

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
CZU: 005.96:347.9(478)

Ion CUPCEA

**PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR
UMANE ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN REPUBLICA
MOLDOVA**

SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

TEZĂ DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

Conducător științific



Prof. univ., dr. hab.
Alic BÎRCĂ

Autor



Ion CUPCEA

CHIȘINĂU, 2025

@Cupcea Ion

CUPRINS

ADNOTARE.....	5
LISTA ABREVIERILOR.....	8
LISTA TABELELOR.....	9
LISTA FIGURILOR.....	11
INTRODUCERE.....	13
CAPITOLUL I. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ ȘI CONCEPTUALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.....	23
1.1. Repere teoretice privind fundamentarea managementului resurselor umane...	23
1.2. Analiza conținutului activităților managementului resurselor umane.....	33
1.3. Caracteristicile definitorii ale managementului resurselor umane în sectorul public.....	47
1.4. Concluzii la Capitolul I.....	58
CAPITOLUL II. PARTICULARITĂȚILE ADMINISTRĂRII PERSONALULUI ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	60
2.1. Examinarea cadrului de reglementare a activității instanțelor judecătorești și a personalului judiciar	60
2.2. Analiza activităților instanțelor judecătorești din Republica Moldova din perspectiva managementului resurselor umane.....	68
2.3. Evaluarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești	83
2.3.1. Cercetarea volumului de muncă în instanțele judecătorești.....	83
2.3.2. Analiza instruirii profesionale a personalului din instanțele judecătorești.....	88
2.3.3. Investigarea sistemului de evaluare a performanțelor judecătorilor	94
2.3.4. Aprecierea sistemului de motivare a personalului instanțelor judecătorești	97
2.3.5. Administrarea abaterilor disciplinare în cazul judecătorilor	100
2.4. Concluzii la Capitolul 2	102
CAPITOLUL III. CONSOLIDAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTANȚELE JUDICIARE PRIN EVALUAREA PROCESELOR AFERENTE ȘI A COMPORTAMENTULUI PROFESIONAL ÎN CONTEXTUL REFORMEI JUSTIȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA	105
3.1. Analiza retrospectivă și prospectivă a strategiilor de reformare a sistemului judecătoresc prin prisma resurselor umane.....	105
3.2. Cercetarea cantitativă a activităților și metodelor managementului resurselor umane în instanțele judecătorești.....	113
3.3. Investigarea percepției personalului judiciar asupra reformei instanțelor judecătorești	132
3.4. Concluzii la Capitolul 3	147

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	150
BIBLIOGRAFIE	157
ANEXE	168
Anexa 1. Caracteristicile defînitorii ale metodelor de instruire profesională	169
Anexa 2. Curțile de apel și judecătoriile teritoriale din circumscripțiile acestora..	170
Anexa 3. Rolurile și atribuțiile CSJ	171
Anexa 4. Principiile și criteriile de selecție a judecătorilor	172
Anexa 5. Evoluția numărului total de cauze în instanțele judecătorești de la toate nivelele în perioada 2018-2023.....	173
Anexa 6. Evoluția numărului mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate în perioada 2018-2023.....	174
Anexa 7. Raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate în statele membre ale UE în anul 2020	175
Anexa 8. Evoluția numărului judecătorilor în perioada 2018-2023	176
Anexa 9. Nivelul mediu al populației și al efectivului de judecători pe circumscripții judecătorești în perioada 2018-2023	177
Anexa 10. Raportul dintre numărul populației și cel al judecătorilor în statele membre UE în anul 2020	178
Anexa 11. Rata de soluționare a dosarelor în perioada 2018-2023	179
Anexa 12. Numărul cauzelor pendinte sau nefinalizate la sfârșitul anului	180
Anexa 13. Durata de soluționare a cauzelor pendinte în perioada 2018-2022	181
Anexa 14. Rata de acoperire a posturilor de judecător în perioada 2018-2023	182
Anexa 15. Nivelul de solicitare a judecătorilor raportat la volumul de muncă exprimat în cauze înregistrate	183
Anexa 16. Nivelul de solicitare a judecătorilor raportat la volumul de muncă exprimat în cauze încheiate	184
Anexa 17. Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze înregistrate și încheiate raportat la numărul de judecători	185
Anexa 18. Statistica angajării absolvenților INJ, candidați la funcția de judecător	186
Anexa 19. Numărul judecătorilor instruiți în perioada 2018-2023	187
Anexa 20. Obiectivele de activitate și indicatorii de performanță pentru Asistenții judiciari și Grefieri	188
Anexa 21. Chestionar adresat persoanelor aferente instanțelor judecătorești	189
Anexa 22. Structura respondenților participanți la sondaj	197
Anexa 23. Aprecierea activității instanțelor judecătorești în funcție de statutul ocupațional	198
Anexa 24. Rezultatele privind folosirea evaluării performanțelor la luarea deciziilor de personal pe categorii de respondenți	199
Anexa 25. Rezultatele privind influența factorilor mediului extern asupra activității angajaților instanțelor judecătorești pe categorii de respondenți	201
Anexa 26. Media ponderată a implicării unor actori ai societății în activitatea instanțelor judecătorești	203
Anexa 27. Acte de implementare	204
DECLARAȚIA PE PROPRIA RĂSPUNDERE	207
CV-UL AUTORULUI	208

ADNOTARE

la teza de doctor în științe economice „Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova”, autor: Ion CUPCEA, specialitatea 521.03, Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2025

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 209 de titluri, 27 de anexe, 156 de pagini text de bază, 28 de tabele și 39 de figuri. Rezultatele tezei sunt reflectate în 10 lucrări științifice publicate în reviste indexate în baze de date internaționale și în volumele conferințelor științifice internaționale.

Cuvinte cheie: resurse umane, managementul resurselor umane, instanțe judecătorești, personal judiciar, sector public, reformă judiciară, integritate profesională.

Domeniu de studiu: Economie și management în domeniul de activitate.

Obiectul cercetării îl constituie resursele umane care activează în instanțele judecătorești de la toate nivelele ierarhice din Republica Moldova.

Scopul lucrării constă în îmbunătățirea sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești de la toate nivelele ierarhice din Republica Moldova în vederea sporirii performanței instituționale.

Obiectivele cercetării: 1) cercetarea abordărilor teoretice și metodologice ale MRU și implicațiile acestuia asupra funcționalității organizației; 2) investigarea particularităților teoretice ale managementului resurselor umane în instituțiile din sectorul public; 3) analiza în dinamică a indicatorilor de performanță caracteristici instanțelor judecătorești pe nivele ierarhice ale sistemului judiciar din perspectiva managementului resurselor umane; 4) aprecierea proceselor de management al resurselor umane aplicate în instanțele judecătorești din Republica Moldova; 5) evaluarea retrospectivă și prospectivă a strategiilor de reformare a sistemului judecătoresc din Republica Moldova prin prisma resurselor umane; 6) aprecierea percepției sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești prin cercetare empirică; 7) identificarea și aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională a personalului în instanțele judecătorești; 8) elaborarea unor recomandări în vederea îmbunătățirii sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: consolidarea cadrului teoretic și metodologic al managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor; distingerea și dezvoltarea particularităților managementului resurselor umane în instanțele judecătorești; analiza comparativă a unor indicatori ce caracterizează activitatea sistemului judecătoresc din Republica Moldova și Uniunea Europeană; evaluarea indicatorilor specifici managementului resurselor umane, cu scopul sporirii eficienței instanțelor judecătorești; evaluarea retrospectivă și prospectivă a reformei sistemului judecătoresc din perspectiva managementului resurselor umane; aprecierea percepției personalului din instanțele judecătorești asupra reformării sistemului judecătoresc; reliefaarea și aprecierea influenței factorilor externi asupra activității personalului din instanțele judecătorești; profilarea și evaluarea setului de variabile, prin aplicarea instrumentelor statistice, care influențează integritatea profesională a personalului din instanțele judecătorești;

Problema științifică soluționată rezidă în fundamentarea teoretică, metodologică și aplicativă a sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova, precum și adaptarea și reajustarea acestuia în contextul desfășurării reformei judiciare.

Semnificația teoretică a lucrării. A contribuit la consolidarea conținutului managementului resurselor umane, prin atragerea unor noi concepte aferente domeniului și al conștientizării importanței acestora pentru asigurarea unei funcționalități eficiente a instanțelor judecătorești din Republica Moldova. Rezultatele obținute conduc la dezvoltarea unor noi cercetări în vederea aprofundării elementelor și categoriilor aferente managementului resurselor umane din instanțele judecătorești.

Valoarea aplicativă a lucrării. Rezultatele obținute pot fi folosite de managementul superior al instanțelor judecătorești din Republica Moldova drept bază științifică pentru elaborarea și dezvoltarea unor acțiuni concrete, sub formă de politici și programe, pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane, în vederea sporirii performanței instituționale.

Implementarea rezultatelor științifice. Au fost folosite pentru formularea unor recomandări adresate instanțelor judecătorești și altor actori din sistemul judiciar al Republicii Moldova, cu scopul perfecționării sistemului de management al resurselor umane, rezultatul final fiind sporirea performanței și a încrederii societății în instituțiile respective.

ANNOTATION

PhD dissertation in economics "Improving human resources management in the courts of the Republic of Moldova", author: Ion CUPCEA, specialty 521.03, Economics and management in the field of activity, Chisinau, 2025

Structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 209 titles, 27 appendices, 156 pages of basic text, 28 tables and 39 figures. The results of the thesis are reflected in 10 scientific papers published in journals indexed in international databases and in volumes of international scientific conferences.

Keywords: human resources, human resource management, courts, judicial personnel, public sector, judicial reform, professional integrity.

Field of study: Economics and field management.

The object of the research is human resources working in courts of all hierarchical levels in the Republic of Moldova.

The aim of the study is to improve the human resources management system in courts of all hierarchical levels in the Republic of Moldova in order to enhance institutional performance.

Research objectives: 1) to research the theoretical and methodological approaches of HRM and its implications on the functionality of the organization; 2) to investigate the theoretical peculiarities of human resources management in public sector institutions; 3) to analyze in dynamics the performance indicators characteristics of the courts on hierarchical levels of the judicial system from the perspective of human resources management; 4) to assess the human resources management processes applied in the courts of the Republic of Moldova; 5) retrospective and prospective evaluation of the reform strategies of the judicial system in the Republic of Moldova from the human resources perspective; 6) assessment of the perception of the human resources management system in the courts through empirical research; 7) identification and assessment of the variables influencing the professional integrity of the personnel in the courts; 8) elaboration of recommendations for the improvement of the human resources management system in the courts.

The innovation and scientific originality consists in: strengthening the theoretical and methodological framework of human resources management in organizations; distinguishing and developing the particularities of human resources management in courts; comparative analysis of indicators characterizing the work of the judicial system in the Republic of Moldova and the European Union; evaluation of specific indicators of human resources management, with the aim of increasing the efficiency of courts; retrospective and prospective evaluation of the reform of the judicial system from the perspective of human resources management; assessment of the perception of the staff of the courts on the reform of the judicial system; highlighting and assessing the influence of external factors on the activity of the staff of the courts; profiling and evaluation of the set of variables, by applying statistical tools, which influence the professional integrity of the staff of the courts;

The solved scientific problem resides in the theoretical, methodological and applicative substantiation of the human resources management system in the courts of the Republic of Moldova, as well as its adaptation and readjustment in the context of the judicial reform.

Theoretical significance of the work. It contributed to the consolidation of the content of human resources management, by attracting new concepts related to the field and raising awareness of their importance for ensuring an efficient functioning of the courts of the Republic of Moldova. The results obtained lead to the development of new research in order to deepen the elements and categories related to human resources management in the courts.

Applied value of the work. The obtained results can be used by the senior management of the courts of the Republic of Moldova as a scientific basis for the elaboration and development of concrete actions, in the form of policies and programs, for the improvement of human resources management, with a view to enhancing institutional performance.

Implementation of scientific results. They were used to formulate recommendations addressed to the courts and other actors in the judicial system of the Republic of Moldova with the aim of improving the human resources management system, the final result being the increase of performance and the confidence of the society in the respective institutions.

АННОТАЦИЯ

Докторская диссертация по экономике «Совершенствование управления человеческими ресурсами в судах Республики Молдова», автор: Ион Купча, специальность 521.03, Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2025 г.

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 209 наименований, 27 приложений, 156 страница основного текста, 28 таблицы и 39 рисунков. Результаты диссертации отражены в 10 научных статьях, опубликованных в журналах, индексируемых в международных базах данных, и в сборниках материалов международных научных конференций.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, суды, судебные кадры, государственный сектор, судебная реформа, профессиональная честность.

Направление исследований: Экономика и управление отраслью.

Объектом исследования являются человеческие ресурсы, работающие в судах всех иерархических уровней в Республике Молдова.

Цель исследования - совершенствование системы управления человеческими ресурсами в судах всех иерархических уровней в Республике Молдова для повышения эффективности работы учреждения.

Цели исследования: 1) изучить теоретические и методологические подходы HRM и его влияние на функциональность организации; 2) исследовать теоретические особенности HRM в учреждениях государственного сектора; 3) проанализировать в динамике характеристики показателей деятельности судов на иерархических уровнях судебной системы с точки зрения HRM; 4) оценить процессы HRM, применяемые в судах Республики Молдова; 5) ретроспективная и перспективная оценка стратегий реформирования судебной системы Республики Молдова с точки зрения человеческих ресурсов; 6) оценка восприятия системы управления человеческими ресурсами в судах с помощью эмпирического исследования; 7) выявление и оценка переменных, влияющих на профессиональную целостность сотрудников судов; 8) разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в судах.

Научная новизна и оригинальность заключается в: укреплении теоретических и методологических основ управления человеческими ресурсами в организациях; выделении и развитии особенностей управления человеческими ресурсами в судах; сравнительном анализе некоторых показателей, характеризующих деятельность судебной системы в Республике Молдова и Европейском Союзе; оценке конкретных показателей управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности работы судов; ретроспективная и перспективная оценка реформы судебной системы с точки зрения управления человеческими ресурсами; оценка восприятия персоналом судов реформы судебной системы; выделение и оценка влияния внешних факторов на деятельность персонала судов; профилирование и оценка набора переменных, с применением статистических инструментов, которые влияют на профессиональную целостность персонала судов;

Решаемая научная проблема заключается в теоретическом, методологическом и прикладном обосновании системы управления человеческими ресурсами в судах Республики Молдова, а также ее адаптации и перенастройке в контексте судебной реформы.

Теоретическая значимость работы. Она внесла вклад в консолидацию содержания управления человеческими ресурсами, привлекая новые понятия, связанные с этой областью, и повышая осознание их важности для обеспечения эффективного функционирования судов Республики Молдова. Полученные результаты ведут к разработке новых исследований с целью углубления элементов и категорий, связанных с управлением человеческими ресурсами в судах Республики Молдова.

Прикладное значение работы. Полученные результаты могут быть использованы высшим руководством судов Республики Молдова в качестве научной основы для разработки и развития конкретных действий в виде политик и программ по улучшению управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности работы учреждения.

Внедрение научных результатов. На их основе были сформулированы рекомендации, адресованные судам и другим субъектам судебной системы Республики Молдова с целью совершенствования системы управления человеческими ресурсами, конечным результатом которых является повышение эффективности работы и доверия общества к соответствующим учреждениям.

LISTA ABREVIERILOR

AAIJ	Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești
BNS	Biroul Național de Statistică
BOP	Barometrul Opiniei Publice
CA	Curtea de Apel
CEDO	Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CEEJ	Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției
CIEJ	Cadrul Internațional de Eficiență Judecătorească
CSM	Consiliul Superior al Magistraturii
CSJ	Curtea Supremă de Justiție
EUROSTAT	Statistica Uniunii Europene
INJ	Institutul Național de Justiție
IT	Tehnologii Informaționale
MRU	Managementul resurselor umane
ODD	Obiectivele de Dezvoltare Durabilă
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PIGD	Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor
RM	Republica Moldova
SND	Strategia Națională de Dezvoltare
UE	Uniunea Europeană

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1.	Deosebirile dintre Managementul personalului și MRU	24
Tabelul 1.2.	Elementele comparative ale MRU în raport cu managementul personalului	25
Tabelul 1.3.	Teoriile organizaționale și implicațiile managementului resurselor umane	27
Tabelul 1.4.	Analiza comparativă a definițiilor managementului resurselor umane pe perioade de timp	29
Tabelul 1.5.	Modele etice aplicate pentru managementul resurselor umane	32
Tabelul 2.1.	Deosebirile dintre administrarea jurisdicțională și administrarea instanței judecătorești	61
Tabelul 2.2.	Evoluția ratei de variație a stocului de cauze pendinte în perioada 2018-2023	77
Tabelul 2.3.	Evoluția ratei de rotație a cauzelor în perioada 2018-2023	80
Tabelul 2.4.	Indicatori ce caracterizează personalul instanțelor judecătorești	88
Tabelul 2.5.	Dinamica participării personalului instanțelor judecătorești la formarea profesională continuă la modulele juridice în perioada 2018-2022, <i>persoane</i>	92
Tabelul 2.6.	Dinamica participării personalului instanțelor judecătorești la formarea profesională continuă la modulele non juridice, în perioada 2018-2022, <i>persoane</i>	93
Tabelul 2.7.	Calificativele și punctajul acordat judecătorilor în procesul evaluării performanțelor	95
Tabelul 2.8.	Salariul de bază minim lunar pentru unele posturi din instanțele judecătorești	98
Tabelul 2.9.	Criteriile și beneficiarii gradelor de calificare a judecătorilor	99
Tabelul 3.1.	Obiectivele generale și specifice ale strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025 aferente MRU	108
Tabelul 3.2.	Aprecierea variabilelor care influențează activitatea profesională a angajatului din instanța judecătorească	117
Tabelul 3.3.	Aprecierea criteriilor de selecție a judecătorilor din partea respondenților	121
Tabelul 3.4.	Media ponderată pentru aprecierea timpului consumat de asistenții judiciari la exercitarea sarcinilor de muncă	124
Tabelul 3.5.	Media ponderată a rezultatelor evaluării performanțelor la luarea deciziilor de personal pe categorii de respondenți	125
Tabelul 3.6.	Media ponderată a programelor de formare profesională oferite de INJ	128
Tabelul 3.7.	Aprecierea măsurilor ce contribuie la sporirea performanței instanței judiciare	138

Tabelul 3.8	Aprecierea variabilelor ce caracterizează independența și integritatea în instanțele de judecată	140
Tabelul 3.9	Aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională în instanțele de judecată	141
Tabelul 3.10	Rezultatele Testului de omogenitate al varianțelor	142
Tabelul 3.11	Rezultatele aplicării testului ANOVA pentru variabilele cuprinse în cercetare în funcție de statutul ocupațional al respondenților	143
Tabelul 3.12	Aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești în funcție de statutul ocupațional	144
Tabelul 3.13	Aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești sub aspect gender	145
Tabelul 3.14	Rezultatele aplicării testului T la aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești sub aspect gender	146

