	<b>1%</b>
	<b>Vježbenici</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Službenici</b>	<b>5253</b>	<b>63%</b>	<b>4098</b>	<b>63%</b>
	<b>Namještenici</b>	<b>689</b>	<b>8%</b>	<b>520</b>	<b>8%</b>

U ranijoj malo drukčijoj prognozi potreba za sucima i sudskim savjetnicima na temelju predviđenog broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.), ali ne prosječnog broja riješenih spisa u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.), već predviđenog broja riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) i najmanje stope ažurnosti u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 101,90 %, predvidjeli smo u 2018. godini 2514 tzv. ključnog osoblja, a u 2022. godini predviđamo 2647 tzv. ključnog osoblja.

Ako smo u 2018. godini predvidjeli 2514 tzv. ključnog osoblja i ako uzmemo da ključno osoblje predstavlja 28% ukupno zaposlenih, možemo izračunati potreban ukupan broj zaposlenih (ukupan broj =  $2514 * 100 / 28 = 8979$ ). Na temelju ukupnog broja zaposlenih možemo izračunati potreban broj sudaca ( $8979 * 21 / 100 = 1886$ ), sudskih savjetnika ( $8979 * 7 / 100 = 628$ ), stručnih suradnika ( $8979 * 1 / 100 = 90$ ), službenika ( $8979 * 63 / 100 = 5657$ ) i namještenika ( $8979 * 8 / 100 = 718$ ).

Tablica 26.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2018. godini prema predviđenom broju riješenih predmeta i najmanjoj stopi ažurnosti iz prethodnog razdoblja

Predviđanje strukture zaposlenih po temeljenim kategorijama					
Kategorije		Broj zaposlenih			
		Stanje 2017. godina		Predviđanje 2018. godina	
		Broj	%	Broj	%
	<b>Ukupno</b>	<b>8392</b>	<b>100</b>	<b>8979</b>	<b>100</b>
<b>Ključno osoblje</b>	<b>Suci</b>	<b>1788</b>	<b>21%</b>	<b>1886</b>	<b>21%</b>
	<b>Savjetnici</b>	<b>612</b>	<b>7%</b>	<b>628</b>	<b>7%</b>
<b>Prateće osoblje</b>	<b>Stručni suradnici</b>	<b>50</b>	<b>1%</b>	<b>90</b>	<b>1%</b>
	<b>Vježbenici</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Službenici</b>	<b>5253</b>	<b>63%</b>	<b>5657</b>	<b>63%</b>
	<b>Namještenici</b>	<b>689</b>	<b>8%</b>	<b>718</b>	<b>8%</b>

Ako smo u 2022. godini predvidjeli 2647 tzv. ključnog osoblja i ako uzmemo da ključno osoblje predstavlja 28% ukupno zaposlenih, možemo izračunati potreban ukupan broj zaposlenih (ukupan broj =  $2647 * 100 / 28 = 9454$ ). Na temelju ukupnog broja zaposlenih možemo izračunati potreban broj sudaca ( $9454 * 21 / 100 = 1985$ ), sudskih savjetnika ( $9454 * 7 / 100 = 662$ ), stručnih suradnika ( $9454 * 1 / 100 = 95$ ), službenika ( $9454 * 63 / 100 = 5956$ ) i namještenika ( $9454 * 8 / 100 = 756$ ).

Tablica 27.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2022. godini prema predviđenom broju riješenih predmeta i najmanjoj stopi ažurnosti iz prethodnog razdoblja

Predviđanje strukture zaposlenih po temeljenim kategorijama					
Kategorije		Broj zaposlenih			
		Stanje 2017. godina		Predviđanje 2022. godina	
		Broj	%	Broj	%