LISTA FIGURILOR

Fig. 1.1.	Abordarea Școlii de la Harvard privind MRU	30
Fig. 1.2.	Obiectivele politicii de recrutare a personalului	34
Fig. 1.3.	Deciziile fundamentale în procesul de recrutare a candidaților	35
Fig. 1.4.	Etapele procesului de instruire profesională	39
Fig. 1.5.	Modelul privind corectitudinea sistemului de evaluare a performanțelor	42
Fig. 1.6.	Procesul creării valorii publice din perspectiva MRU	51
Fig. 1.7.	Implicațiile MRU asupra încrederii organizaționale	56
Fig. 2.1.	Organizarea sistemului judecătoresc în Republica Moldova	62
Fig. 2.2.	Principiile și criteriile aplicate la determinarea necesarului de judecători	64
Fig. 2.3.	Cadrul legal privind reglementarea activităților MRU pentru anumite posturi din instanțele judecătorești	65
Fig. 2.4.	Criteriile de evaluare ordinară a judecătorilor	67
Fig. 2.5.	Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023, <i>persoane</i>	72
Fig. 2.6.	Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023 în statele membre ale UE, <i>persoane</i>	73
Fig. 2.7.	Durata de soluționare a cauzelor pendinte în anii 2022 - 2024, <i>zile</i>	81
Fig. 2.8.	Atribuțiile INJ privind formarea profesională a personalului instanțelor judecătorești	89
Fig. 2.9.	Evoluția numărului persoanelor înregistrate și a celor certificate pentru funcția de judecător, în perioada 2016-2023	90
Fig. 2.10	Evoluția structurii numirii în funcția de judecător, în perioada 2016-2023	91
Fig. 2.11.	Structura calificativelor acordate judecătorilor urmare a evaluării performanțelor, %	95
Fig. 2.12	Dinamica evaluării performanțelor judecătorilor în cazul evaluării extraordinare, <i>persoane</i>	96
Fig. 2.13	Elementele salariului lunar al angajaților din instanțele judecătorești	97
Fig. 2.14	Evoluția abaterilor disciplinare aplicate judecătorilor, în perioada 2017-2022	100
Fig. 3.1.	Criteriile de evaluare pentru ocuparea postului de judecător conform Comisiei de evaluare externă	110
Fig. 3.2.	Sursele de informare a comisiei de evaluare externă privind integritatea financiară a candidaților la funcția de judecător	111
Fig. 3.3.	Dinamica ponderii cazurilor pierdute la CEDO din partea Republica Moldova ..	112
Fig. 3.4.	Opinia respondenților privind raportul dintre numărul de judecători și cel al populației, %	115
Fig. 3.5.	Opinia respondenților privind evoluția pe viitor a numărului de judecători în Republica Moldova	115
Fig. 3.6.	Aprecierea activității instanțelor judecătorești din partea respondenților	116

Fig. 3.7.	Preferințele respondenților privind flexibilizarea programului de muncă, %	119
Fig. 3.8.	Media ponderată a timpului consumat pentru soluționarea cauzelor în instanțele judecătorești	120
Fig. 3.9.	Opiniile respondenților asupra modalității de numire la funcția de judecător, %	123
Fig. 3.10.	Opiniile respondenților asupra vechimii în muncă pentru avansarea în instanțele judecătorești de nivel superior, %	123
Fig. 3.11.	Opinia respondenților privind perioada folosită pentru evaluarea judecătorilor din partea CSM, %	126
Fig. 3.12.	Aprecierea metodologiei Regulamentului CSM privind evaluarea judecătorilor, %	127
Fig. 3.13.	Participarea respondenților la programe de formare profesională oferite de alți prestatori de servicii educaționale, %	129
Fig. 3.14.	Frecvența participării personalului din instanțele judecătorești la programe de formare profesională, %	130
Fig. 3.15.	Motivele participării personalului din instanțele judecătorești la programe de formare profesională, %	131
Fig. 3.16.	Opiniile respondenților privind activitatea comisiei de evaluare externă, %	135
Fig. 3.17.	Opiniile respondenților privind prezența evaluatorilor externi în comisia de evaluare externă, %	136
Fig. 3.18.	Aprecierea acțiunilor de promovare în rândul judecătorilor	136

INTRODUCERE

Importanța temei de cercetare. Resursa umană a constituit și rămâne în continuare forța motrice în activitatea oricărei organizații, deoarece și-a dovedit avantajele în raport cu alte resurse. În cazul instituțiilor administrațiilor publice, inclusiv a instanțelor judecătorești, importanța resurselor umane este mult mai mare deoarece contribuția capitalului uman asupra performanței instituționale este remarcabilă, spre deosebire de organizațiile din alte domenii de activitate în care resursele financiare și cele materiale își au cota parte de contribuție la asigurarea succesului. La fel, resursele umane sunt în centrul proceselor de reformă din sectorul public, întrucât acestea oferă servicii, promovează inovațiile și produc performanță.

Pentru a-și demonstra relevanța și semnificația în cadrul organizațiilor, resursele umane au nevoie de o administrare eficientă din partea responsabililor, fie că este vorba nemijlocit de specialiștii de resurse umane, fie de managerii organizațiilor care trebuie să aibă competențele necesare în acest domeniu. În aceste condiții, managementul resurselor umane (MRU) constituie ansamblul de proceduri și instrumente care, elaborate și implementate corespunzător, își aduce contribuția la asigurarea stabilității, coerenței și echității organizației, prin unificarea comportamentelor și valorilor umane ale acesteia. În afară de aceasta, MRU reprezintă un sistem care definește regulile, procedurile, interesele organizaționale și structurează așteptările organizaționale între angajați și managementul superior. Pornind de la cele menționate, practicile de MRU trebuie să fie ancorate în viziunea, misiunea și obiectivele organizației.

Sub aspect evolutiv, MRU a primit o importanță din ce în ce mai mare și au existat solicitări ca funcțiunea de personal să joace un rol strategic în facilitarea recrutării și reținerii personalului valoros, sporirea eficienței organizaționale și promovarea unei culturi bazate pe performanță. În acest fel, MRU joacă un rol important în contribuția la democrație, transparență, meritocrație și performanță în instituțiile publice.

În cazul instanțelor judecătorești, calitatea actului de justiție depinde de profesionalismul și performanța personalului din cadrul acestora. Nivelul de profesionalism al personalului din sistemul judecătoresc, precum și performanța acestuia, poate fi măsurată, indirect, prin percepția societății asupra actului de justiție. Din această perspectivă, MRU în instanțele judecătorești are un rol esențial pentru modelarea comportamentelor profesionale în procesul de exercitare, în mod integru, a sarcinilor de muncă aferente postului, precum și asumarea unor roluri și responsabilități etice care să nu distorsioneze actul juridic.

Actualitatea temei de cercetare. Deși MRU în instanțele judecătorești cuprinde un ansamblu de activități, în prezent se află sub influența mai multor provocări legate de:

- motivarea și recompensarea angajaților pentru a răsplăti pasiunea pentru serviciul juridic, gestionarea rolurilor angajaților instanțelor judecătorești și receptivitatea lor față de implementarea instrumentelor și procedurilor de resurse umane în sistemul de justiție;
- conștientizarea asupra necesității reformării sistemului de justiție;
- diminuarea rezistenței la schimbare din partea angajaților instituțiilor judiciare;
- organizarea muncii prin asigurarea echității în distribuirea sarcinilor de muncă etc.

La fel, se constată mai multe disfuncționalități în sistemul de administrare a personalului în instanțele judecătorești caracterizate de volumul disproporționat de muncă în rândul personalului judiciar, durata de soluționare a cauzelor judiciare, lipsa unei sincronizări în acoperirea posturilor vacante etc. Problemele susmenționate dovedesc că MRU în instanțele judecătorești necesită o perfecționare la toate nivelele ierarhice ale sistemului judiciar, prin oferirea unei flexibilizări și a unei autonomii în exercitarea atribuțiilor de muncă.

La etapa actuală, selectarea judecătorilor pe bază de merit și a integrității etice și financiare reprezintă unul din obiectivele esențiale ale MRU și a scopului reformei judiciare. Aceasta a condus la schimbarea radicală a raporturilor dintre factorii decizionali, politici și guvernamentali, pe de o parte, și judecători și a celuilalt personal judiciar, pe de altă parte. De asemenea, diminuarea sau lichidarea corupției din sistemul judecătoresc, considerat unul dintre cele mai corupte domenii din Republica Moldova, a constituit o premisă pentru declanșarea reformei judiciare, în care factorul uman este esențial în această acțiune strategică. Actualmente, strategia de reformare a sistemului de justiție este axată, în principiu, pe factorul uman, considerat elementul esențial în asigurarea succesului reformei în cauză. De asemenea, finalizarea reformei justiției prin eliminarea sau diminuarea elementelor coruptibile reprezintă una din condițiile principale pentru accederea țării noastre la Uniunea Europeană. Este domeniul în care Republica Moldova are suficiente restanțe pe care trebuie să le soluționeze pentru a urgenta procesul de apropiere de Uniunea Europeană și de a recăpăta încrederea societății în actul de justiție. În ultimii ani, încrederea societății în actul jurisdicțional s-a diminuat, sistemul judiciar fiind cel mai mult detestat de diferiți actori sociali și de majoritatea societății.

În prezent, activitățile MRU sunt, în mare parte, centralizate și strict reglementate, existând o autonomie limitată din partea managementului superior al instanțelor judecătorești. Mai mult de atât, managerii superiori ai instanțelor judecătorești nu au o formare profesională în domeniul MRU pentru implementarea unor practici eficiente de resurse umane, în limitele cadrului legal. În aceste condiții, MRU are un rol esențial în promovarea și asigurarea performanței instituționale în

sistemul judiciar, precum și în recâștigarea încrederii societății față de instanțele judecătorești, precum și față de personalul acesteia.

Gradul de studiere a temei cercetate. Întrucât resursa umană reprezintă una din principalele resurse în activitatea unei organizații, în special modul cum este administrată de responsabilii acesteia, MRU s-a transformat într-o preocupare vitală atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicieni. Sub aspect evolutiv, mai mulți cercetători și-au adus contribuția la dezvoltarea teoretică și metodologică a acestui domeniu de activitate, fiecare remarcându-se prin includerea unor elemente distincte ale MRU. În acest context, putem evidenția o multitudine de cercetători, străini și autohtoni, care au contribuit, în general, la dezvoltarea conținutului MRU. Din rândul cercetătorilor străini care au avut un rol esențial la dezvoltarea MRU putem evidenția: Armstrong, M., Beardwell, I., Bratton, J., Burloiu, P., Davis, K., Dessler, G., Fisher, C. D., Guest, D. E., Hatcher, T. G., Ivancevich, J.M., Kleiman, L.S., Manolescu, A., Mathis, R. L., Petrescu, I., Pfeffer, J., Prodan, A., Tyson, S., Ulrich, D., Werther, B. W., Wright, P.M. etc. De asemenea, putem menționa mai mulți cercetători autohtoni care și-au adus propria contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice ale MRU și anume: Bîrcă, A., Cotelnic, A., Covaș, L., Gheorghiță, M., Jalencu, M., Suslenco, A., Șavga, L., Vîrcolici, M. etc.

Există o multitudine de cercetători care s-au axat pe cercetarea MRU în diferite domenii de activitate. Astfel, putem evidenția mai mulți cercetători străini care au dezvoltat MRU în sectorul public și anume: Bach, S., Bouckaert, G., Boyne, G. A., Cho, Y. J., Condrey, St., Hvidman, U., Kessler, I., Knies, E., Leisink, P. L. M., Pichault, F., Poister, T. H., Pollitt, Ch., Pynes, J., Ruscio, K. P. etc. O contribuție deosebită la dezvoltarea MRU în sectorul public din Republica Moldova a avut-o mai mulți cercetători autohtoni, cum ar fi: Boguș, A., Cojocaru, S., Gheorghiță, T., Movilă, I. Tofan, T. etc.

Totodată, remarcăm existența unui număr redus de cercetări care să abordeze MRU în instituțiile sistemului judiciar atât la nivel național, cât și la cel internațional. De cele mai multe ori, cercetătorii respectivi abordează doar anumite aspecte și practici ale MRU în instituțiile judecătorești. În cazul dat, putem evidenția următorii cercetători: Aikman, A., Cojocaru, V., Hernandez, M., Knies, E., Noelliste, M., Novac, T., Vargas-Hernández, J. G., Winstanley, D., Woodall, J. etc.

În Republica Moldova, se constată o insuficiență de cercetări privind administrarea personalului în instanțele judecătorești, inclusiv implicațiile factorului uman asupra performanței instituționale. Chiar și în cazul cercetărilor efectuate în străinătate se pune mai mult accentul pe asigurarea integrității și a eticii profesionale în exercitarea sarcinilor și a responsabilităților de muncă în instanțele judecătorești. Dezvoltarea MRU în instanțele judecătorești este un domeniu

care trebuie extins în Republica Moldova, întrucât acesta se caracterizează prin particularitățile sale, diferite de cele existente în alte domenii de activitate, inclusiv în sectorul public.

Obiectul de cercetare. Este constituit din resursele umane care activează în instanțele judecătorești de la toate nivelele ierarhice din Republica Moldova.

Scopul cercetării constă în îmbunătățirea sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești de la toate nivelele ierarhice din Republica Moldova în vederea sporirii performanței instituționale.

Obiectivele cercetării. În vederea atingerii scopului cercetării, au fost formulate mai multe obiective:

1. cercetarea abordărilor teoretice și metodologice ale MRU, precum și implicațiile acestuia asupra funcționalității organizației;
2. investigarea particularităților teoretice ale managementului resurselor umane în instituțiile din sectorul public;
3. analiza în dinamică a indicatorilor de performanță caracteristici instanțelor judecătorești pe nivele ierarhice ale sistemului judiciar din perspectiva MRU;
4. aprecierea proceselor de MRU aplicate în instanțele judecătorești din Republica Moldova;
5. evaluarea retrospectivă și prospectivă a strategiilor de reformare a sistemului judecătoresc din Republica Moldova prin prisma resurselor umane;
6. aprecierea elementelor sistemului de MRU în instanțele judecătorești prin cercetare empirică;
7. identificarea și aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională a personalului în instanțele judecătorești;
8. elaborarea unor recomandări în vederea îmbunătățirii sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești.

Strategia de cercetare. În vederea realizării scopului și a obiectivelor cercetării, a fost elaborată strategia de cercetare care constă din mai multe etape:

1. *formularea întrebării de cercetare;*
2. *stabilirea ipotezelor de cercetare;*
3. *revizuirea literaturii de specialitate;*
4. *elaborarea cadrului metodologic al cercetării;*
5. *identificarea metodelor de cercetare;*
6. *analiza și discutarea rezultatelor;*
7. *formularea concluziilor și recomandărilor asupra temei cercetate.*

I. Formularea întrebării de cercetare. Poate contribui MRU la îmbunătățirea activităților în cadrul instanțelor judecătorești din Republica Moldova?

II. Stabilirea ipotezelor de cercetare. Au fost formulate 4 ipoteze de cercetare pentru realizarea prezentului efort științific.

Ipoteza 1 (H_1). MRU în instanțele judecătorești este influențat de cadrul juridic și instituțional existent în Republica Moldova.

Ipoteza 2 (H_2). Performanța instanțelor judecătorești este influențată de maniera implementării proceselor și procedurilor MRU.

Ipoteza 3 (H_3). Există o multitudine de variabile aferente MRU ce influențează integritatea profesională a personalului din instanțele judecătorești.

Ipoteza 4 (H_4). Integritatea profesională a personalului influențează în mod direct activitatea și performanța instanțelor judecătorești.

3. Revizuirea literaturii de specialitate. A constat în analiza celor mai relevante surse bibliografice aferente domeniului cercetat care a cuprins cercetători autohtoni și din străinătate, precum și a diferitor documente strategice elaborate și implementate de instituțiile publice autorizate și anume: Parlamentul Republicii Moldova, Ministerul Justiției, Consiliul Superior al Magistraturii etc.

4. Elaborarea cadrului metodologic al cercetării. A fost alcătuit din mai multe componente. În primul rând, a fost cercetat cadrul legal din Republica Moldova cu referire la administrarea resurselor umane în instanțele judecătorești. În al doilea rând, a fost efectuată o analiză a principalilor indicatori ce caracterizează activitatea instanțelor judecătorești. În al treilea rând, au fost evaluate procesele MRU aplicate în instanțele judecătorești. În al patrulea rând, au fost cercetate aspectele legate de MRU în instanțele judecătorești în contextul desfășurării reformei judiciare. În al cincilea rând, a fost elaborat un chestionar și organizat un sondaj sociologic în rândul personalului instanțelor judecătorești pentru identificarea problemelor legate de tema de cercetare.

5. Identificarea metodelor de cercetare. În vederea atingerii scopului și obiectivelor cercetării și validării ipotezelor de cercetare, au fost folosite mai multe metode de cercetare atât pentru componenta teoretică, cât și pentru cea aplicativă. În primul capitol au fost folosite următoarele metode de cercetare: inducția, deducția, analiza documentară, analiza de conținut, metoda istoriografică și metoda comparativă. În al doilea capitol au fost utilizate: metoda documentară, analiza comparată, analiza statistică și analiza sistemică. În cel de-al treilea capitol au fost folosite următoarele metode de cercetare: analiza statistică, metoda sociologică prin

chestionar, metoda comparată, metode și instrumente statistice (Testul Levene, testul ANOVA, testul T).

6. Analiza și discutarea rezultatelor. Aplicarea metodelor și instrumentelor de cercetare au permis obținerea unor rezultate relevante legate de administrarea resurselor umane în instanțele judecătorești. De asemenea, urmare a aplicării metodelor menționate au fost identificate mai multe disfuncționalități referitoare la procesul de administrare a resurselor umane în instanțele judecătorești ce influențează performanța acestora. Rezultatele obținute vizează atât procesele tradiționale ale MRU desfășurate în cadrul instanțelor judecătorești, cât și unele procese mai noi, analizate în contextul desfășurării reformei judiciare în Republica Moldova în care se pune un accent deosebit pe asigurarea independenței financiare și a integrității profesionale a personalului judiciar.

7. Formularea concluziilor și recomandărilor asupra temei cercetate. Rezultatele obținute au condus la formularea unor concluzii generale asupra temei cercetate, precum și la elaborarea unor recomandări care să contribuie la îmbunătățirea sistemului de MRU în instanțele judecătorești.

Supportul informațional al lucrării. Prezenta lucrare este fundamentată pe baza datelor statistice obținute de la diverse instituții naționale și internaționale și a rapoartelor anuale elaborate de instituțiile specializate. În cazul dat, putem menționa datele statistice furnizate de Biroul Național de Statistică (BNS), Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ) și Statistica Uniunii Europene (EUROSTAT). De asemenea, au fost analizate și extrase informații statistice din rapoartele anuale elaborate de Consiliul Superior al Magistraturii (CSM), Institutul Național de Justiție (INJ), Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEEJ), precum și din alte documente oficiale elaborate cum ar fi Strategia Națională de Dezvoltare (SND) „Moldova Europeană – 2030” și Obiectivele Dezvoltării Durabile (ODD). O sursă relevantă de informații o putem considera răspunsurile respondenților, obținute urmare a aplicării metodei sociologice în care chestionarul a fost instrumentul de culegere a informațiilor.

În cazul analizei și evaluării informațiilor statistice, intervalul de timp folosit a fost perioada 2018-2023. Argumentul folosirii anului 2018 drept an inițial pentru analiză a fost determinat de faptul că prin modificarea legislației în vigoare a avut loc o reconfigurare a instanțelor judecătorești la nivel teritorial prin reducerea numărului acestora. Utilizarea datelor anterioare pentru mai mulți indicatori calculați ar fi condus la distorsionarea rezultatelor și la posibilitatea efectuării unor comparații obiective. Cu anumite excepții, există și intervale diferite față de cel menționat mai sus, luat ca reper pentru analiză, urmare a indisponibilității informațiilor pentru anii mai recenti.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării.

- consolidarea cadrului teoretic și metodologic al managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor;
- distingerea și dezvoltarea particularităților managementului resurselor umane în sectorul public și în instanțele judecătorești;
- analiza comparativă a indicatorilor ce caracterizează activitatea sistemului judecătoresc din Republica Moldova și Uniunea Europeană;
- evaluarea indicatorilor specifici managementului resurselor umane, cu scopul sporirii performanței instanțelor judecătorești;
- evaluarea retrospectivă și prospectivă a reformei sistemului judecătoresc din perspectiva managementului resurselor umane;
- aprecierea percepției personalului din instanțele judecătorești asupra reformării sistemului judecătoresc;
- reliefa și aprecierea influenței factorilor externi asupra activității personalului din instanțele judecătorești;
- profilarea și evaluarea setului de variabile, prin aplicarea instrumentelor statistice, ce influențează integritatea profesională a personalului din instanțele judecătorești;
- elaborarea și implementarea unui set de recomandări în vederea îmbunătățirii managementului resurselor umane în instanțele judecătorești.

Problema științifică soluționată în lucrare. Rezidă în fundamentarea teoretică, metodologică și aplicativă a sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova, precum și adaptarea și reajustarea acestuia în contextul desfășurării reformei judiciare.

Semnificația teoretică a lucrării. Cercetările efectuate asupra cadrului teoretic și metodologic în prezenta lucrare au contribuit la consolidarea conținutului MRU, urmare a atragerii unor noi concepte aferente domeniului și al conștientizării importanței acestora pentru asigurarea unei funcționalități eficiente a instanțelor judecătorești din Republica Moldova. Rezultatele obținute conduc la dezvoltarea unor noi cercetări în vederea aprofundării elementelor și categoriilor aferente MRU din instanțele judecătorești.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării. Urmare a cercetărilor aplicative efectuate, rezultatele obținute pot fi folosite de managementul superior al instanțelor judecătorești din Republica Moldova drept bază științifică pentru elaborarea și dezvoltarea unor acțiuni concrete, sub formă de politici și programe, pentru îmbunătățirea MRU, în vederea sporirii performanței instituționale. Cercetarea cantitativă realizată în prezenta lucrare a permis evaluarea reală a

situației MRU din instanțele judecătorești, precum și aprecierea decalajelor ce trebuie soluționate pentru racordarea la cerințele Uniunii Europene. De asemenea, rezultatele obținute pot servi drept suport didactic pentru formarea profesională continuă a personalului din instanțele judecătorești.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice dobândite pe parcursul elaborării prezentei lucrări au fost folosite pentru formularea unor recomandări adresate instanțelor judecătorești și altor actori din sistemul judiciar al Republicii Moldova, cu scopul perfecționării sistemului de MRU, rezultatul final fiind sporirea performanței și a încrederii societății în instituțiile respective. De asemenea, rezultatele științifice sunt dovedite prin trei certificate de implementare eliberate de Curtea Supremă de Justiție, Curtea de Apel Nord și Judecătoria Chișinău.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetărilor obținute în prezentul demers științific au fost prezentate în mai multe publicații (reviste și volume ale Conferințelor Științifice Internaționale) din Republica Moldova și din străinătate. În total au fost elaborate și publicate 5 lucrări în reviste indexate în Baze de Date Internaționale și 5 lucrări în volumele Conferințelor Științifice Internaționale organizate atât în Republica Moldova, cât și peste hotare.

Ideile principale, abordările proprii și cele mai relevante concluzii au fost prezentate la mai multe manifestări științifice:

1. Conferința Științifică Internațională „ECOTREND 2022 - Sustainable Economies Digitalization: opportunities and challenges in the pandemic era”, ediția a XIX-a, 9-10 decembrie 2022. Titlul comunicării: *Human resources management – a priority field for organizations*. Organizator: Universitatea „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu, România.

2. Conferința Științifică Internațională „ISSD 2023 - Information society and sustainable development”, Ediția a X-a, 27-28 aprilie 2023. Titlul comunicării: *Decoupling and trust – essential elements of human resource management in public sector*. Organizator: Universitatea „Constantin Brâncuși” și Universitatea din Valletta, Valletta, Malta.

3. Conferința Științifică Internațională „Economic Security in the Context of Systemic Transformations”, Ediția a 3-a, 7-8 decembrie 2023. Titlul comunicării: *Aspecte ale managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*. Organizator: Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, Republica Moldova.

4. Conferința Științifică Internațională „Development Through Research and Innovation - IDSC-2024”, Ediția a V-a, 23 august 2024, Titlul comunicării: *Legal and institutional aspects regarding human resource management in courts*. Organizator: Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, Republica Moldova.

5. Conferința Științifică Internațională „Transformational drivers of national economies. Developing policy options and tools tailored to targeted reforms. ESPERA 2024. The 10th International Conference. 17-18 Octombrie 2024. Titlul comunicării: *Study on professional integrity. Reflections and findings in the context of justice reform in the Republic of Moldova*. Organizator: Institutul Național de Cercetări Economice „Costin C. Kirițescu”, Academia Română, București, România.

Sumarul tezei. Lucrarea este alcătuită într-o ordine logică și cuprinde următoarele secțiuni: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 209 surse și 27 de anexe. Textul de bază este expus pe 156 de pagini, inclusiv 28 de tabele și 39 de figuri.

În *Introducere* este reflectată importanța și actualitatea temei de cercetare și sunt prezentate scopul și obiectivele cercetării, strategia de cercetare ce cuprinde mai multe etape, noutatea și originalitatea științifică, semnificația teoretică și valoarea aplicativă, precum și rezultatele științifice obținute.

În primul capitol „*Fundamentarea teoretică și conceptuală a managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor*” este realizată o incursiune în literatura de specialitate, în vederea prezentării și dezvoltării celor mai relevante elemente specifice problemei cercetate pentru a permite o mai bună înțelegere a subiectului dat. Astfel, în prima parte a capitolului sunt aduse mai multe clarificări asupra conceptelor și categoriilor ce caracterizează MRU, prin efectuarea delimitărilor potrivite. Un spațiu important în acest capitol este dedicat evaluării teoretice a activităților și proceselor caracteristice MRU. În acest context, sunt analizate și dezvoltate activitățile și procesele tradiționale ale MRU. Capitolul finalizează cu evidențierea și descrierea particularităților MRU ce caracterizează sectorul public și care îl diferențiază de cel privat. Urmând traiectoria acestui demers științific și pentru a evidenția unele categorii specifice ale MRU în sectorul public, o atenție deosebită a fost acordată încrederii, eticii și integrității personalului în mediul profesional, considerate forța motrice în asigurarea bunei funcționalități a instanțelor judecătorești.

În capitolul doi „*Particularitățile administrării personalului în instanțele judecătorești din Republica Moldova*” sunt dezvoltate mai multe aspecte legate de MRU în instanțele judecătorești. În acest context, capitolul debutează cu o analiză a cadrului juridic și instituțional care reglementează activitățile MRU în instituțiile judiciare, prin evidențierea mai multor caracteristici definitorii ale acestora. În partea a doua a capitolului este efectuată o analiză a activităților instanțelor judecătorești din Republica Moldova din perspectiva MRU. În cazul dat, sunt analizați mai mulți indicatori ce caracterizează tabloul general al sistemului judiciar din Republica Moldova și comparați cu cei din statele membre ale UE. O altă categorie de indicatori analizați în acest

capitol reflectă nivelul de performanță al instanțelor judecătorești în care personalul acestora este factorul determinant. O atenție deosebită este acordată evaluării proceselor aferente MRU din instanțele judecătorești. Astfel, sunt analizați mai mulți indicatori ce reflectă volumul de muncă al judecătorilor pe nivele ierarhice ale instanțelor judecătorești, fapt ce a permis identificarea unor lacune în activitatea sistemului judiciar. La fel, sunt evaluate procesele MRU aplicate în instanțele judecătorești.

În capitolul trei „*Consolidarea managementului resurselor umane în instanțele judiciare prin evaluarea proceselor aferente și a comportamentului profesional în contextul reformei justiției din Republica Moldova*” sunt investigate aspecte ale MRU prin prisma reformei justiției. Astfel, este efectuată o analiză a măsurilor și acțiunilor din perspectiva MRU, cuprinse în reforma sistemului judiciar și care vor contribui la îmbunătățirea activității instanțelor judiciare. Un volum semnificativ din acest capitol este dedicat evaluării activităților MRU în instanțele judecătorești, prin prisma percepției personalului acestora, urmare a aplicării cercetării sociologice prin chestionar. De asemenea, au fost analizate acțiunile și măsurile aferente MRU, întreprinse de factorii decizionali asupra reformei sistemului judiciar. Rezultatele primite au fost suficient de relevante pentru a fi luate în considerare la perfecționarea domeniului dat.

În *Concluzii generale și recomandări* sunt prezentate cele mai relevante rezultate ale cercetărilor efectuate, precum și un șir de recomandări, având ca obiectiv soluționarea problemei științifice din lucrare.

I. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ ȘI CONCEPTUALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

1.1.Repere teoretice privind fundamentarea managementului resurselor umane

Resursele umane, prin capacitățile, cunoștințele, competențele și calitățile sale, a fost și rămâne forța motrice în activitatea oricărei organizații, indiferent de domeniul de activitate și misiunea sa în societate. Mai mult, resursele umane sunt considerate inepuizabile, pe măsură ce acestea sunt într-un proces continuu de învățare pentru a se adapta la noile cerințe social-economice și la noile situații contextuale în care se află societatea. Luând în considerare importanța resurselor umane pentru orice tip organizație, aceasta a devenit obiect de cercetare pentru mai mulți cercetători autohtoni [23]; [50]; [71]; [101]; [181]. Totodată, Rotaru și Prodan (1998) susțin că resursele umane au caracteristici speciale care determină nemijlocit gradul de folosire și valorificare eficientă a celorlalte resurse [173]. Spre deosebire de autorii anteriori, Manolescu (1998) pretinde că „resursele umane reprezintă organizația, iar oamenii sunt o resursă comună și totodată, o resursă cheie, o resursă vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora” [139, p.18]. Abordând din perspectivă managerială, Burloiu (1997) afirmă că resursele umane adecvate sunt persoanele dintr-o organizație care își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management [40]. Totodată, Bîrcă (2015) consideră că pentru a deveni forța motrice în activitatea oricărei organizații se impune luarea în considerare a anumitor factori: diferențele individuale, atitudinile, comportamentul profesional, percepția despre oameni exprimată prin caracterul distinctiv, efortul depus, capacitatea proprie și consecvența în timp [23]. La fel, Cotelnic și Scarlat (2020) au evidențiat importanța resursei umane în diminuarea efectelor negative ale pandemiei Covid-19 asupra economiei și a societății în general [50].

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un domeniu de activitate, desprins din știința managerială, care s-a aflat permanent în atenția cercetătorilor și a practicienilor. În acest context, Gheorghită și Vîrcolici (2008) menționează că MRU „este o activitate necesară pentru acele organizații care tind să devină performante, adică lideri în domeniul lor de activitate” [71, p. 8]. Preocupările deosebite față de MRU, pe parcursul unei perioade îndelungate, a condus la apariția diferitor interpretări a acestui subiect. În ultimii 100 de ani, au existat cercetări asupra comportamentului oamenilor și, în special, a problemelor pe care le creează viața profesională modernă, cea mai mare parte a acestora având un caracter interdisciplinar. Aceste studii includ contribuții din partea specialiștilor pregătiți într-o varietate de discipline, în special în diferite ramuri ale psihologiei, sociologiei și economiei. Valoarea diferitelor specializări constă în diferența de accent și de perspectivă pe care o acordă în privința acelorași situații și, prin urmare,

în oferirea unei înțelegeri mai largi a naturii lor, a problemelor resurselor umane în cadrul organizațiilor.

Problema de bază a dimensiunii și complexității organizațiilor este ceea ce toată lumea experimentează mai devreme sau mai târziu, odată cu „intrarea” în viața profesională. De obicei, angajații se identifică mai mult cu grupuri mai mici. În opinia lui Tyson (2006), „atunci când se încearcă relaționarea cu organizațiile, este ca și cum angajații individuali au de-a face cu o forță mistică, nevăzută, indefinibilă, care le controlează viața profesională, dar cu care, ca Dumnezeu, nu se pot întâlni niciodată față în față” [187, p. 42].

Pe parcursul dezvoltării societății, preocupările față de problemele angajaților în organizații a cunoscut mai multe denumiri „Relații Industriale”, „Managementul personalului” astfel că începând cu ani 80 ai secolului XX să se folosească termenul „Managementul resurselor umane”. Pornind de la interpretarea termenilor ce vizează angajații în organizație, Legge (1995) susține că „cuvintele poartă o istorie și există semnificații diferite care fac parte din jocurile lingvistice pe care le jucăm pe măsură ce definim semnificațiile în uz” [132, p. 34]. În acest context, autorul este de părere că MRU ar putea fi perceput ca un mecanism de creare a unor relații de putere considerate de la sine înțelese [187].

Spre deosebire de Legge care accentuează semnificația cuvintelor în ceea ce privește termenii „Managementul personalului” și „Managementul resurselor umane”, Armstrong (1995) demonstrează după anumite criterii, deosebirile dintre cele două concepte (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Deosebirile dintre Managementul personalului și MRU

Criterii	Managementul personalului	MRU
Obiective și valori	Intervenții incrementale în atragerea, menținerea și motivarea angajaților.	Concentrare strategică. competitivitate, profitabilitate, supraviețuire, avantaj competitiv și flexibilitatea resurselor umane.
Profesionalism	Specialiștii subdiviziuni de resurse umane sunt responsabili pentru problemele angajaților.	Managerii de linie sunt responsabili pentru personalul aflat în subordine.
Relații	Încredere limitată, conflict și diferențiere, control orientat.	Armonie, interese reciproce și implicarea activă a angajaților.
Managementul angajaților	Limitat, orientat pe individ.	Amplu, orientat e echipă.
Informare și comunicare	Birocratică, control al informațiilor și comunicărilor	Transparență, obiectivitate, onestitate, încredere și angajament.

Sursa: [6].

În afară de deosebirile prezentate în Tabelul 1.1., există și alte interpretări care fac diferența dintre „MRU” și „Managementul personalului”. Astfel, Manolescu (2003) evidențiază deosebirile dintre MRU și „Managementul personalului” prin optica de abordare a activităților specifice acestui domeniu de activitate (Tabelul 1.2)

Tabelul 1.2. Elementele comparative ale MRU în raport cu managementul personalului

Elemente de referință	Managementul personalului	MRU
Comportamentul	Norme și obiceiuri	Valori și misiune
Contractul	Elaborarea atentă a contractelor scrise	Acțiune “dincolo de contract”
Modelul pentru acțiune managerială	Procedurile	Necesitățile
Inițiative	Treptat	Integrat
Calități manageriale	Negocierea	Facilitatea
Rapiditatea deciziei	Lentă	Rapidă
Comunicarea	Indirectă	Directă
Categorii de posturi	Numeroase	Restrânse
Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă
Planificarea personalului	Conform normativelor prestabilite	Flexibilitate și adaptabilitate
Selecția	Activitate managerială, Separată	Activitate cheie, integrată
Salarizarea	În funcție de evaluarea postului	În funcție de performanța profesională
Pregătire și dezvoltare	Controlul accesului la cursuri	Organizații de pregătire
Evaluarea performanțelor	Caracter subiectiv	Criterii bine argumentate
Relațiile cu angajații	Respectarea procedurilor legale	Asigurarea echității și diversității

Sursa: Adaptat după [140, p. 25].

Informația prezentată în Tabelul 1.2 ne permite să constatăm că „Managementul personalului” este unul mult mai birocratizat. Spre deosebire de „Managementul personalului”, MRU oferă angajaților mai multă autonomie și libertate în acțiune, rezultatul final fiind esențial pentru organizație.

Dincolo de aceasta, Collings și Wood (2009) menționează că MRU este conceput ca având un rol mai strategic și, prin urmare, abordat la nivelul de top management, sugerând un rol mai în amonte, chiar dacă, în practică, aceasta a fost puțin mai mult decât o dorință [46]. Cu toate acestea, MRU se referă la încercările de a dezvolta un set integrat și congruent de politici de resurse umane, spre deosebire de abordarea fragmentară care apare în rolul tradițional al managementului personalului. În plus, politicile și practicile în domeniul resurselor umane sunt vizate la nivel individual. Acest lucru se reflectă în preferința pentru plata individuală legată de performanță, mecanisme individuale de comunicare, sondaje de opinie ale angajaților și altele.

MRU a câștigat încrederea generală ca abordare a managementului oamenilor, în special în Marea Britanie și SUA, în anii 80 ai secolului XX, fiind acceptat pe scară largă de către practicieni și cercetători deopotrivă. Pentru practicieni, MRU a oferit o nouă agendă pentru a înlocui imaginea slabă a managementului personalului și retorica contradictorie a relațiilor industriale, în timp ce pentru cercetători a reprezentat o oportunitate de rebranding și reorientare a carierei, departe de relațiile industriale și managementul personalului [80; 182]. Apariția MRU este urmărită în general

de o confluență de factori. Impactul contextului extern asupra funcționării de resurse umane a fost analizat de Beer și colab. (1984) menționând că „politicile și practicile MRU nu sunt și nu pot fi formate într-un vid. Ele trebuie să reflecte contextul guvernamental și societal în care sunt încorporate” [46, p. 49], iar o serie de factori politici, economici și sociali au determinat apariția MRU în acest moment

În afară de aceasta, Legge (1995) a analizat MRU din punct de vedere al stilului, menționând că poate fi considerat ca fiind dur (hard) sau moale (soft) [132]. MRU hard este definit, uneori, în termeni de politici particulare care subliniază o strategie de minimizare a costurilor, cu accent pe slăbirea producției, utilizarea forței de muncă ca resursă și ceea ce Legge numește un „instrumentalism utilitar” în relația de muncă. Alteori, MRU hard este definit în termeni de strânsă potrivire între obiectivele organizaționale și cele strategice, pe de o parte, și politicile MRU, pe de altă parte. Dimpotrivă, MRU soft este văzut uneori ca „umanism de dezvoltare” [132, p. 76]. În care individul este integrat într-un proces de lucru care pune preț pe încredere, angajament și comunicare.

Analizând stilul MRU, Ulrich (1998) vine cu o altă abordare și anume din perspectiva practicienilor de resurse umane. În opinia lui Ulrich, există patru stiluri sau căi posibile pe care MRU le poate adopta [188]. Primul stil constă în ceea ce autorul numește organizarea muncii care implică practicantul de resurse umane pentru a deservi nevoile organizației într-un mod cât mai eficient posibil, dar nu mai mult de atât. În acest mod, stilul MRU este o funcție de suport „a face treaba corect”, dar cu puține oportunități de a adăuga valoare sau de a contribui la performanța organizațională [188, p. 305]. Al doilea stil este de a deveni „angajatul campion”. În acest mod, practicianul de resurse umane își asumă rolul de „voce” pentru angajați, căutând să reducă diferențele de fricționare dintre organizație și personalul acesteia și asigurându-se că managementul superior este conștient de preocupările angajaților [188, p. 308]. În cazul celui de-al treilea stil, cel al agentului pentru schimbare, practicianul de resurse umane devine protagonist în managementul activ al schimbării care are capacitatea de a adăuga valoare, în timp ce în cel de-al patrulea stil, cel de partener de afaceri, managerul de resurse umane devine un membru al echipei manageriale care contribuie pe deplin și este capabil să participe la procesul de planificare corporativă și să aducă expertiza MRU în ecuație cu responsabilitatea pentru a demonstra modul în care MRU poate adăuga valoare și poate oferi un avantaj competitiv [188, p. 314].

Totodată, unii cercetători au observat că modul în care practicile manageriale de resurse umane sunt realizate variază ca răspuns la o serie de influențe sociale și economice, a căror sursă cheie este contextul organizațional mai larg în care au loc [111; 152]. În aceste condiții, organizațiile se schimbă progresiv prin evoluția a ceea ce sunt descrise drept forme de organizare

și management post-birocratice, flexibile, de înaltă performanță [102; 142]. Aceste noi forme organizaționale apar din reordonarea rolurilor, a relațiilor și sarcinilor din cadrul organizațiilor în detrimentul modurilor birocratice tradiționale de control asupra performanței sarcinilor angajaților.

Interesul deosebit din partea cercetătorilor față de MRU a condus la dezvoltarea unui șir de teorii organizaționale care abordează direct sau tangențial problema resurselor umane în organizații. În Tabelul 1.3 sunt arătate principalele teorii cu implicații asupra MRU.