	<b>Ukupno</b>	<b>8392</b>	<b>100</b>	<b>9454</b>	<b>100</b>
<b>Ključno osoblje</b>	<b>Suci</b>	<b>1788</b>	<b>21%</b>	<b>1985</b>	<b>21%</b>
	<b>Savjetnici</b>	<b>612</b>	<b>7%</b>	<b>662</b>	<b>7%</b>
<b>Prateće osoblje</b>	<b>Stručni suradnici</b>	<b>50</b>	<b>1%</b>	<b>95</b>	<b>1%</b>
	<b>Vježbenici</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Službenici</b>	<b>5253</b>	<b>63%</b>	<b>5956</b>	<b>63%</b>
	<b>Namještenici</b>	<b>689</b>	<b>8%</b>	<b>756</b>	<b>8%</b>

## 6. ZAKLJUČAK

Navedeno istraživanje zapravo ima dva scenarija koja polaze od predviđenog broja primljenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) na temelju podataka o radu sudova u desetogodišnjem razdoblju (2008.-2017. godine).

U prvom scenariju predvidjeli smo da će sudac/savjetnik riješiti 567 predmeta, a što je prosječan broj riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.). Također, u tom scenariju predviđena je stopa ažurnosti od 103,78%, a što je prosječna stopa ažurnosti u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.) od 103,78%. U tom slučaju potrebno je manje tzv. ključnog osoblja, a samim time i tzv. pratećeg osoblja.

U drugom scenariju napravljeno je predviđanje broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) na temelju podataka o broju riješenih spisa po sucu/sudskom savjetniku u petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.). Također, u tom scenariju predviđena je stopa ažurnosti od 101,90%, a što je najmanja stopa ažurnosti u prethodnom petogodišnjem razdoblju (2013.-2017.). U tom slučaju potrebno je veći broj tzv. ključnog osoblja, a samim time i tzv. pratećeg osoblja.

Iako proces planiranja potrebnog broja i strukture zaposlenih u sudovima Republike Hrvatske može izgledati kao prilično jednostavan proces upravljanja brojevima radi zadovoljavanja potreba za ljudima u sudovima Republike Hrvatske, već iz istraživanja se mogu uočiti mnoge zapreke za uspješno planiranje, počevši od predviđanja broja predmeta u budućnosti.

Važnost planiranja proizlazi iz zahtjeva koji se stavlja pred svaku uređenu državu – potreba da se predmet riješi u skladu sa zakonom, brzo i bez odugovlačenja. A bez potrebnog broja i strukture zaposlenih ispunjenje tog zahtjeva nije moguće.

## 7. POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Gutić, D.; Rudelj S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek: Grafika d.o.o.
4. Iveković, D. (2007.). *HR Menadžment – Suvremeni pojmovnik*, Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Jurlina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
6. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.
7. Obradović, V.; Samardžija J.; Jandrić, J. (2015.). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada.
8. Sikavica P.; Bahtijarević Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
9. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

### INTERNETSKI IZVORI:

1. Službene internet stranice Vrhovnog suda Republike Hrvatske <http://www.vsrh.hr>, pristupano 1.4.2019.)
2. Službene internet stranice Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske <https://pravosudje.gov.hr/>, pristupano 21.4.2019.



3. Vodič kroz pravosuđe, objavljeno 16.2.2017.,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), pristupano 2.4.2019.
4. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2017. godinu,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvj%C5%A1%C4%87a/Statisti%C4%8Dko\\_izvjesce\\_2017.PDF](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvj%C5%A1%C4%87a/Statisti%C4%8Dko_izvjesce_2017.PDF), pristupano 12.4.2019.
5. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2016. godinu,  
<https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Izvj%C5%A1%C4%87a/Statisticki%20pregled%20za%202016%20godinu.pdf>, pristupano 12.4.2019.
6. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2015. godinu,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvj%C5%A1%C4%87a/Statisti%C4%8Dki\\_pregled\\_za\\_2015.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvj%C5%A1%C4%87a/Statisti%C4%8Dki_pregled_za_2015.pdf), pristupano 12.4.2019.
7. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2014. godinu,  
<https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvj%C5%A1%C4%87a/Statisticki%20pregled%20za%202014.pdf>, pristupano 12.4.2019.
8. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2013. godinu,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki\\_pregled\\_za\\_2013.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2013.pdf), pristupano 12.4.2019.
9. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2012. godinu,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki\\_pregled\\_za\\_2012\\_godinu.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2012_godinu.pdf), pristupano 12.4.2019.
10. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2011. godinu,  
<https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika-2011.pdf>, pristupano 12.4.2019.
11. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2010. godinu,  
[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki\\_pregled\\_za\\_2010.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisticki_pregled_za_2010.pdf), pristupano 12.4.2019.

12. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2009. godinu, <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika - 2009 .pdf>, pristupano 12.4.2019.
13. Ministarstvo pravosuđa, Statistički pregled za 2008. godinu, <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statistika 2008.pdf>, pristupano 12.4.2019.
14. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje\\_ljudskim\\_resursima\\_\(ekonomija\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_ljudskim_resursima_(ekonomija)), pristupano 20.4.2019.
15. [https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_analysis), pristupano 3.5.2019.
16. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_kultura](https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura), pristupano 3.5.2019.
17. [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_human\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning), pristupano 27.4.2019.
18. <https://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment>, pristupano 3.5.2019.
19. <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm>, pristupano 2.5.2019.
20. <https://www.zakon.hr/>, pristupano 2.4.2019.

#### PRAVNI IZVORI:

1. Ustav Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 56/90., 135/97., 113/00., 28/01., 76/10. i 5/14.)
2. Zakon o sudovima (Narodne novine, broj 28/13., 33/15., 82/15., 82/16. i 67/18.)
3. Zakon o Državnom sudbenom vijeću (Narodne novine, broj 116/10., 57/11., 130/11., 13/13., 28/13., 82/15. i 67/18.)
4. Zakona o vježbenicima u pravosudnim tijelima i pravosudnom ispitu (Narodne novine, broj 14/19.)

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA:

Grafički prikaz 1.: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	17
Grafički prikaz 2.: Sudovi u Republici Hrvatskoj.....	33
Grafički prikaz 3.: Brojno stanje zaposlenih u sudovima RH .....	37
Grafički prikaz 4.: Kretanje broja zaposlenih sudaca u RH .....	39
Grafički prikaz 5.: Struktura zaposlenih u 2017. godini.....	42
Grafički prikaz 6.: Struktura sudaca po dobnoj skupini u 2017. godini.....	43
Grafički prikaz 7.: Spolna struktura u sudovima RH u 2016. i 2017. Godini .....	44
Grafički prikaz 8.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.).....	52
Grafički prikaz 9.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.).....	56
Grafički prikaz 10.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.).....	59

### POPIS TABLICA:

Tablica 1.: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	19
Tablica 2.: Brojno stanje zaposlenih u sudovima RH .....	36
Tablica 3.: Broj zaposlenih u sudovima RH po godinama .....	37
Tablica 4.: Broj zaposlenih sudaca u RH.....	38
Tablica 5.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama (broj zaposlenih).....	39
Tablica 6.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama u postocima .....	40
Tablica 7.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama – ključno osoblje i prateće osoblje (broj zaposlenih).....	41
Tablica 8.: Struktura zaposlenih u sudovima RH po godinama – ključno osoblje i prateće osoblje u postocima .....	41