Tabelul 1.3. Teoriile organizaționale și implicațiile MRU

N. o.	Denumirea teoriei	Cercetători care au abordat problema	Implicațiile MRU
1.	Teoria dependenței de resurse	Emerson, 1962; Pfeffer și Solansick, 1978.	- Lipsa resurselor determină politicile și procedurile care trebuie adoptate de organizații. - Angajații sunt resurse limitate, care ar trebui gestionate cu atenție.
2.	Teoria avantajului competitiv	Porter, 1980; Grant, 1991; Ulrich, 1997	- Organizațiile ar trebui să valorifice avantajul competitiv pe care îl are față de alte organizații. - Angajatul este o resursă rară, imuabilă, nesubstituibilă și valoroasă. - Pentru obținerea avantajului competitiv, ar trebui să existe susținerea culturii organizaționale care să asigure un management eficient al funcțiilor de formare și management al performanței.
3.	Teoria instituțională	Brunsson, 1999; Peters, 2000.	- Normele, valorile, atitudinile și miturile organizaționale sunt sursele eșecului sau succesului organizațional. - Acestea trebuie raționalizate pentru a asigura eficacitatea organizațională.
4.	Teoria capitalului uman	Becker, 1964; Robert, 1991; Psacharopolos și Woodhall, 1997;	- Este o abordare economică – oamenii sunt active valoroase. - Investițiile în angajați trebuie făcute la fel ca și în alte active, cum ar fi tehnologiile.
5.	Teoria ciclului de viață al organizației	Cameron și Whelton, 1981.	- Organizația se dezvoltă etapizat: inițiere, creștere, maturitate, declin și revigorare. - Resursele umane trebuie administrate în funcție de stadiul în care se află organizația.
6.	Teoria schimbării organizaționale	Hersay & Blanchard, 1977; Robbins, 1992; Joh ns, 1996; Gareth, 2009.	- Organizațiile trec prin diferite forme, niveluri de calitate și stări, de-a lungul timpului. - MRU ar trebui să asigure congruența între obiectivele, schimbările și performanța ce au fost declarate de conducerea organizației.
7.	Teoria contingenței strategice	Peter și Aterman, 1982; Scott, 1992; Robbins, 1992.	- Organizațiile au de adoptat mai multe tipologii strategice. - Alegerea tipologiei depinde de mediul organizațional. - MRU ar trebui să depindă de o anumită tipologie aleasă.
8.	Teoria învățării organizaționale	Agyris și Schoen, 1978; Senge, 1992.	- Succesul unei organizații depinde de capacitatea de a învăța. - Cunoștințele anterioare ale angajaților facilitează învățarea și aplicarea noilor învățări conexe. - MRU ar trebui să faciliteze învățarea continuă.

Sursa: Adaptat după [178].

Cercetând teoriile prezentate în Tabelul 1.3, constatăm că fiecare teorie și-a adus contribuția asupra dezvoltării MRU. Astfel, teoria dependenței de resurse atrage atenția asupra faptului că resursele umane sunt limitate în materie de cunoștințe și competențe profesionale, ceea ce organizațiile, prin MRU, ar trebui să faciliteze învățarea continuă în organizații, fapt caracteristic învățării organizaționale. Or, învățarea organizațională se poate realiza prin investiții permanente în resursele umane, element susținut de teoria capitalului uman. La rândul său, investițiile permanente în dezvoltarea resurselor umane asigură un anumit avantaj competitiv organizației. Prin urmare, observăm o interdependență dintre diferite teorii organizaționale care, la rândul lor, evidențiază implicațiile MRU asupra performanței organizaționale, iar unele din acestea (Teoria avantajului competitiv, Teoria instituțională, Teoria capitalului uman) sunt caracteristice și instanțelor judecătorești

MRU în organizațiile contemporane este de obicei conceput ca un set interconectat de activități care vizează îmbunătățirea sistematică a performanței angajaților într-o manieră proporțională cu obiectivele strategice ale managementului superior.

În același timp, Miller susține că MRU este diferit de celelalte domenii ale managementului general, deoarece acesta trebuie să servească nu doar patronului, ci trebuie să acționeze în interesul angajaților ca ființe umane și, prin extensie, în interesul societății [140, p. 35]. Totodată, Cojocaru și colab. (2014), susțin că MRU „este un subsistem integrat, definit printr-o serie de caracteristici dimensionale și funcționale și marcat de existența unei game complexe de relații interne și de conexiune cu celelalte subsisteme ale organizației” [44, p. 35]

Faptul că MRU a fost și continuă să fie un domeniu destul de intens cercetat de specialiști în domeniu se explică prin numărul mare de definiții elaborate pe parcursul anilor. În Tabelul 1.4 este prezentată analiză comparativă a unor definiții ale MRU repartizate în trei perioade de timp.

Informația prezentată în Tabelul 1.4 arată caracterul divers al interpretărilor din partea cercetătorilor a conceptului de MRU. Deși abordările cercetătorilor sunt diferite, MRU vizează angajații sau oamenii care activează în cadrul unei organizații. Toți autorii definițiilor prezentate în Tabelul 1.4 consideră că MRU este un domeniu de cercetare distinct și o practică managerială orientată spre angajații unei organizații. Caracterul distinctiv al definițiilor prezentate în ordine cronologică arată că dacă până în anul 2000 MRU era privit ca o activitate operațională, după această perioadă se observă interpretarea strategică a resurselor umane în cadrul organizațiilor. Dincolo de aceasta, resursele umane sunt privite ca resurse strategice pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

Divizarea în cele trei perioade a definițiilor MRU a permis autorului să observe, în mod evident, similitudinile și deosebirile acestora, precum și tendințele de manifestare a problemelor

de personal, în funcție de evoluția societății și complexitatea problemelor cu care se confruntă organizațiile la fiecare etapă.

Tabelul 1.4. Analiza comparativă a definițiilor MRU pe perioade de timp

Perioada de timp	Autorul	Conținutul
Până în anul 2000	Heneman, Schwab, Fossum și Dyer (1989)	MRU este definit ca un set de funcții sau activități care sunt concepute pentru a influența eficiența angajaților unei organizații.
	Bratton și Gold (1994)	MRU - parte a managementului care este specializată în administrarea angajaților în cadrul organizației.
	Werther și Davis (1996)	MRU reprezintă modul în care angajatorii obțin, dezvoltă, utilizează, evaluează, mențin și păstrează numărul și categoriile potrivite de angajați.
	Harris (1997)	MRU cuprinde un ansamblu de programe, politici și practici pentru administrarea resurselor umane în cadrul organizației.
	Burloiu (1997)	MRU presupune un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.
	Mondy, Noe și Premeaux (1999)	MRU - procesul de utilizare a resurselor umane în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.
2001-2010	Petrescu (2003)	MRU evaluează angajații ca patrimoniu al companiilor, obținut prin concurență, care trebuie amplasat, motivat și dezvoltat concomitent cu celelalte resurse pentru a realiza obiectivele strategice.
	Kleiman (2004)	MRU este definit drept o funcție organizațională ce constă din practici care ajută organizația să trateze eficient oameni săi în diferite faze ale ciclului de angajare.
	Fisher, Schoenfeldt și Shaw (2006)	MRU implică toate deciziile și practicile de management care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane care lucrează pentru organizație.
	Byars & Rue (2008)	MRU cuprinde activități menite să asigure și să coordoneze resursele umane ale unei organizații.
	Opatha (2009)	MRU presupune utilizarea eficientă a resurselor umane pentru a atinge obiectivele unei organizații.
	Ivancevich (2010)	MRU este funcția desfășurată în organizații care facilitează utilizarea cât mai eficientă a angajaților pentru atingerea obiectivelor organizaționale și a celor individuale.
2011- 2020	Mathis și Jackson (2011)	MRU presupune proiectarea sistemelor manageriale pentru a se asigura că talentul uman este utilizat în mod eficient în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.
	Schwind, Das, Wagar, Fassina și Bulmash (2013)	MRU este definit drept administrarea oamenilor dintr-o organizație folosind sisteme, metode, procese și proceduri ce permit angajaților să-și atingă propriile obiective care, la rândul său, sporesc contribuția pozitivă a angajatului la atingerea obiectivelor organizaționale.
	Armstrong și Taylor (2014)	MRU presupune o abordare strategică, integrată și coerentă a angajării, dezvoltării și bunăstării oamenilor care lucrează în organizații.
	Bîrcă (2015)	MRU cuprinde un ansamblu de activități generale și specifice, cu caracter strategic și operațional, în ceea ce privește atragerea, menținerea, dezvoltarea și motivarea cât mai eficientă a angajaților, în vederea realizării obiectivelor organizaționale și satisfacerii nevoilor personale ale acestora.
	Bohlander și Snell (2017)	MRU este definit ca un proces de gestionare a talentului uman pentru atingerea obiectivelor unei organizații.
	Dessler (2017)	MRU reprezintă procesul de dobândire, instruire, evaluare și compensare a angajaților și de a se ocupa de relațiile lor de muncă, de sănătate și siguranță și de corectitudine.

Sursa: Elaborat de autor pe baza [7; 23; 28; 32; 40; 41; 62; 64; 83; 87; 100; 106; 144; 149; 152; 158; 162; 179; 190].

Caracterul strategic al resurselor umane în cadrul organizațiilor se regăsește în modelul Școlii de la Harvard, elaborat încă în anul 1984 (Figura 1.1). Comportamentele de rol, necesare pentru fiecare strategie competitivă distinctă, diferă și pot fi stimulate de un set consistent de practici ale MRU. În acest context, Paauwe și Boon (2009) susțin că pentru o strategie axată pe inovare, practicile MRU sunt menite să faciliteze un comportament cooperant interdependent, orientat pe termen lung, pe de o parte, și să încurajeze schimbul de idei și asumarea riscurilor, cum ar fi schemele de salarizare variabile și căile largi de carieră, pe de altă parte [46]. Acestea oferă o perspectivă concretă asupra posibilelor legături dintre conținutul unei anumite strategii și ce fel de politici de MRU ar ajuta la implementarea acesteia.

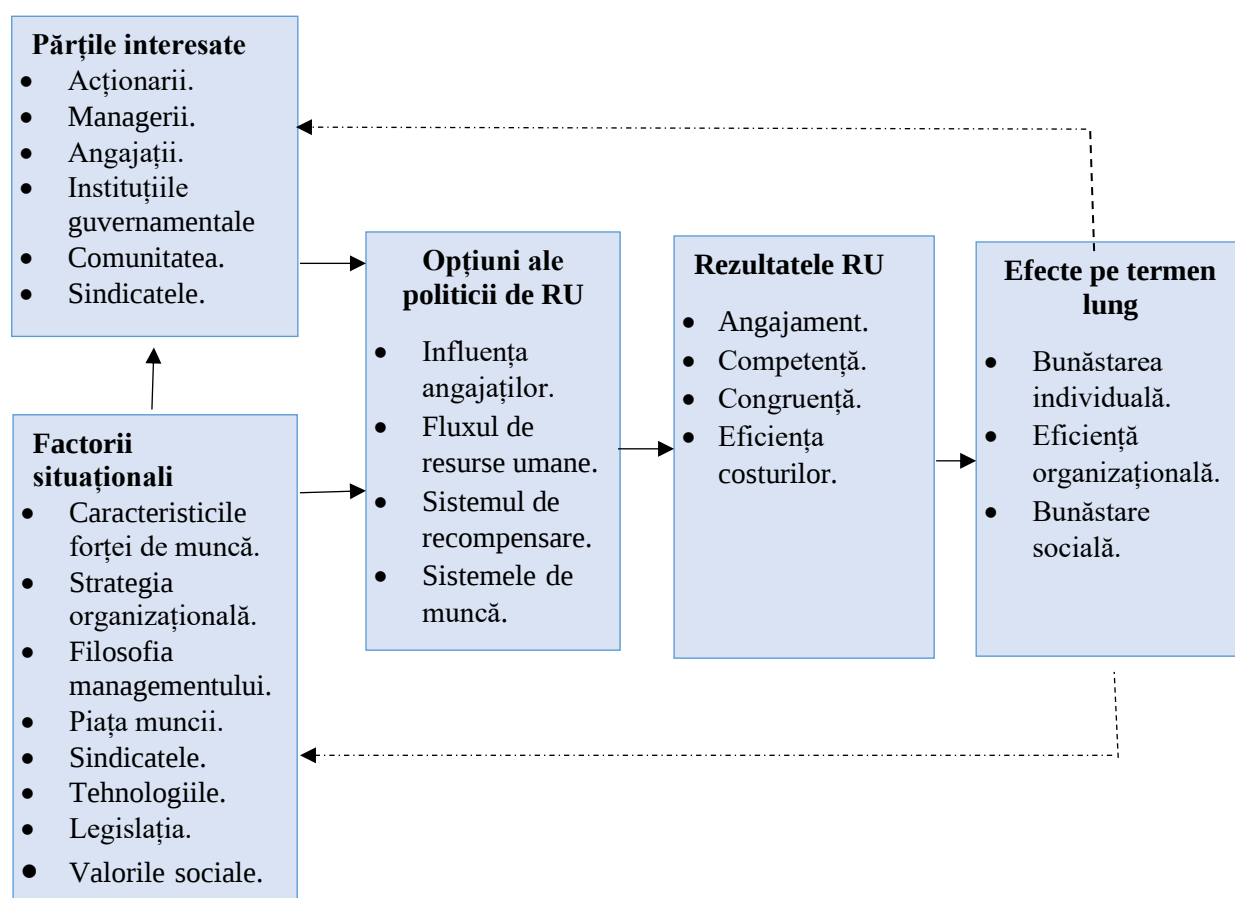


Fig. 1.1. Abordarea Școlii de la Harvard privind MRU
Sursa: [19].

Modelul dat este unul din cele mai cunoscute în teoretizarea MRU și reprezintă un amestec de proces și conținut care pleacă dintr-o perspectivă situațională. Pe lângă considerentele de piață și strategice, modelul dat ține cont de interesele diferitelor părți interesate atât din mediul extern, cât și din cel intern. Rezultatele evidențiate nu includ doar performanța în sensul său economic strict, ci se acordă și atenție bunăstării individuale și consecințelor societale. De asemenea, oferă o imagine de ansamblu asupra factorilor care sunt importanți în modelarea politicilor de MRU, dar, în același timp, este destul de concludent în prescrierea la ce fel de rezultate ar trebui să

conducă aceste alegeri odată făcute. În opinia noastră, în afară de factorii situaționali prezentați în model susmenționat ar mai fi cazul de adăugat și factorii culturali care decurg din cultura organizațională. De asemenea, rezultatele resurselor umane ar mai putea fi exprimate și prin indicatori de performanță, iar în ceea ce privește efectele pe termen lung, un element important ar mai fi confortul psihologic al angajatului.

Aplicarea celor mai bune practici de MRU este esențială în asigurarea performanței organizaționale. În acest context, cercetătorii în domeniu folosesc conceptul de „cele mai potrivite” practici ale MRU. În timp ce abordarea „cel mai potrivit” presupune că eficacitatea practicilor de resurse umane este specifică contextului, abordarea celor mai bune practici presupune că anumite practici de resurse umane le depășesc în mod universal pe altele și recunoaște că există un set de „cele mai bune practici” care vor duce la eficacitatea organizațională, indiferent în ce organizație sunt implementate [4].

Implementarea celor mai potrivite practici ale MRU au impact și asupra comportamentului etic al angajaților. Etica practicilor de MRU ar trebui măsurată în raport cu receptivitatea acestora la nevoile și aspirațiile angajaților. Astfel, Fryer (2009) susține că etica se referă la acele practici care promovează autoactualizarea și stima de sine a indivizilor care le salvează interesele materiale și le facilitează bunăstarea emoțională [65]. Cu alte cuvinte, este prezentată ca rezistând presiunilor de a se conforma imperativelor performanței comerciale și de a pune atingerea succesului strategic mai presus de alte considerente. În conformitate cu presupuziția umanistă a bunăstării, susținerea oamenilor este o bază solidă din punct de vedere etic pentru practica MRU [14]. O bază solidă de rațiune etică este necesară dacă MRU trebuie să fie considerat ceva mai mult decât un campion al drepturilor și intereselor angajaților față de cele ale altor părți interesate.

Problema administrării etice din perspectiva MRU devine dificilă din cauza drepturilor sau a intereselor percepute ale unui grup de angajați de a intra în conflict cu cele ale altor grupuri [181]. Astfel, tensiunea dintre angajații de bază și cei temporari, între forța de muncă locală și cei din alte localități, între angajații tineri și cei de pe poziții manageriale pot prezenta dileme. Mai mult, nu este întotdeauna ușor să dezvoltăm o înțelegere clară a responsabilităților morale ale unei organizații, chiar dacă acestea se referă la un anumit grup de angajați [86].

Problemele etice tind să fie percepute drept comportamente aberante ce pot fi depășite prin:

- dezvoltarea politicilor de confidențialitate și de hărțuire sexuală;
- politica de instruire axată pe programe de îmbunătățire a sensibilității culturale sau respectarea eticii;
- excluderea angajaților cu comportament deviant și încurajarea doar a celor cu „valori comune” [34].

O perspectivă etică a MRU, explicită normativ și încorporată social și politic, oferă noi posibilități de cercetare și de aplicabilitate, diferite de abordările alternative ale resurselor umane. O analiză normativă a MRU ar trebui să fie integrată social și politic, iar cea mai importantă eroare în etica resurselor umane este „presupunerea că relațiile la locul de muncă pot fi modelate pe relațiile dintre doi actori liberi și independenți” [110, p. 284]. În aceste condiții, Tompson (2011) sugerează că există pericolul în a trata normativul ca pe o categorie separată atunci când toate practicile manageriale au o dimensiune normativă [185].

O contribuție deosebită a aspectului etic în MRU l-au adus Winstanley și colab. (1996) care au reconceptuat teoriile etice în cadre etice mai ușor de utilizat de practicienii de resurse umane [193]. De asemenea, Rowan (2000) a oferit managerilor un set de linii directoare pentru fundamentul moral al drepturilor angajaților [174]. În această ordine de idei, Greenwood realizează o analiză a contribuțiilor etice asupra MRU (Tabelul 1.5).

Tabelul 1.5. Modele etice aplicabile pentru MRU

Teorii etice axate pe practicieni, după Winstanley, Woodall și Heery	Fundamentele morale ale drepturilor angajaților, după Rowan
Drepturile fundamentale ale omului, civile și de muncă, cum ar fi securitatea locului de muncă, feedbackul de la teste, deschidere și consultare în problemele care afectează oameni.	Salarizare corectă bazată pe concepte de echitate, justiție distributivă, autonomie și respect.
Justiție socială și organizațională, cum ar fi justiție procedurală, egalitarism, echitate, șanse egale.	Siguranță la locul de muncă bazată pe principiile de evitare a vătămării și respect.
Universalismul, cum ar fi principiul kantian al dreptului individual de a nu fi tratat ca un mijloc pentru un scop.	Procesul echitabil la locul de muncă bazat pe respect, corectitudine și onestitate.
Comunitate de scop, cum ar fi contractul social al organizației, viziunea acționarilor asupra companiei.	Confidențialitate bazată pe respect, libertate și autonomie.

Sursa: [78].

În ultimii ani, au devenit mult mai vizibile unele probleme etice în materie de salarizare, ca urmare a creșterii discrepanței între salariile conducătorilor și cele ale noilor angajați, precum și cele ce țin de dezvoltarea resurselor umane și măsurarea performanței profesionale. Toate problemele referitoare la activitățile MRU, abordate prin prisma eticii, pot fi grupate în patru mari categorii:

1. *nesiguranță și risc*. Este determinat de creșterea nesiguranței locului de muncă, fapt pentru care „lumea profesională” a devenit mai puțin sigură pentru mulți angajați, în ultimii ani. Acest lucru a apărut parțial ca urmare a schimbărilor din climatul macroeconomic și a reapariției șomajului în masă;
2. *supraveghere și control*. Este consecința răspândirii noilor forme de organizare a muncii și control de management. Acestea variază de la utilizarea testelor psihometrice pentru recrutare și dezvoltare, prin sisteme birocratice de management al performanței, la inițiativele mai

ambicioase de manipulare a atitudinilor și angajamentului angajaților, prin schimbarea culturii și al responsabilizării;

3. *dereglementare*. În strânsă legătură cu utilizarea noilor tehnici de organizare și control a muncii, a fost pus accentul pe reînnoirea prerogativei managementului și nevoia managerilor de a răspunde la semnalele pieței fără obstacole;
4. *retorică și înșelăciune*. Aceasta se caracterizează printr-o aparentă scădere a integrității managementului, ceea ce pentru mulți cercetători este percepută ca fiind noile tendințe manipulative ale MRU [193].

Aceste categorii au implicații ample pentru angajații individuali și pentru funcția de resurse umane și reflectă importanța crescândă a MRU pentru supraviețuirea organizațională și multiplicitatea crescândă a rolurilor practicienilor de resurse umane, generată de modernizarea și redefinirea continuă a funcțiunii de personal în cadrul organizațiilor .

1.2. Analiza conținutului activităților managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane, așa cum rezultă din modul de definire și din principiile ce stau la baza exercitării lui în practică, este un subsistem al managementului general. Literatura de specialitate reliefează o largă diversitate de structuri, mai sintetice sau mai detaliate, în funcție de un larg complex de factori și cerințe între care un rol important îl are dimensiunea organizației [140; p. 39]. Cele mai reprezentative activități ale MRU sunt descrise și analizate în acest paragraf și anume: recrutarea și selecția; instruirea profesională, evaluarea performanțelor, motivația în muncă și relațiile cu angajații.

Recrutarea și selectarea personalului

Găsirea unui mod adecvat de încurajare a persoanelor calificate să candideze pentru un post este un factor extrem de important atunci când o organizație are nevoie de personal. Așadar, recrutarea implică căutarea și atragerea unui număr de candidați calificați pentru un post vacant, astfel încât organizația să poată selecta cea mai potrivită persoană care să satisfacă cerințele acesteia [149]. În plus, activitatea de recrutare trebuie să aibă în vedere și nevoile candidaților pentru postul respectiv.

Recrutarea personalului poate fi explicată ca procesul de atragere a celor mai potriviți candidați pentru posturile vacante din organizație, pe baza proprietăților individuale ale acestora [146]. În opinia lui Breaugh și Starke (2000), recrutarea include practicile și activitățile desfășurate de organizație orientate spre identificarea și atragerea potențialilor angajați [33]. Într-o altă abordare, recrutarea este un proces care vizează atragerea candidaților cu calificările solicitate și menținerea interesului acestora față de organizație, astfel încât să accepte oferta de muncă [15].

Totodată, Tyson (2006) consideră că obiectul recrutării este identificarea candidaților potriviți pentru satisfacerea nevoilor organizaționale într-un mod cât mai eficient din punct de vedere al costurilor [187]. Scopul recrutării constă în crearea unui grup de candidați calificați corespunzător care să permită selecția celor mai buni candidați pentru organizație [67]. De asemenea, recrutarea este punctul de intrare a forței de muncă în organizație, precum și parcursul pe care trebuie să-l urmeze pentru a se asigura că aceasta a atras persoanele potrivite pentru cultura și vibrațiile sale, astfel încât obiectivele strategice generale să fie realizate [89].

În vederea atragerii celor mai valoroase resurse umane existente, organizațiile trebuie să-și definească o politică de recrutare și selecție. O astfel de politică are ca scop recrutarea și selectarea persoanelor cu competențe profesionale înalte și cu un grad mare de adecvare la posturile de muncă oferite. Pentru ca politica de recrutare să fie eficientă este necesar fixarea clară a obiectivelor acesteia (Figura 1.2).



Fig. 1.2. Obiectivele politicii de recrutare a personalului

Sursa: Elaborată de autor.

În figura de mai sus sunt delimitate obiectivele politicii de recrutare de care ar trebui să țină cont orice organizație, indiferent de domeniul de activitate al acestora. Având la bază obiectivele politicii de recrutare a personalului, sunt elaborate procedurile și instrumentele care vor fi aplicate pentru atragerea și alegerea celor mai buni candidați.

Huselid (1995) consideră că procedurile de recrutare care oferă un număr mare de candidați calificați pot avea o influență substanțială asupra calității și tipului de abilități pe care noii angajați le dovedesc la noul loc de muncă [9].

Pornind de la obiectivele politicii de recrutare a personalului, organizațiile trebuie să adopte trei decizii esențiale în acest scop (Figura 1.3).

Determinarea publicului țintă	<i>Cine vor fi potențialii candidații în funcție de sistemul de valori al organizației?</i>
• Profilul potențialilor candidați va fi determinat în funcție de competențele necesare, identificate pe baza analizei posturilor și a naturii relațiilor de muncă pe care organizația dorește să le mențină.	
Stabilirea surselor de recrutare	<i>Care vor fi cele mai apreciable surse de recrutare spre care se va orienta organizația pentru a atrage cei mai valoroși candidați?</i>
• Sursele de recrutare a personalului vor fi determinate în funcție de categoria posturilor vacante pentru care se face recrutarea.	
Identificarea celor mai adecvate modalități de atragere a candidaților	<i>Care vor fi criteriile și modalitățile de recrutare a candidaților pentru posturile vacante?</i>
• Modalitățile de recrutare a candidaților vor porni mai întâi de la fixarea criteriilor de recrutare pe care organizația le va înainta pentru fiecare categorie de posturi, astfel încât procesul de recrutare să fie cât mai eficient.	

Fig. 1.3. Deciziile fundamentale în procesul de recrutare a candidaților

Sursa: Elaborată de autor.

Luarea în considerare a deciziilor formulate în figura de mai sus va oferi organizației un parcurs clar în procesul de recrutare a candidaților pentru ca acesta să fie cât mai eficient atât din perspectiva costurilor, cât și al performanței organizaționale, în perioada următoare de timp.

O bună parte din cercetări privind recrutarea personalului se referă la metodele de recrutare, precum și la efectele recrutării pentru organizație [15, p. 176]. Abordând același subiect, Taylor și Schmidt (1983) au constatat că metodele de recrutare variază în funcție de categoriile de persoane care urmează a fi angajate [6]. Autorii susțin că unele metode de recrutare pot ajunge la persoane care sunt mai potrivite pentru organizație și, prin urmare, există o probabilitate mai mare să li se ofere un loc de muncă. În vederea atragerii potențialilor angajați, organizațiile pot aplica diferite metode: anunțurile în ziare, agențiile publice și private de angajare, forumurile de locuri de muncă pe internet, site-urile web de carieră, site-urile web corporative, recomandările angajaților, centrele de carieră ale universităților, firmele de consultanță intermediară și târgurile locurilor de muncă. [158]. Agențiile de recrutare sunt un fel de intermediari între organizațiile care sunt în identificarea și atragerea noilor angajați și forța de muncă aflată în căutarea unui nou loc de muncă sau o altă oportunitate profesională. Multe organizații folosesc în procesul de recrutare platformele online

cum ar fi: job-board-urile, site-urile corporative și site-urile web de social media [3]. E-recrutarea se referă la un termen umbrelă care implică activități de recrutare desfășurate prin utilizarea diferitor mijloace electronice și a internetului. Unii cercetători au analizat impactul metodelor de recrutare asupra comportamentului candidaților [18].

Unii factori pot afecta deciziile de căutare a unui loc de muncă din partea solicitanților. Astfel, Ma și Allen (2009) au analizat influența valorilor culturale asupra relației dintre activitățile de recrutare și rezultatele eforturilor de recrutare [137]. În acest context, Phillips și Gully (2002) au arătat că anumite reacții ale solicitanților sunt legate sistematic de valorile culturale [164]. În opinia lui Henkens și colab. (2005), un factor important se referă la dificultățile percepute de organizații în ceea ce privește găsirea personalului dorit pentru ocuparea posturilor vacante [88]. Autorii susțin că cu cât dificultățile percepute sunt mai mari, cu atât este mai mare probabilitatea ca organizațiile să ia o serie de măsuri coordonate pentru atragerea unui număr mai mare de angajați, aplicând metode de recrutare formale și informale. De asemenea, unii autori au analizat elementele discriminatorii și diversitatea pe piața muncii, cu implicații asupra recrutării candidaților [1, p. 74].

Selecția este procesul prin care se alege cel mai bun candidat dintre cei care aplică pentru un anumit post vacant. Dacă prin recrutare se formează o bază de date cu cei care doresc să lucreze în organizație, prin selecție se stabilesc acele persoane care sunt considerate cele mai adecvate. Potrivit lui Klatt și colab. (1985), „selecția personalului este o activitate de previziune care încearcă să acomodeze nepotrivirile dintre caracteristicile indivizilor și cerințele posturilor nou create sau vacante. Selecția se corelează cu celelalte activități ale MRU: planificarea resurselor umane, analiza posturilor, recrutarea și evaluarea performanțelor personalului” [47, p. 143].

În opinia lui Schuler și Huber (1993), obiectivele selecției candidaților constau în următoarele:

- contribuția la realizarea obiectivelor organizației în mod eficient;
- obținerea certitudinii că investițiile financiare ale organizației nu sunt inutile;
- evaluarea și angajarea candidaților atât în interesul acestora cât și al organizației;
- minimalizarea pericolului neadaptării la legislația în vigoare cu privire la selectarea personalului;
- contribuția la realizarea strategiilor și obiectivelor organizației [177, p. 233].

Prin urmare, recrutarea și selecția resurselor umane au un rol esențial în MRU deoarece contribuie din start la creșterea valorii capitalului uman al organizației. De aceea, orice organizație dorește să atragă persoane cu un potențial înalt care ar putea crea valoare adăugată mai mare și o imagine mai favorabilă în societate. La fel, realizarea la timp a procesului de recrutare și selecție

asigură o bună continuitate în activitatea oricărei organizații, indiferent de domeniul de activitate și forma de proprietate.

Instruirea și dezvoltarea profesională

Învățarea reprezintă procesul prin care o persoană dobândește și dezvoltă cunoștințe, abilități, capacități, comportamente și atitudini, iar prin dezvoltare se înțelege creșterea sau realizarea capacității și potențialului unei persoane prin oferirea experiențelor de învățare și educație [9]. Activitățile de învățare și dezvoltare aduc o contribuție majoră la realizarea cu succes a obiectivelor organizației. Beneficiarii investițiilor în învățare și dezvoltare sunt toate părțile interesate ale organizației.

Mulți autori fac o conexiune între dezvoltarea resurselor umane și dezvoltarea societală, fiind analizată din trei perspective. În primul rând, sunt arătate rolurile și impactul organizațiilor în societate. Astfel, Garavan și McGuire (2010) au subliniat impactul pozitiv al organizațiilor asupra societății [68]. Mulți cercetători au considerat că responsabilitățile organizaționale nu se referă doar la profit, ci la o agendă socială mai largă, cum ar fi angajamentul față de indivizi, comportamentul etic, conștientizarea utilizării eficiente a resurselor limitate și dezvoltarea economică și socială [39; 167]. În al doilea rând, dezvoltarea resurselor umane este privită ca un scop ce contribuie la bunăstarea oamenilor în toate domeniile vieții. Această perspectivă provine dintr-un discurs filosofic al dezvoltării umane ca valoare orientativă a dezvoltării resurselor umane sau dintr-o abordare holistică care recunoaște interdependența tuturor forțelor globale ce influențează practicile de dezvoltare a resurselor umane [109]. În al treilea rând, dezvoltarea resurselor umane nu constituie o prerogativă doar a organizațiilor, ci trebuie analizată la nivel național sau chiar global. La nivel național, dezvoltarea resurselor umane trebuie materializată prin elaborarea și implementarea unei politici naționale de îmbunătățire a bunăstării cetățenilor săi. La nivel global, dezvoltarea resurselor umane evidențiază modele de dezvoltare economică și socială inegală, dezvăluind disparități vizibile între țări. Totodată, Redington (2005) a susținut că dezvoltarea resurselor umane la nivel global vizează chestiuni precum drepturile omului sau respectarea diferențelor culturale [169].

Un număr foarte mare de cercetători au analizat dezvoltarea resurselor umane la nivel organizațional. Astfel, mai mulți cercetători au analizat impactul dezvoltării resurselor umane asupra performanței organizaționale. Pe de altă parte, unii cercetători au analizat conexiunea dintre dezvoltarea resurselor umane și responsabilitatea socială corporativă. Interesul în creștere pentru responsabilitatea socială a organizațiilor sau sustenabilitatea corporativă în dezvoltarea resurselor umane s-a aflat în vizorul mai multor cercetători [63; 163]. Atât Ardichvili (2013), cât și Garavan și McGuire (2010), au susținut rolul dezvoltării resurselor umane în susținerea responsabilității

sociale corporative, a durabilității și eticii în organizații [5; 68]. Autorii în cauză au analizat mai multe abordări de învățare cum ar fi: dezvoltarea leadership-ului, formarea și dezvoltarea și eforturile de schimbare culturală, prin care dezvoltarea resurselor umane poate sprijini responsabilitatea socială corporativă, durabilitatea și obiectivele etice în organizații. Dacă Bierema (2009) și Fenwick și Bierema (2008) au analizat necesitatea includerii diverselor părți interesate, negocierea relațiilor de putere și oferirea de oportunități egale pentru învățare și dezvoltare [21; 63], atunci Hatcher (2002) și Kuchinke (2010) s-au axat mai mult pe dezvoltarea umană, inclusiv subiecte precum sănătatea, educația și justiția socială [85; 109].

Indiferent de rolul pe care îl are dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației, există mai mulți factori care influențează această activitate și anume: tehnologiile, considerațiile economice și financiare, globalizarea, egalitatea de șanse, schimbarea conținutului și organizării muncii etc. Tehnologiile au un impact direct asupra viitorului muncii, fapt ce i-a determinat pe unii cercetători să studieze efectele tehnologiilor asupra conținutului muncii [141], iar Bell și Kozlowski au analizat cerințele de competență ca urmare a schimbării conținutului muncii [186]. Considerațiile economice și financiare, pe de o parte, și limitarea bugetelor, pe de altă parte, au generat schimbări în domeniul afacerilor și al economiei. În acest context, Cappelli menționa că presiunea pentru reducerea costurilor și constrângerile economice conduc la substituirea angajaților cu echipamente automatizate, constituind, totodată, o premisă a angajatorilor de a investi în instruirea angajaților a căror competențe profesionale nu fac față cerințelor impuse de noile tehnologii [186]. La fel ca și ceilalți factori, globalizarea are influență asupra dezvoltării resurselor umane.

Promovarea egalității și a diversității în relațiile de muncă are implicații asupra conținutului dezvoltării resurselor umane. Față de schimbarea conținutului organizării muncii, au fost identificate strategii de intervenție care să țină seama atât de modificările demografice ale forței de muncă, cât și de natura carierei [136]. La fel, s-au analizat modalități de dezvoltare a abilităților forței de muncă necesare pentru a face față progreselor tehnologice.

Pentru angajat, câștigurile preconizate din instruirea profesională se referă la: un nivel mai înalt de venituri, mai multă satisfacție profesională, perspective mai bune în carieră, convingerea că are asigurat un loc de muncă etc. Indivizii investesc în dezvoltarea profesională, dacă sunt convinși că beneficiile obținute vor depăși costurile pe care au fost obligați să le suporte. Beneficiile constau în surplusul de venit obținut de-a lungul vieții, ca rezultat al faptului că angajatul oferă o muncă calificată. Lahteenmaki și colab. (1998) au considerat că este foarte important pentru o organizație să facă personalul să simtă că contribuția lor este recunoscută și că este remarcată munca lor în atingerea unor obiective organizaționale [112].

Pentru organizație, câștigurile așteptate din instruirea profesională constau în îmbunătățirile în materie de performanță, productivitate, flexibilitate și capacitate de inovare, care ar trebui să rezulte din lărgirea bazei de aptitudini profesionale și sporirea nivelurilor de cunoaștere și competență. Schuler (2000) a afirmat că instruirea și dezvoltarea continuă a personalului sunt cruciale pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și atingerea obiectivelor acesteia [178]. Totodată, trebuie menționat faptul că fără o echipă bine instruită și calificată, o organizație nu poate crește și prospera.

Procesul de instruire profesională a angajaților poate fi realizat în mai multe etape, fiecare din acestea având contribuția sa la asigurarea eficienței organizaționale (Figura 1.4).

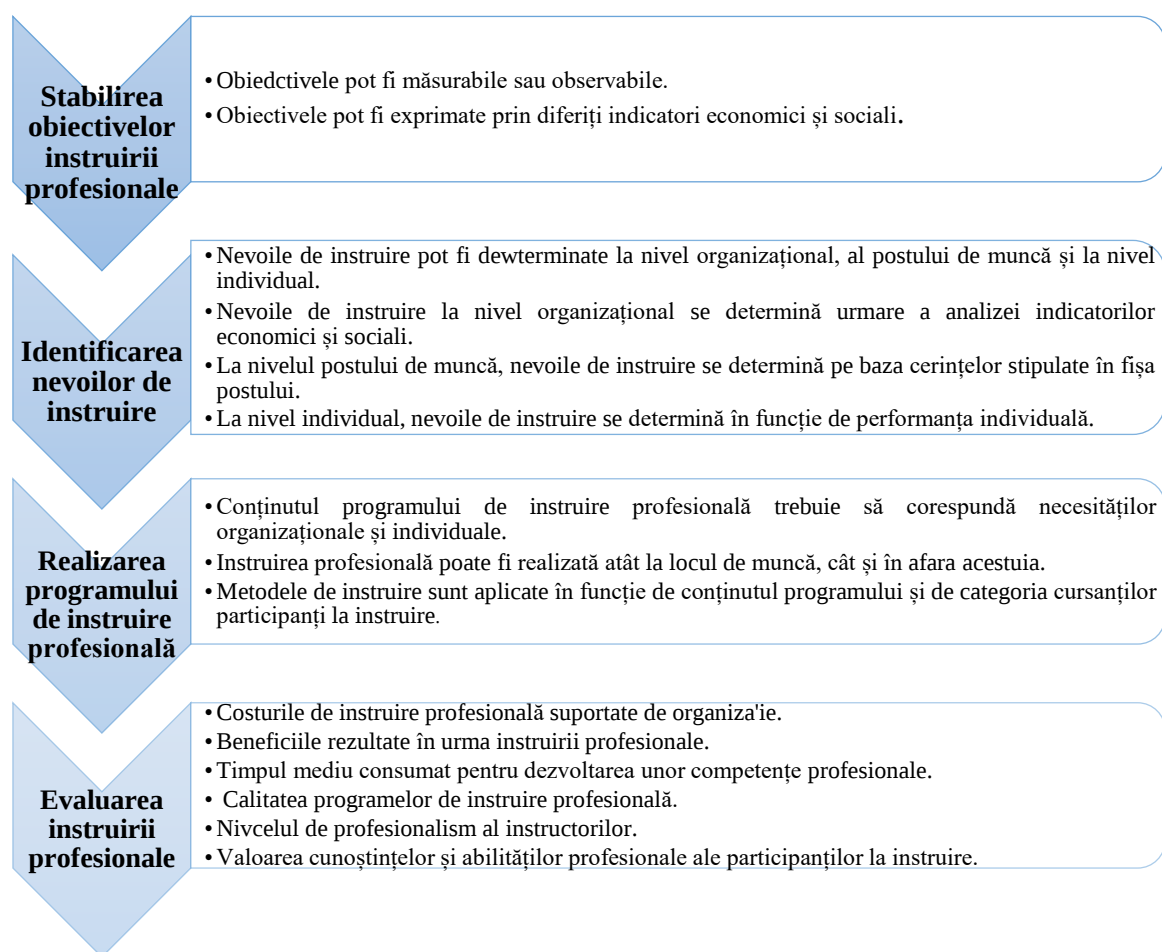


Fig. 1.4. Etapele procesului de instruire profesională

Sursa: Elaborată de autor.

Așa cum rezultă din Figura 1.4, procesul de instruire este unul complex care finalizează cu evaluarea instruirii. Etapa de evaluare este importantă deoarece în funcție de rezultatele obținute pot fi efectuate modificări la prima etapă ce ține de stabilirea obiectivelor, fapt ce ar putea face instruirea mai eficientă.

Eficiența programelor de instruire profesională depinde, într-o oarecare măsură, și de metodele de instruire aplicate de formatori. În Anexa 1 sunt prezentate metodele reprezentative ce

pot fi utilizate în procesul de instruire care și-au dovedit eficacitatea. Așa cum rezultă din Anexa nr. 1, metodele respective au o aplicabilitate în diferite sfere de activitate, inclusiv în domeniul jurisprudenței.

Evaluarea performanțelor profesionale

Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului reprezintă o altă activitate esențială a MRU deoarece are legături directe cu succesul organizațional și perspectivele de dezvoltare ulterioară. De asemenea, evaluarea performanței profesionale este un element al procesului de management al performanței care implică diferite măsurători în cadrul organizațiilor, fiind considerat important dacă acestea își doresc să profite de cele mai importante active ale angajaților și să obțină avantaje prin intermediul capitalului uman.