Tablica 9.: Struktura sudaca po dobnoj skupini u 2017. godini.....	42
Tablica 10.: Podaci o radu sudova RH – desetogodišnje razdoblje .....	45
Tablica 11.: Broj riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku .....	48
Tablica 12.: Predviđanje broja primljenih i broja riješenih spisa u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.).....	49
Tablica 13.: Predviđanje broja predmeta u petogodišnjem razdoblju .....	50
Tablica 14.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) .....	51
Tablica 15.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018. – 2022.).....	51
Tablica 16.: Stopa ažurnosti – broj primljenih i riješenih predmeta (2013-2017.).....	53
Tablica 17.: Predviđanje broja riješenih predmeta na temelju prosječne stope ažurnosti (2018. – 2022.) .....	54
Tablica 18.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) .....	55
Tablica 19.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.) .....	55
Tablica 20.: Prognoza broja riješenih predmeta po sucu/sudskom savjetniku (2018.-2022.) ..	56
Tablica 21.: Predviđanje broja riješenih predmeta (2018.-2022.) na temelju najmanje stope ažurnosti (2013.-2017.).....	57
Tablica 22.: Predviđanje potrebnog broja sudaca i sudskih savjetnika prema predviđenom broju riješenih predmeta u petogodišnjem razdoblju (2018.-2022.) .....	58
Tablica 23.: Postojeći broj sudaca i sudskih savjetnika (2013.-2017.) i planirani broj sudaca i sudskih savjetnika (2018.-2022.) .....	58
Tablica 24.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2018. godini prema prosječnom broju riješenih predmeta i prosječnoj stopi ažurnosti.....	60
Tablica 25.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2022. godini prema prosječnom broju riješenih predmeta i prosječnoj stopi ažurnosti.....	61
Tablica 26.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2018. godini prema predviđenom broju riješenih predmeta i najmanjoj stopi ažurnosti iz prethodnog razdoblja .....	62
Tablica 27.: Predviđanje strukture zaposlenih u 2022. godini prema predviđenom broju riješenih predmeta i najmanjoj stopi ažurnosti iz prethodnog razdoblja .....	62

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNI PODACI

- Ime i prezime: Petra Drezga
- Datum rođenja: 16.10.1990. godine
- Mjesto rođenja: Zagreb
- Prebivalište: Zagreb, Nehajska 67
- Broj mobitela: 099/778-8873
- E-mail: [petra.drezga55@gmail.com](mailto:petra.drezga55@gmail.com)

### OBRAZOVANJE

- 2017. – 2019. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar  
Zaprešić, Vladimira Novaka 23  
**smjer: Menadžment javnog sektora**
- 2014. - 2017. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar  
Zaprešić, Vladimira Novaka 23  
**smjer: Menadžment uredskog poslovanja**
- 2005. – 2009. Birotehnika  
Gundulićeva 24, Zagreb  
**smjer: upravni referent**

### RADNO ISKUSTVO

- Datumi (od – do): 22. travnja 2014. – na dalje

- Poslodavac: **Upravni sud u Zagrebu**
- Naziv radnog mjesta: **administrativni referent – sudski zapisničar**
- Glavne obveze: obavljanje poslova u sudskoj referadi po diktatu suca, sudjelovanje kao zapisničar na glavnim raspravama, obavljanje prijepisa odluka i drugih sudskih akata kao i svih poslova sa spisima prema Sudskom poslovniku te drugi poslovi po nalogu suca
  
- Datumi (od – do): 02. travnja 2013. - 02. travnja 2014.
- Poslodavac: **Upravni sud u Zagrebu**
- Naziv radnog mjesta: **administrativni referent – sudski zapisničar**
- Glavne obveze: obavljanje poslova u sudskoj referadi po diktatu suca, obavljanje poslova prijepisa, sudjelovanje na glavnim raspravama, rješavanje pošte te drugih poslova po nalogu suca
  
- Datumi (od – do): 11. siječnja 2010. – 21. prosinca 2012.
- Poslodavac: **Specijalna bolnica za plućne bolesti, Zagreb**
- Naziv radnog mjesta: **administrativni referent - daktilograf**
- Glavne obveze: pisanje otpusnih pisama, pisanje po diktatu doktora te obavljanje poslova zapisničara na sjednicama, povremeno obavljanje tajničkih poslova bolnice

**POSEBNA ZNANJA**

Organizacijske i komunikacijske vještine

**I VJEŠTINE:**

Izvršno poznavanje uredskog poslovanja

Vrlo motivirana, odgovorna i pouzdana osoba

Engleski jezik (govorim i pišem)

Deseteroprstno slijepo pisanje

Izvršno poznavanje PC-a