Armstrong (2006) descrie rolul evaluării performanței ca instrument de a aștepta cu nerăbdare ceea ce trebuie făcut de angajații organizației pentru a atinge scopul postului de muncă și pentru a face față noilor provocări [8]. O utilizare mai bună a abilităților și a cunoștințelor angajatului va dezvolta atât capacitățile organizaționale, cât și cele individuale. ajungând la un acord asupra domeniilor în care performanța are nevoie de eficacitatea angajaților în generarea de informații care influențează multe dintre deciziile organizației.

Evaluările anuale ale performanței profesionale permit managementului organizațional să evalueze și să monitorizeze dacă sunt îndeplinite standardele instituționale, așteptările și obiectivele, precum și delegarea responsabilităților și a sarcinilor. Evaluarea performanței personalului determină, de asemenea, nevoile individuale de instruire și permit organizației să identifice nevoile de formare profesională..

Davis și Newstrom (1993) argumentau că evaluarea performanțelor profesionale poate fi privită ca un instrument puternic de motivare a angajaților spre atingerea obiectivelor organizaționale, utilizând rezultatele obținute la recompensarea, promovarea, dezvoltarea și îmbunătățirea capacităților forței de muncă [61]. Provocarea în zilele noastre nu constă doar în angajarea celei mai bune persoane pentru îndeplinirea sarcinilor aferente unui loc de muncă bun, ci și în motivarea angajaților actuali pentru a-și îmbunătăți performanța și a spori productivitatea organizației.

Din perspectivă organizațională, scopul evaluării performanțelor profesionale constă în ajutorarea managerilor pentru luarea unor decizii corecte cu privire la salarii, promovări, instruire și încurajarea angajaților prin feedback pozitiv [4]. La fel, Daley (1987) a susținut că angajații au perceput instruirea și dezvoltarea în carieră pe baza evaluării performanțelor profesionale ca o recompensă ce îi poate motiva să muncească mai mult [60], iar Khan (2012) a inclus impactul pozitiv al instruirii profesionale asupra motivației și a performanței la locul de muncă [105].

Chiar dacă în mare parte evaluarea performanțelor personalului este legată de luarea unor decizii privind activitatea angajatului în organizație, unii autori consideră că poate fi folosită pentru evaluarea comportamentului, deoarece are implicații directe asupra eficacității organizaționale [62; 100; 101].

Astfel, evaluarea performanțelor profesionale se bazează pe criterii specifice postului, pentru a îndeplini standardul de relație cu locul de muncă. Chiar dacă principiile legale susțin în prezent doar utilizarea criteriilor specifice locului de muncă, alte măsuri pot ajunge în cele din urmă la un statut juridic corelativ. Interesul tot mai mare pentru dezvoltarea organizațiilor deschise sau bazate pe cunoaștere, capabile să performeze în medii în continuă schimbare, a concentrat atenția asupra conceptelor de mare implicare pentru selecția și evaluarea întregii persoane. În acest caz, analiza organizațională este utilizată pentru identificarea trăsăturilor personale și comportamentale în muncă care, deși nu sunt specifice postului, sunt elemente esențiale în performanța generală a organizației.

Evaluarea performanțelor profesionale este un mecanism prin care obiectivele individuale și comportamentele sunt aliniate la obiectivele organizaționale [11]. În opinia lui Lin și colab. (2018), evaluarea performanțelor profesionale este un proces care trebuie să ajute angajații să înțeleagă și să accepte normele organizaționale [134]. Analizând caracterul formal al evaluării performanțelor, Brown și Heywood (2005) reiterează că există mai multe elemente care să justifice costurile de stabilire și operare a unui astfel de sistem și anume: caracteristicile forței de muncă, nivelul de control al postului de muncă, practicile aferente MRU și caracteristicile structurale ale organizației [37].

În opinia lui Armstrong (2006), evaluarea necesită capacitatea de a judeca performanța, iar o bună judecată este o chestiune de a folosi standarde clare, luând în considerare doar dovezi relevante, combinând probabilitățile în ponderea lor corectă și evitând atribuirea propriilor greșeli altor persoane [8]. Doar în felul acesta, angajații vor avea încredere în sistemul de evaluare a performanțelor, considerându-l just și corect. Astfel, pentru asigurarea corectitudinii procesului de evaluare a performanțelor trebuie luate în considerare mai multe elemente. În acest context, Kavanagh și colab. (2007) au elaborat un model care să arate corectitudinea evaluării performanțelor [104]. Pornind de la ideile lui Kavanagh și colab. (2007), am dezvoltat modelul respectiv prin introducerea unor elemente noi, specifice situației Republicii Moldova, precum și sistemului judiciar național. (Figura 1. 5). Însăși, procesul de evaluare a performanțelor trebuie să ia în considerare trei aspecte importante: participarea, supervizarea și cunoașterea. Astfel, participarea are un impact direct și o percepție pozitivă legată de corectitudinea sistemului de evaluare a performanțelor, în condițiile asigurării unei comunicări în sens dublu. Comunicarea

bidirecțională este necesară pentru a observa progresul angajaților spre obiectivele lor de performanță și a le oferi oportunitatea de a înainta probleme care le influențează capacitatea de a-și atinge obiectivele de performanță.

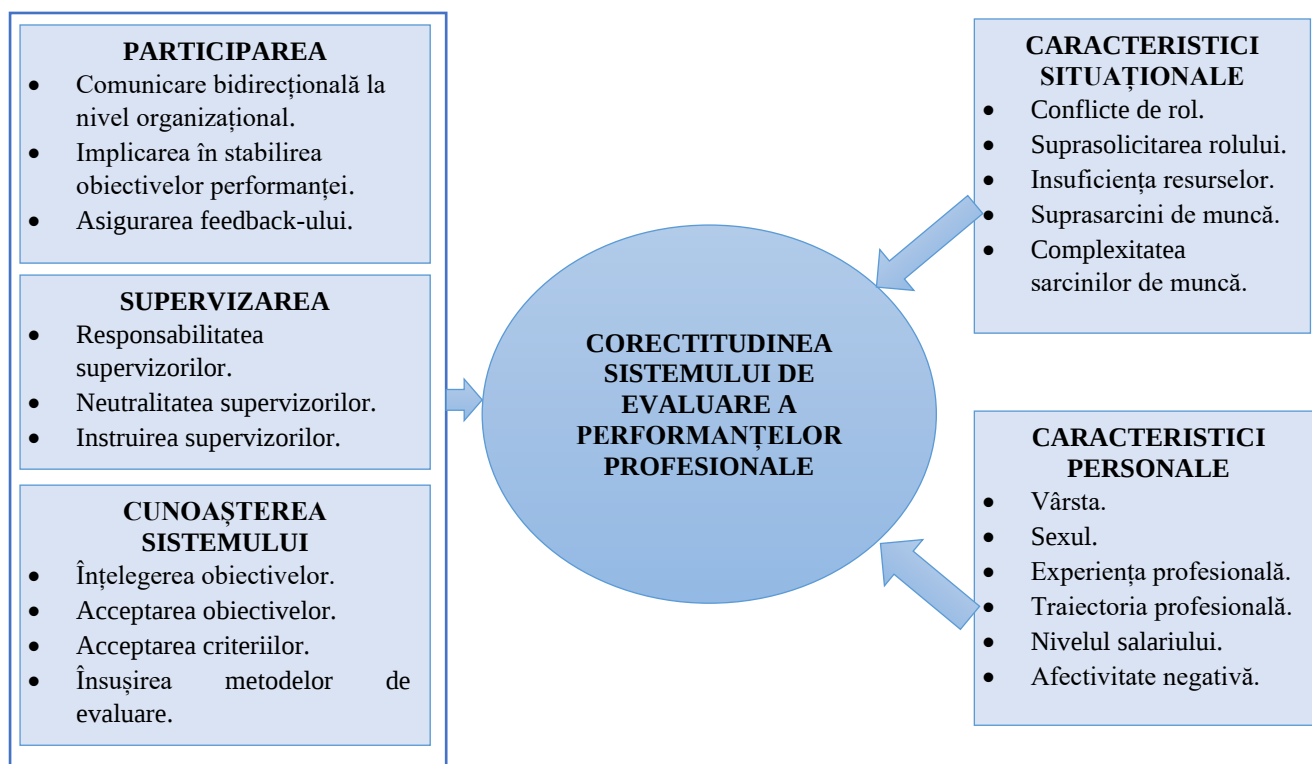


Fig. 1.5. Modelul privind corectitudinea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale

Sursa: Adaptat și dezvoltat după [104].

De asemenea, participarea angajaților la stabilirea obiectivelor le conferă acestora o siguranță și o claritate mai mare în materie de performanță profesională. Participarea poate determina că numărul de obiective stabilit pentru angajat este corect și echitabil. În absența participării angajaților, supervizorii pot impune obiective subordonaților lor, fără a ține cont de complexitatea postului sau de intervalul de timp necesar pentru realizarea acestora. Mai mult, un număr excesiv de obiective de performanță poate duce la un conflict între aceste obiective, fapt ce devine mai dificil pentru angajat să obțină un rating bun de performanță. La fel, supervizarea are un rol important pentru asigurarea corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor. În acest context, supervizorii sunt esențiali în evaluarea performanțelor, deoarece sunt, în general, responsabili pentru stabilirea obiectivelor de performanță, oferirea de feedback formal și informal și evaluarea generală a performanței angajaților. Mai mult decât atât, modul în care supervizorul reușește să realizeze o evaluare corectă a performanței subordonaților are influență directă asupra percepției de corectitudine a sistemului de evaluare a performanțelor.

În vederea asigurării corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor, este important ca angajații să cunoască toate elementele ce îl caracterizează, în special obiectivele prestabilite,

procedurile aplicate și metodele care vor fi utilizate în procesul evaluării. În afară de aceasta, percepția asupra corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor profesionale depinde de anumite caracteristici situaționale și personale ale angajaților. În acest sens, este necesar ca angajatul să simtă un confort profesional la locul de muncă, prin evitarea suprasolicitării acestuia sau a realizării sarcinilor sub presiunea timpului, fapt ce pot avea efecte negative asupra percepției corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor.

Percepția angajaților în raport cu corectitudinea sistemului de evaluare a performanțelor poate avea efecte asupra satisfacției în muncă, angajamentului organizațional, precum și asupra deciziei de a părăsi organizația. Satisfacția în muncă a fost folosită ca măsură a bunăstării angajaților [77] și a fost, de asemenea, asociată cu productivitatea și siguranța angajaților [84]. Totodată, Fletcher și Williams (1996) menționează că evaluarea performanțelor conduce la creșterea satisfacției în muncă [65]. Astfel, un nivel înalt al calității evaluării performanțelor poate asigura o mai mare satisfacție profesională în rândul angajaților. De asemenea, procesul de evaluare a performanțelor profesionale are scopul promovării angajamentului organizațional și, în cele din urmă, a îmbunătățirii eficacității organizaționale [65]. Angajamentul organizațional depinde de menținerea unei relații consistente și de bună credință care poate fi afectată de calitatea evaluării performanțelor angajaților [171]. Asigurarea unui nivel înalt al calității procesului de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să-i determine pe angajați să se simtă respectați și mândri de organizație.

Intențiile de renunțare la locul de muncă sunt o formă de retragere din organizație și pot fi influențate de calitatea procesului de evaluare a performanțelor angajaților. Incertitudinile cu privire la cerințele procesului de evaluare a performanțelor profesionale și fluxurile slabe de informații poate determina angajatul să se simtă confuz cu privire la modul cum își îndeplinește obiectivele de performanță. De asemenea, este probabil să se simtă subevaluați atunci când cred că contribuțiile lor la succesul organizației nu sunt evaluate sau recunoscute în mod eficient.

Motivarea angajaților

Motivația este forța care energizează, dirijează și susține comportamentul uman. Performanța înaltă este obținută de oameni bine motivați, pregătiți să exercite efort discreționar, adică să facă în mod independent mai mult decât se așteaptă de la ei. Oamenii sunt motivați atunci când așteaptă ca acțiunile lor să conducă la atingerea unui scop și la obținerea unei recompense care să le satisfacă nevoile și dorințele. Potrivit lui Locke și Latman (2004), „motivația se referă la factorii interni care impulsionează acțiunea și la cei externi care pot acționa ca stimulente la acțiune” [135, p. 398]. Din definiția prezentată, rezultă două tipuri: motivare intrinsecă și motivare extrinsecă.

Motivația intrinsecă are loc atunci când indivizii simt că munca lor este importantă, interesantă și provocatoare, oferindu-le un grad rezonabil de autonomie, oportunități de realizare și avansare în carieră, precum și posibilități de dezvoltare a cunoștințelor și abilităților profesionale. În mare parte, motivația intrinsecă rezultă din complexitatea, autonomia și diversitatea postului de muncă. Astfel, Hackman și Oldham, în modelul caracteristicilor postului au identificat cinci caracteristici de bază care au ca rezultat motivația intrinsecă și anume: varietatea abilităților, identitatea sarcinii, semnificația sarcinii, autonomie și feedback [22].

Motivația extrinsecă apare atunci când lucrurile sunt făcute oamenilor sau pentru oameni pentru a-i motiva. Acestea includ recompense precum stimulente sub formă de salarii majorate, laude sau promovare, precum și sub formă de pedepse - măsuri disciplinare, diminuări de salariu sau critici. Motivatorii extrinseci pot avea un efect imediat și puternic, dar nu va fi de durată lungă. Unii motivatori orientați spre obiective sau constrângeri pot fi interiorizați în timp, astfel încât să nu mai simtă că provin din afara persoanei, adică să fie considerați ca factori intrinseci ai motivației.

În opinia lui Bîrcă și Ilciuc (2021), motivația personalului are impact asupra nivelului de implicare a angajaților sau de asumare a angajamentului în realizarea obiectivelor postului de muncă [24]. Autorii susțin că „între motivația angajaților și angajamentul asumat există o relație direct proporțională, în sensul că cu cât mai mare va fi nivelul de motivare a angajatului, cu atât mai mare va fi nivelul de atașament și de loialitate față de organizație” [24, p. 47].

De-a lungul timpului, au fost elaborate mai multe cercetări cu privire la modul în care managerii și organizațiile ajută sau împiedică motivația și productivitatea angajaților. Aceasta se datorează faptului că motivația este diferită de la o persoană la alta. Pe de altă parte, motivația este determinată de:

- diferențele de personalitate care pot determina ca indivizii să reacționeze diferit la aceiași motivatori, aflați în același set de circumstanțe;
- experiențele trecute, o mai mare discreție în utilizarea diferitor stimulente pozitive sau negative, trăsăturile de personalitate și diferențele de stil de conducere fac anumite tehnici motivaționale mai atractive și mai de succes în cazul unor manageri, dar nu și în cazul altora;
- schimbările în cultura populară și valorile sociale care modifică în cele din urmă atractivitatea stimulentele tradiționale sau schimbă dorința oamenilor de a satisface anumite nevoi [47, p. 473].

Din aceste considerente, ceea ce obișnuia să motiveze în trecut poate să nu fie la fel de instrumental pentru motivare în prezent sau în viitor, chiar și pentru aceiași manageri și subordonați. Gordon (1996) menționează că „pe măsură ce forța de muncă devine mai

diversificată, recunoașterea individualității nevoilor motivaționale devine primordială” [47, p. 473]. Poziția angajatului în organizație, vârsta, sexul, educația, starea civilă sau orice altă caracteristică socioeconomică poate fi o variabilă importantă care întărește sau atenuează alte forțe ce modelează comportamentul. Astfel, managerii ar trebui să folosească o abordare de contingență, adică să încerce să potrivească ceea ce știu despre individ, situație și problema în cauză cu punctele forte și punctele slabe ale diferitor elemente motivaționale care ar putea fi puse în aplicare.

Recompensa financiară este considerată cel mai bun impuls pentru motivarea angajaților. De aceea, recompensa financiară necesită o evaluare a contribuției angajatului la atingerea obiectivelor organizației, într-un mod care este considerat corect și echitabil pentru majoritatea angajaților sau poate deveni un factor demotivator. Parametrii de bază ai recompensei financiare directe sunt derivați din surse precum fișele posturilor, clasificările posturilor, fișele de evaluare a performanței profesionale și vechimea în muncă în organizație. Cu toate acestea, influența unor astfel de parametri asupra atribuirii efective a recompensei financiare este sensibilă la situația financiară a organizației și la costul sau dificultatea relativă a înlocuirii angajatului în cauză.

Una dintre aspectele problematice referitoare la recompensele financiare se referă la noțiuni subiective de dreptate și echitate. Ceea ce este corect și echitabil din punctul de vedere al unui manager nu poate fi perceput ca atare de către beneficiarul recompensei sau de către cei cărora le-a fost refuzată [9]. Chiar și atunci când nu există nicio problemă de justiție procesuală - nicio problemă cu privire la procesul utilizat pentru a determina valoarea recompensei financiare sau cine ar trebui să o primească - evaluarea subiectivă a valorii sale „reale” poate distorsiona mesajul pe care managerul și organizația intenționau să îl transmită [19]. Atunci când beneficiarii unor recompense financiare sau persoane apropiate lor, simt că suma de bani primită este mai mică decât ar fi trebuit să fie, recompensa financiară se poate dovedi a fi un stimulent contraproductiv și să conducă la demotivare [38].

Recompensele non financiare pot fi la fel de importante pentru angajați ca și cele financiare. După cum notează Nelson și Blanchard (2004), deși banii sunt importanți pentru angajați, recunoașterea atentă îi motivează să performeze la niveluri superioare [153]. După cum au remarcat Hahn și Kleiner (2002), securitatea locului de muncă a devenit o recompensă non financiară importantă, în condițiile creșterii instabilității și incertitudinii economice și sociale [81]. Cu toate acestea, atunci când recompensa non financiară este luată în considerare, managerii ar trebui să fie conștienți că siguranța locului de muncă poate motiva angajații să rămână în organizație, mai degrabă decât să-i inducă să fie mai implicați sau să demonstreze un angajament mai mare la locul lor de muncă.

Relațiile cu angajații

Relațiile cu angajații reprezintă o altă activitate a MRU și are ca scop asigurarea unor raporturi de muncă echitabile și inofensive între angajator și salariat, orientate spre menținerea stării de bine în organizație. De asemenea, relațiile cu angajații presupun asigurarea unui climat profesional adecvat din punct de vedere psihologic care să le ofere angajaților posibilitatea exercitării sarcinilor și responsabilităților de muncă, în limitele cadrului profesional.

În opinia lui Armstrong și Taylor (2014), relațiile cu angajații se referă în esență la modul în care conducerea organizației și angajații trăiesc împreună și ce se poate face pentru ca acest lucru să funcționeze [7]. În opinia autorilor, există două abordări privind relațiile cu angajații: unitară și pluralistă. Abordarea unitară este convingerea că managementul și angajații împărtășesc aceleași preocupări și, prin urmare, este în interesul ambelor părți să coopereze. O convingere similară este exprimată în ideea de parteneriat social, care afirmă că, în calitate de stakeholderi, părțile implicate în relațiile cu angajații ar trebui să urmărească să lucreze împreună pentru binele mai mare al tuturor [7]. În schimb, abordarea pluralistă constă în faptul că interesele angajaților nu coincid neapărat cu cele ale angajatorilor și că viziunea unitară este nerealistă și împotriva intereselor angajaților [7]. Pornind de la cele menționate mai sus, putem conchide că obiectivele politicilor relațiilor cu angajații se referă la:

- menținerea unor bune relații cu personalul și sindicatele acestora;
- dezvoltarea unui climat cooperant și constructiv al relațiilor cu angajații;
- managementul eficient al procesului de muncă;
- controlul costurilor cu forța de muncă;
- dezvoltarea unei forțe de muncă prin angajament asumat.

Menținerea unui climat favorabil al relațiilor de muncă necesită luarea în considerare a mai multor aspecte. În primul rând, este nevoie de asigurarea unei încrederi reciproce între conducerea organizației și angajați. În al doilea rând, conducerea organizației trebuie să trateze angajații în mod corect și cu considerațiune. În al treilea rând, relațiile armonioase între conducerea organizației și angajații trebuie menținute zilnic, fapt ce contribuie mai degrabă la o cooperare benevolă decât la nesupunere.

În cadrul relațiilor cu angajații, în ultimele două decenii a fost dezvoltat conceptul de „vocea angajaților”. Potrivit lui Boxall și Purcell (2003), „vocea angajaților” este termenul care acoperă o varietate întreagă de procese și structuri care permit și împuternicesc angajații, direct sau indirect, să contribuie la luarea deciziilor în organizație [30]. Conceptul în cauză oferă oportunități angajaților pentru înregistrarea nemulțumirilor, exprimarea plângerilor și modificarea stilului și puterii manageriale.

Un element important al relațiilor cu angajații îl constituie disciplina muncii. Orice abatere de la drepturile și obligațiile angajaților poate genera acte de indisciplină. Cunoașterea politicilor, a regulilor organizaționale și a acțiunilor disciplinare are ca scop prevenirea abaterilor disciplinare. Caracterul preventiv al unor măsuri disciplinare poate fi asigurat și prin acțiunea directă a supervisorilor. Se apreciază că cea mai bună disciplină este „autodisciplina” și dacă cei mai mulți angajați înțeleg ce li se cere, ei își vor îndeplini eficient responsabilitățile ce le revin [177].

În domeniul disciplinei muncii un rol important îl au politicile, procedurile și regulile organizației. Politicile sunt prin natura lor generale, pe când procedurile și regulile sunt specifice anumitor situații. Orice nerespectare a politicilor, procedurilor și a regulilor poate constitui o abatere disciplinară sau penală și va avea efecte negative asupra activității organizației. O bună administrare a disciplinei vizează comportamentul angajaților și nu personalitatea lor.

1.3. Caracteristicile definatorii ale managementului resurselor umane în sectorul public

De-a lungul timpului, sectorul public a dezvoltat o abordare distinctă a MRU și a prezentat multe inovații care au oferit oportunități semnificative angajaților. Sectorul public a fost perceput ca „angajator model”, iar condițiile de muncă au fost în fruntea reformei și inovării în domeniul resurselor umane. În opinia lui Boguș (2018), „gestiunea resurselor umane din sectorul public reprezintă multiple aspecte de ordin social, uman, politic, juridic și tehnic, fapt ce generează o serie de discuții în raport cu: pregătirea profesională a personalului din sectorul public, recrutarea și repartizarea acestuia, aprecierea și promovarea în diferite funcții” [27, p. 291]. Noțiunea de angajator model a cuprins principiile celor mai bune practici, oferind un exemplu sectorului privat în ceea ce privește tratamentul echitabil al angajaților și oferirea de bune condiții de muncă, inclusiv niveluri ridicate de securitate a locului de muncă, drepturi superioare de concediu și pensii generoase [25]. În context internațional, MRU în sectorul public s-a caracterizat prin:

- crearea unor structuri și procese mai flexibile;
- eliminarea agențiilor centralizate;
- uniformizarea regulilor la nivelul întregului serviciu;
- acordarea unei responsabilități mai mari managerilor și supervisorilor [180].

În opinia lui Movilă (2019), particularitățile MRU în administrația publică sunt determinate de: structura organizatorică a managementului personalului, sistemele de muncă cu angajații, cadrul de reglementare, sistemul informațional și metodologic și metodele manageriale aplicate în relațiile cu angajații [151].

Noile modele de MRU în sectorul public au avut ca obiectiv obținerea performanței în conformitate cu direcția strategică a instituției publice. Din această perspectivă, s-a pus accent pe asigurarea și păstrarea personalului care ar putea atinge rezultatele dorite de instituția publică.

Odată cu schimbările și reformele majore aduse sectorului public, a existat o diluare a unora dintre practicile și condițiile care au diferențiat în mod tradițional sectorul public de alte organizații din sectoarele privat și non-profit.

Dimensiunile în schimbare ale angajării în sectorul public indică faptul că MRU a avut un impact major asupra funcționării acestuia. Competențele multiple, restructurarea căilor de mișcare în carieră, eliminarea vechimii ca bază pentru promovare, un accent mai mare pe considerentele de echitate și eliminarea rigidității în procesul de angajare au fost unele dintre beneficiile trecerii de la administrarea personalului la MRU în sectorul public [38].

Strategia și practica MRU este modelată în mod complex de rolul statului și de relațiile sale economice, legislative și administrative cu capitalul și munca. Astfel, statul este un actor care poate influența forma și conținutul politicii și practicii MRU. În acest context, pot fi evidențiate diferite roluri pe care statul le joacă în ceea ce privește dezvoltarea strategiilor de MRU. Acestea se concentrează asupra modului în care strategiile de reformă sunt dezvoltate în și de către stat în legătură cu: practicile MRU, noile forme de participare și sprijinirea rețelelor și proceselor de învățare legate de angajați. Mai mult de atât, Martínez Lucio și Stuart (2011) argumentau că statul ar trebui să joace noi roluri cum ar fi: susținerea unor moduri mai individualizate de participare la locul de muncă; pregătirea resurselor umane pentru o nouă piață care se confruntă cu un context în termeni de flexibilitate și adaptabilitate; crearea unui mediu care să susțină ideile antreprenoriale și inovația; dezvoltarea celor mai bune practici și repere în ceea ce privește MRU [143].

În multe țări, MRU a înlocuit modelul tradițional de administrare a personalului în cadrul organizațiilor publice, schimbând cultura de la „conform regulilor” la „bazat pe performanță” [180]. Astfel, practicile MRU nou adoptate permit o abordare mai flexibilă privind recrutarea personalului, instruirea și dezvoltarea, evaluarea performanțelor și administrarea salariilor. Potrivit lui Gheorghiuță. (2011), la nivelul UE pot fi identificate două modele ale MRU în serviciul public. Primul model este orientat spre numirea pe posturi, aplicat în special în Țările de Jos, în timp ce al doilea model este axat pe carieră și este caracteristic pentru majoritatea statelor membre ale UE [70].

Mediul instituțional al organizațiilor publice este caracterizat de prevalența valorilor care modelează și interacționează cu identitatea, credințele și acțiunile funcționarilor publici. Valorile care au acționat ca un cadru pentru funcționarii publici includ legalitatea, neutralitatea, echitatea, loialitatea și un serviciu pentru interesul public.

Politicile privind personalul public în epoca expansiunii statului bunăstării erau orientate în primul rând spre corectitudine, bunăstarea angajaților și bunele relații cu sindicatele, mai degrabă decât să fie conduse de un interes rațional al managementului în îmbunătățirea performanței

organizaționale. Apariția MRU în sectorul public a fost în sine văzută ca rezultat al Noului management public [31]. Organizațiile publice furnizează servicii comandate și/sau finanțate în principal de guvern cetățenilor și actorilor corporativi. Organizațiile sunt definite ca publice pe baza următoarelor trei caracteristici formale: proprietate, finanțare și autoritate. Organizațiile publice sunt deținute de guvern și sunt în principal finanțate din fonduri publice, iar autoritatea politică este dominantă asupra autorității economice, ceea ce înseamnă că autoritatea managerilor publici este dependentă și supusă luării deciziilor politice.

Mai mulți autori susțin că sectorul public este caracterizat de constrângeri ale autonomiei manageriale [12; 31]. Acesta este, fără îndoială, rezultatul puterii directivelor guvernamentale, al reglementărilor detaliate privind politica de personal și al moștenirii rolurilor administrative, tradiționale MRU. Organizațiile cu grade scăzute de autonomie managerială sunt adesea caracterizate de centralizarea în luarea deciziilor. În această ordine de idei, Meyer și Hammerschmid (2010) au studiat gradul de descentralizare a procesului decizional în domeniul MRU în administrația centrală și au arătat că, în medie, luarea deciziilor aferente MRU în cele douăzeci și șapte de state membre ale UE este foarte centralizat [147]. Cu toate acestea, există o variație considerabilă între practicile MRU. Unele practici ale MRU sunt de obicei decise la nivel central, cum ar fi salariile, codurile de conduită și standardele etice, reducerea numărului de angajați și aranjamentele de bază ale timpului de muncă. Alte practici ale MRU sunt decise la niveluri ierarhice inferioare, cum ar fi: salariile legate de performanță, managementul performanței, formarea și dezvoltarea profesională a personalului și modelele flexibile ale timpului de muncă. Acest lucru rezonează cu constatările lui Brewster și colab. (2015) conform cărora responsabilitățile de luare a deciziilor pentru relațiile industriale și salariile și beneficiile tind să fie atribuite departamentelor centrale de resurse umane [35]. De asemenea, Meyer și Hammerschmid (2010) arată, de asemenea, că există o variație considerabilă între țări. Procesul de luare a deciziilor privind MRU variază de la cel mai centralizat în țările est-europene până la cel mai puțin centralizat în statele membre UE anglo-saxone și scandinave, în timp ce statele membre ale UE, sud-europene și continentale, ocupă o poziție între ele [147].

Necesitatea reconfigurării MRU în sectorul public a fost determinată de progresele realizate de tehnologia informației extrem de sofisticată, inclusiv sistemele de informații despre resurse umane, importanța înțelegerii implicațiilor tendințelor demografice, cum ar fi îmbătrânirea populației, necesitatea acordării unei atenții sporite leadership-ului, accent mai mare pe capacitatea forței de muncă și sisteme de management al cunoștințelor [180]. La fel, Cojocaru (2005) susține că „implementarea unui MRU eficient în sistemul administrației publice capătă valențe majore,

deoarece va duce la schimbarea valorilor și a modului de acțiune a personalului public” [43, p. 17].

Schimbarea MRU în instituțiile publice a fost generată și de necesitatea realizării unei performanțe organizaționale mai înalte în sectorul public. Mai mulți cercetători au analizat relația dintre MRU și performanța organizațională din sectorul public [73; 108]. Orientate spre realizarea unei performanțe organizaționale înalte, practicile MRU au fost axate fie pe controlul mai riguros al angajaților, fie pe sporirea angajamentului față de organizație [194]. Practicile de control au fost concepute pentru a crește eficiența organizațională și a reduce, în același timp, costurile forței de muncă, utilizând reguli și proceduri stricte, precum și recompense financiare bazate pe rezultate. Cea de-a doua practică, cea a angajamentului față de organizație, a fost concepută pentru a spori performanța angajaților, promovând în același timp influența reciprocă, respectul și responsabilitatea [97]. Cercetările în acest domeniu dovedesc că angajamentul față de organizație poate să contribuie mai mult la implicarea și performanța angajaților, comparativ cu cel al controlului comportamentelor individuale [191].

În opinia mai multor cercetători, există deosebiri între MRU practicat în sectorul public și cel privat. Prima caracteristică care distinge organizațiile publice de cele private este faptul că cele din sectorul privat au un singur rezultat (maximizarea profitului), în timp ce organizațiile din sectorul public nu o au [30]. Atingerea misiunii este scopul final al organizațiilor publice întrucât aceasta „definește valoarea pe care organizația intenționează să o producă pentru părțile interesate și pentru societate în general” [150, p. 187]. Această valoare este în general autorizată de politicieni. Organizațiile publice se străduiesc, de asemenea, să ofere servicii de înaltă calitate în mod echitabil, cu bani publici utilizați pentru a crea valoare publică în beneficiul publicului larg, mai degrabă decât al cetățenilor individuali.

A doua caracteristică distinctivă constă în faptul că setul de practici de resurse umane este implementat pentru a contribui la îndeplinirea performanței sau a misiunii. Dovezile empirice arată că nu toate practicile de resurse umane sunt potrivite pentru aplicare în organizațiile din sectorul public, având în vedere natura serviciilor oferite, caracteristicile angajaților din sectorul public și faptul că organizațiile publice sunt responsabile pentru modul în care cheltuiesc fondurile publice [103]. Potrivit autorilor, multe organizații publice au adoptat pachete de practici de resurse umane care îmbunătățesc abilitățile și oportunitățile, dar mult mai puține practici de îmbunătățire a motivației.

A treia distincție se referă la relația dintre MRU și rezultate care are un caracter dublu. În primul rând, în ce măsură managerii publici pot influența performanța angajaților, având în vedere constrângerile asupra autonomiei manageriale și prevalența birocrăției. Aderarea la birocrăția

excesivă a dus la culturi de conformitate, iar managerii din sectorul public sunt priviți ca „gardienii” regulilor și procedurilor stabilite [107]. În al doilea rând, în ce măsură managerii publici pot să influențeze performanțele angajaților corelate cu practicile MRU. Wright și Nishii (2013) au propus un lanț valoric general care subliniază variabilele mediatore care leagă MRU și performanța, în special atitudinile și comportamentele angajaților [195]. Acest lanț valoric poate fi aplicat și în sectorul public, dar trebuie ajustat pentru a se potrivi cu contextul motivațional distinctiv al angajaților publici [108]. De asemenea, Perry și Hondegheem, sunt de părere că motivarea în serviciul public presupune „orientarea unui individ spre a furniza servicii oamenilor cu scopul de a face bine pentru alții și pentru societate” [161, p. 6].

În acest context, Knies și colab. (2018) au elaborat un model care arată implicațiile MRU asupra valorii publice (Figura 1.6).

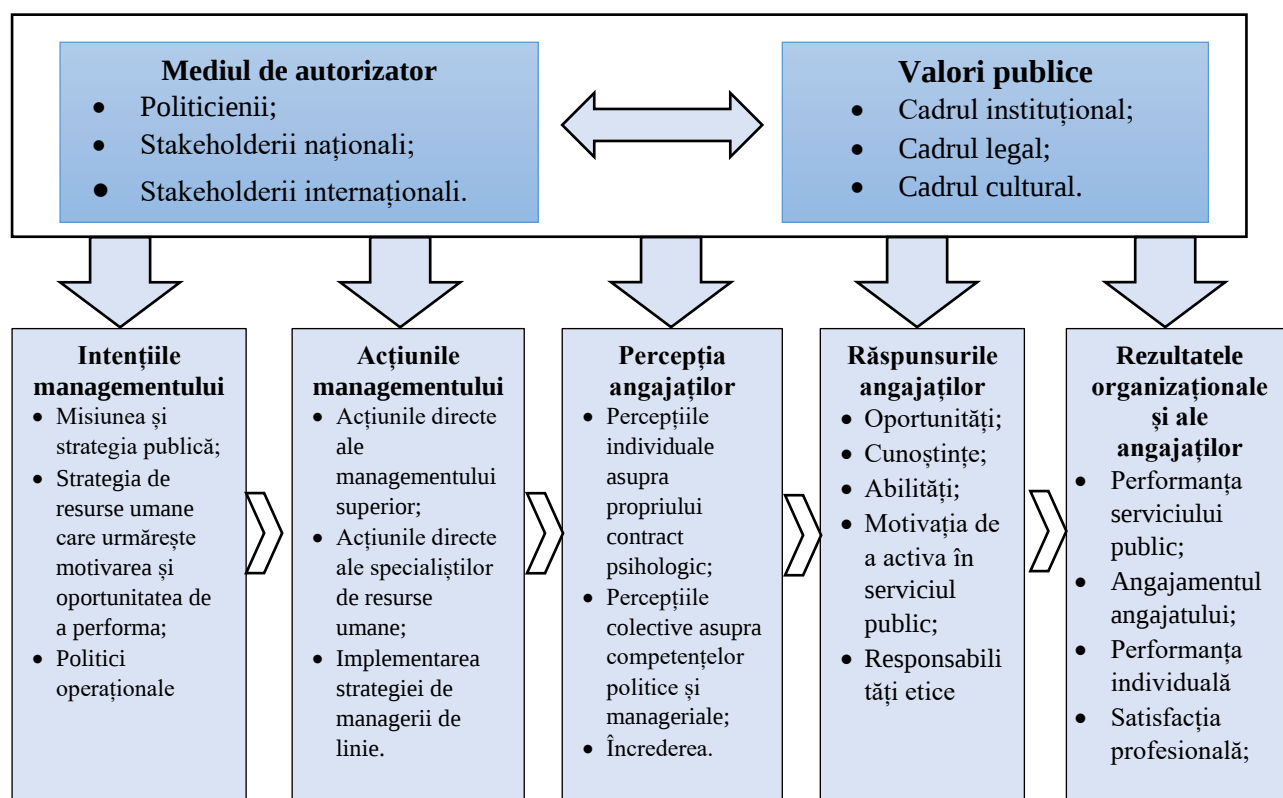


Fig. 1.6. Procesul creării valorii publice din perspectiva MRU

Sursa: Adaptat și dezvoltat după: [108].

Autorii modelului de mai sus arată că MRU are implicații asupra creării valorii și în sectorul public. În același timp, trebuie menționat numărul mai mare de variabile care direct sau indirect pot influența comportamentul profesional al angajaților din sectorul public, cu implicații directe asupra valorii create. Factorul politic are un rol esențial în sectorul public care asigură cadrul instituțional și cel legal ce pot influența direct valoarea creată în sectorul public și percepția pe care și-o creează societatea asupra rezultatelor.

Motivația este un element esențial care determină angajații să activeze mai degrabă în sectorul public decât în cel privat. În aceste condiții, managementul superior și factorul politic trebuie să țină cont de acest aspect dacă se dorește cu adevărat crearea de valoare în sectorul public. Cu toate acestea, managerii din serviciul public nu dețin o gamă largă de instrumente pentru a motiva financiar personalul din subordine [13].

Într-o altă abordare, Boyne și colab. (1999) evidențiază unele particularități ce vizează MRU în sectorul public [31]. În primul rând, multe organizații ale sectorului public au promovat politica „unui bun angajator”, în combinație cu obligațiile morale subliniate de organizațiile publice. Aceasta a fost necesar pentru a face față problemei atragerii și menținerii angajaților în organizațiile din sectorul public, aflate într-o competiție sporită pe piața muncii cu organizațiile din sectorul privat care oferă salarii mai mari. În al doilea rând, luând în considerare controlul politic al activității organizației într-un mediu foarte instituționalizat, organizațiile publice sunt subiectul presiunii legitimității sociale în termeni de oportunități egale pentru toți angajații. Egalitatea este pe ordinea de zi în instituțiile publice și a reflectat procedurile de soluționare a reclamațiilor legate de evaluarea performanțelor, oportunitățile de promovare internă și salarizare. În al treilea rând, multe organizații ale sectorului public au fost afectate de neoliberalism, privatizări și reduceri ale instituțiilor guvernamentale. În al patrulea rând, practicile MRU cum ar fi recrutarea și selecția, instruirea și dezvoltarea personalului, evaluarea performanțelor și salarizarea au fost supuse unor presiuni coercitive și normative pentru majoritatea angajaților din organizațiile publice [31].

Performanța în instituțiile publice a constituit subiect de cercetare pentru mai mulți cercetători. Armstrong (2009) definește managementul performanței drept „un proces sistematic de îmbunătățire a performanței organizaționale prin sporirea performanțelor individuale și ale echipelor de muncă” [9, p. 421]. Într-o altă abordare, Walters (1995) susține că managementul performanței este procesul de direcționare și susținere a angajaților pentru ca aceștia să muncească eficient și cât mai eficient posibil, în conformitate cu nevoile organizației [8]. Scopul managementului performanței constă în obținerea unor rezultate cât mai înalte de la organizație, echipe și indivizi, prin administrarea performanței bazată pe obiective planificate, standarde și cerințe de competență [6]. Așadar, managementul performanței are în vedere, în primul rând, îmbunătățirea performanței, ca modalitate de asigurare a eficacității organizaționale. În al doilea rând, managementul performanței are în vedere dezvoltarea continuă a angajaților, prin extinderea și îmbogățirea competențelor profesionale și a capabilităților. În al treilea rând, managementul performanței presupune satisfacerea necesităților și așteptărilor tuturor grupurilor de persoane

interesate. Și, în final, managementul performanței vizează comunicarea și implicarea prin crearea unui climat în care are loc un dialog permanent între manageri și membrii echipelor lor.

În vederea sporirii eficienței instituțiilor publice, au fost împrumutate și adaptate instrumentele managementului performanței specifice sectorului privat la cel public [166]. Ideea implementării managementului performanței în organizațiile publice pentru sporirea eficienței acestora a fost promovată și justificată și de alți cercetători în domeniu [79].

Ținând cont de faptul că instrumentele managementului performanței au fost împrumutate din sectorul privat, unii cercetători au realizat comparații între managementul performanței din sectorul public și cel privat, evidențiind similitudinile și deosebirile [98]. Totodată, Dixit (2002) evidențiază două caracteristici importante pentru sectorul public. Prima constă în faptul că birocrații servesc mai multor persoane interesate și anume: utilizatorii serviciului, plătorii pentru serviciu, politicienii de la diferite nivele guvernamentale și organizațiile profesionale. A doua caracteristică este că autoritatea publică și, prin urmare, birocrații care muncesc pentru aceasta, au adesea mai multe scopuri de atins. Aceste două caracteristici înseamnă că stimulentele oferite în sectorul public ar trebui să fie mai puțin puternice decât pentru sectorul privat [38].

Sistemul de management al performanței presupune că atunci când este generată informația despre performanță, managerii o vor folosi pentru a lua decizii mai bune. Cu toate acestea, managerii din sectorul public sunt limitați de cadrul legal în ceea ce privește stimularea performanței în sectorul public. Însăși, Swiss (2005) susține că managerii din sectorul public sunt mai puțin motivați de a reacționa la rezultatele performanței deoarece nu au stimulentele necesare pentru îmbunătățirea acesteia, fapt ce nu ar trebui să ne așteptăm la un management performant mai eficient [183].

Efectuând o cercetare asupra performanței organizaționale în sectorul public, Daley și Vasu (2005) au identificat șapte practici generale, considerate ca practici strategice ale MRU și anume: avansarea internă în carieră; sisteme formale de instruire; evaluarea performanțelor orientate spre rezultate; siguranța locului de muncă; implicarea și participarea angajaților; locuri de muncă extinse; și recompensarea bazată pe performanță [60].

Pentru a evidenția impactul MRU asupra performanței, Gould-Williams (2007) analizează relațiile dintre angajamentul înalt, pe de o parte, și satisfacția muncii, motivația angajaților și intenția de plecare a angajaților din organizație [76]. Într-o altă abordare, Baptiste (2008) a analizat efectele practicilor MRU asupra eficienței organizaționale prin prisma bunăstării angajaților. Autorul a măsurat bunăstarea angajaților utilizând trei variabile: angajamentul angajaților, satisfacția la locul de muncă și echilibrul dintre viața profesională și cea personală [14].

Unii cercetători operează cu noțiunea de organizații performante care se referă la acel set de practici aferente MRU care au ca efecte dorite îmbunătățirea competitivității, flexibilității și a inovării [103]. Ulterior, Giaque și colab. (2013) au analizat relațiile dintre practicile MRU, motivația în sectorul public și performanța organizațională în sectorul public care poate fi măsurată în termeni de percepție individuală a eficienței organizaționale [73]. În afară de aceasta, există o multitudine de studii care arată legătura dintre practicile MRU și performanțele individuale ale angajaților, argumentând efectele pozitive ale acestora asupra cunoștințelor, atitudinilor și abilităților angajaților din sectorul public.

Potrivirea MRU reprezintă o problemă aparte în contextul sectorului public. În cazul dat, există doi factori relevanți care trebuie luați în considerare. Primul factor se referă la complexitatea conceptului de potrivire a MRU. În opinia lui Arthur și Boyles, (2007), potrivirea este un construct care acoperă, cel puțin, două noțiuni: potrivirea strategică și cea internă [10]. La fel, potrivirea poate fi conceptualizată la niveluri diferite ale sistemului de MRU Al doilea factor se referă la complexitatea mai mare a contextului organizațional și instituțional în care sistemele de MRU în sectorul public sunt integrate. Astfel, Lepak și Shell, (1999) sunt de părere că pe măsură ce organizațiile devin mult mai mari și mai diversificate, nivelurile interne structurale și diferențierea ocupațională cresc, fapt ce face ca sistemul MRU să devină mult mai complex, segmentat și diversificat [133].

În vederea asigurării unei eficiențe mai înalte a instituțiilor publice, reformarea managementului public a cuprins și descentralizarea politicilor și practicilor de resurse umane [165]. Însăși, descentralizarea politicilor și practicilor de resurse umane este strâns legată de conceptul de decuplare care, așa cum explică Bromley și Powell (2012), cuprinde două forme [36]. Prima formă a decuplării se referă la decalajul dintre politică și practică, iar cea de-a doua – la o disjunctie între implementare și rezultate. Prima formă de decuplare poate apărea atunci când organizațiile adoptă politici din cauza presiunilor sociale sau a necesității conformității externe, în special a presiunii pentru un audit sau a culturii responsabilității. De asemenea, decuplarea poate avea loc la două nivele: instituțional și individual. La nivel instituțional, decuplarea se datorează unui mediu de operare din ce în ce mai descentralizat și fragmentat, cu un număr tot mai mare de actori. Deși, decuplarea este un fenomen instituțional, se bazează și pe indivizi, deoarece aceștia sunt „un factor determinant al decuplării între politică și procedură” [36, p. 12]. Prin urmare, decuplarea are cauze atât instituționale, cât și individuale.

A doua formă de decuplare este „decuplarea mijloace-rezultate” [36]. Apare atunci când are loc implementarea politicilor și schimbarea practicilor zilnice de muncă, determinând o lipsă de dovezi care să arate o legătură cu rezultatele. Sunt asumate cauzalitatea, controlul și coerența, dar

obiectivele pot fi obscure, așa cum poate fi cazul sectorului public. Mai mult, decuplarea mijloacelor poate fi mai răspândită atunci când sunt prezenți anumiți factori, inclusiv:

- în cazul în care măsurarea impactului intenționat este dificilă;
- când legea dură sau slabă pune accentul pe procedură în defavoarea rezultatului;
- „unde mediul raționalizat este fragmentat” [73, p. 27].

Un alt element esențial al MRU în sectorul public îl reprezintă încrederea. Diverse definiții ale încrederii sunt disponibile în funcție de diferite puncte de vedere și preocupări. Acestea includ credința, așteptarea, dorința de a fi vulnerabil și evaluarea rațională [42]. Una dintre definițiile încrederii, utilizată pe scară largă este cea a lui Mayer și colab. (1995). Potrivit autorilor, încrederea este „dorința unei părți de a fi vulnerabilă la acțiunile alteia pe baza așteptării că cealaltă parte va efectua o anumită acțiune importantă pentru deținătorul de încredere, indiferent de capacitatea de a monitoriza sau controla acea parte” [145, p. 712]. Încrederea implică anumite beneficii la nivel organizațional. Primul beneficiu constă în faptul că un nivel ridicat de încredere scutește necesitatea unui control riguros pentru fiecare detaliu al comportamentului organizațional. Astfel, Behn (1995) menționa că atunci când supraveghetorii au încredere în subalternii lor, aceștia sunt mai dispuși să delege unele responsabilități, ceea ce poate reduce micro-managementul [20]. Al doilea beneficiu se reflectă prin faptul că oamenii cu un nivel ridicat de încredere sunt mai cooperanți și implicați în comportamente altruiste, cum ar fi schimbul de informații [42]. Al treilea beneficiu al încrederii presupune ca managerii să nu fie nevoiți să justifice fiecare decizie pe care o adoptă [20].

Rezultatele care rezultă din beneficiile încrederii pot fi clasificate în două categorii: rezultate atitudinale și comportamentale [20]. În timp ce rezultatele atitudinale pot fi exprimate prin satisfacția în muncă, angajamentul organizațional și intenția scăzută de rotație pe posturi, cele comportamentale pot fi reflectate prin schimbul de informații, comportamentul de cetățenie organizațională și performanță sporită.

Mulți savanți au susținut că încrederea este esențială în organizațiile publice. Behn (1995) a identificat problema încrederii ca fiind una dintre marile întrebări ale managementului public, punând întrebarea „*Cum pot managerii publici să reducă neîncrederea care pare a fi inerentă în relația dintre diferite unități guvernamentale – și, în consecință, inhibă performanța agențiilor guvernamentale?*” [20, p. 316]. Potrivit lui Ruscio (1996), absența încrederii împiedică dezvoltarea relațiilor informale, ceea ce duce la o dependență excesivă de reguli și proceduri. Autorul susține că dincolo de relațiile dintre cetățeni și guvern sau dintre diferite sfere ale guvernului, încrederea rezidă și în relațiile din cadrul instituțiilor publice: relațiile dintre supervizori și subordonați, dintre conducerea de vârf și angajați, precum și cele dintre colegi [175].

În acest context, Battaglio și Condrey (2009) au examinat încrederea ca un rezultat prin testarea modului în care sistemul benevol de angajare din Georgia a influențat încrederea în management și organizații [17], în timp ce Cho și Poister (2013) au analizat modul în care încrederea managerială a sporit satisfacția angajaților, cooperarea și performanța la locul de muncă [42]. De asemenea, autorii au analizat relația dintre practicile MRU și încredere în instituțiile guvernamentale (Figura 1.7).

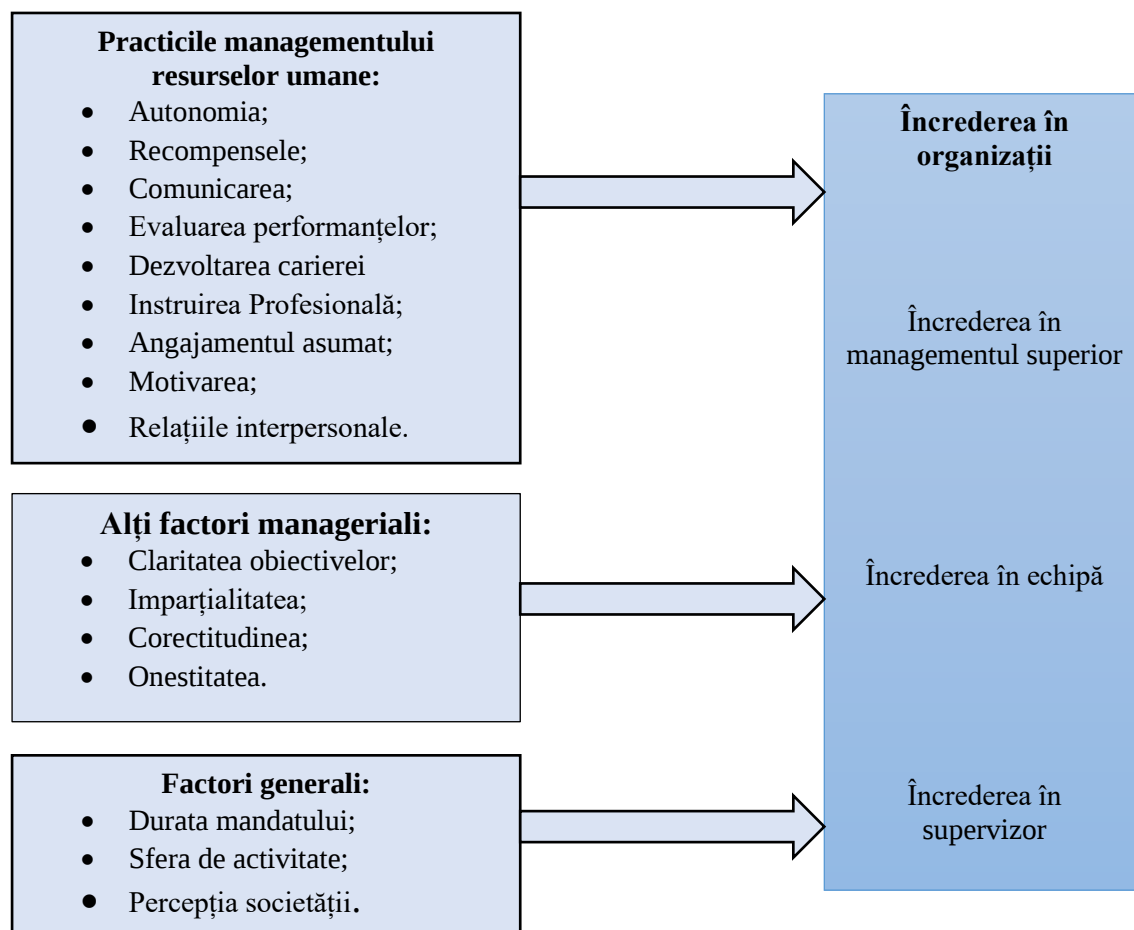


Fig. 1.7.. Implicațiile MRU asupra încrederii organizaționale

Sursa: Adaptat după [42].

Practicile MRU au o influență directă asupra încrederii în instituțiile publice. Mai mult de atât, practicile MRU axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate pot conduce la sporirea încrederii în organizații și la schimbarea percepției societății față de acestea. Totodată, percepția asupra încrederii trebuie privită în ansamblu, prin luarea în considerare a tuturor angajaților, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în instituția guvernamentală.

Încrederea în organizație este legată direct de integritatea profesională a angajaților din sectorul public. În acest context, Boguș (2016) menționează: „conduita etică și integritatea profesională pentru administrația publică are o importanță cu atât mai mare, cu cât statutul funcției publice este unul special, iar întregul personal este obligat să asigure un serviciu public de calitate

în beneficiul cetățenilor” [26, p. 139].. În opinia lui Novac (2014), integritatea „este un concept care indică calitățile unei persoane ce întreprinde acțiuni consecvente, conform valorilor, metodelor și elementelor de măsură, raportate la principii și așteptări care pot fi verificate prin rezultate” [155, p. 52].

Lipsa de integritate profesională conduce la creșterea cazurilor de corupție, ceea ce face ca societatea să devină mult mai vulnerabilă și cu posibilități reduse pentru a evolua economic și social. Încă la Summitul de la Madrid (1995), Uniunea Europeană (UE) a inclus dezvoltarea unei administrații profesioniste și imparțiale, cu instrumente eficiente de combatere a corupției, drept criteriu relevant pentru țările care doresc să adere la comunitatea europeană [148]. În cazul Republicii Moldova (RM), reformarea justiției și eradicarea corupției din sistemul judiciar reprezintă una din condițiile de principiu pentru aderarea la UE.

Integritatea poate fi amenințată sub diferite forme, corupția fiind considerată cea mai frecventă. Cu toate acestea, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) (2009) a evidențiat și alte amenințări la adresa integrității și anume: responsabilitate internă slabă sau abuzivă, responsabilitate externă slabă sau compromisă, interferențele politice, control intern administrativ slab, obiective contradictorii, probleme privind resursele, diviziunea eronată a muncii, discreție nepotrivită sau necontrolată, așteptări sociale inadecvate, clientelismul și captura [157]. Pentru a evita astfel de situații se impun mai multe preocupări din partea factorilor decizionali guvernamentali în vederea conștientizării impactului acestora asupra bunăstării societății.

Integritatea profesională poate fi menținută prin implementarea unor principii generale care reflectă standardele înalte de competență, integritate, responsabilitate profesională, respect pentru drepturile și demnitatea persoanelor, precum și preocuparea pentru bunăstarea celorlalți [154]. Pe de altă parte, integritatea profesională include obligațiile și responsabilitățile aferente unei profesii, iar atunci când mizele pentru societate sunt mari, aceasta trebuie să primeze în fața loialităților personale ale prietenilor [189]. Autorul susține că integritatea personală este direct legată de cea profesională, acestea fiind interdependente și compatibile, iar atunci când un profesionist plasează integritatea pe primul loc, acesta înțelege importanța acestora, încercând să le mențină compatibile.

Într-o altă abordare, Pynes (2009) definește integritatea profesională drept un act ce însușește încredere reciprocă, creează o cultură care promovează standarde etice înalte, dovedește un comportament corect față de ceilalți și demonstrează un simț al responsabilității și un angajament corporativ față de serviciile publice [168]. Totodată, Oakley și Cocking (2002) susțin că integritatea profesională vizează comportamentul profesional corect și un set de trăsături ideale de caracter ce permit profesioniștilor atingerea scopurilor profesiei [156].

În opinia mai multor cercetători, integritatea reprezintă o componentă a încrederii [16; 90; 172]. Astfel, Robinson și colab. (2018), susțin că încrederea, ca element esențial al integrității, contribuie la sporirea performanței instituționale și la îmbunătățirea relațiilor dintre indivizi în cadrul și între organizații [172].

Prin urmare, integritatea profesională este un subiect de actualitate, în special în cazul Republicii Moldova care trece prin schimbări structurale majore atât în administrația publică, cât și în sistemul judecătoresc. Anume, integritatea profesională este elementul esențial al reformei judiciare pentru a determina persoanele să acționeze în conformitate cu legislația în vigoare și cu un sistem de valori care să asigure verticalitatea acestora, în activitățile profesionale pe care le exercită, indiferent de poziția sau postul de muncă ocupat. Integrarea conceptelor de încredere și integritate profesională în practicile MRU contribuie la îmbogățirea conținutului acestuia și la extinderea orizontului specialiștilor de resurse umane și a managementului superior pentru abordarea acestor probleme în relațiile cu angajații, cu un impact deosebit asupra evoluției întregii societăți.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1. Resursele umane reprezintă principala resursă în activitatea oricărei organizații, indiferent dacă aceasta face parte din sectorul de producere sau cel al serviciilor sau este o instituție publică în interesul cetățenilor. Resursele umane sunt la fel de importante și în administrația publică deoarece pot oferi servicii de calitate mai înaltă care să asigure un anumit nivel de satisfacție persoanelor interesate.

2. MRU reprezintă un concept care a evoluat în timp, trecând prin diferite modificări de conținut și abordare, făcând să integreze noi activități care vizează activitatea angajaților în organizații, ceea ce a făcut să devină un domeniu prioritar atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicieni. În prezent, MRU a devenit o prioritate pentru managementul superior al organizațiilor datorită faptului că poate crea o plusvaloare mai mare și dovedi diferența în raport cu alte organizații.

3. Multitudinea definițiilor atribuite MRU permit etapizarea acestora pe diferite perioade de timp, fapt ce reușește distingerea unor elemente care se regăsesc în definițiile respective. În timp ce unele definiții se referă la aspectul procesual, altele sunt orientate mai mult spre rezultat, prin evidențierea contribuției angajaților. Dacă la început definițiile MRU aveau mai mult un caracter operațional, în ultimii ani se pune mai mult accentul pe abordarea strategică a angajaților.

4. MRU reprezintă un ansamblu de activități generale și specifice dintre care cele mai relevante pentru cercetarea noastră le-am considerat: recrutarea și selecția resurselor umane, instruirea și dezvoltarea profesională a angajaților, evaluarea performanțelor profesionale,

motivarea angajaților și relațiile cu angajații. Aceste activități sunt primordiale din perspectiva asigurării organizațiilor cu necesarul de resurse umane, fapt ce le-ar permite ca acestea să realizeze obiectivele prestabilite pe termen scurt și lung.

5. Există deosebiri de abordare între MRU aplicat în sectorul public și cel privat. Dacă MRU în sectorul privat are ca obiectiv atingerea unor performanțe cât mai înalte din care să rezulte profitul maxim, în cazul instituțiilor din sectorul public, prin MRU se urmărește oferirea unor servicii calitative tuturor cetățenilor.

6. Unele dintre elementele esențiale ale MRU în sectorul public sunt încrederea și integritatea profesională. Atât încrederea între angajații de la același nivel ierarhic, cât și încrederea între angajați și superiori, aflați la nivele ierarhice diferite, conduc la consolidarea relațiilor de muncă și la asigurarea unei armonii la nivel organizațional, fapt ce conduc la eficientizarea activităților, respectiv la sporirea performanței organizaționale. La rândul său, practicile de MRU axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate conduc la: asigurarea integrității profesionale ale angajaților din sectorul public, sporirea încrederii în organizații și la schimbarea percepției societății față de instituțiile publice.

2. PARTICULARITĂȚILE ADMINISTRĂRII PERSONALULUI ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Examinarea cadrului de reglementare a activității instanțelor judecătorești și a personalului judiciar

De la independența Republicii Moldova, sistemul judiciar a fost supus unui proces de transformări substanțiale având ca obiectiv eficientizarea activităților acestora la toate nivelele ierarhice: Curtea Supremă de Justiție (CSJ), Curțile de Apel (CA) și judecătoriile teritoriale. Transformările la care a fost și este supus sistemul judecătoresc din RM, precum și litigiile civile care decurg din relațiile economice din ce în ce mai complexe trebuie să conducă la echilibre rezonabile și să țină sub control infracțiunile de tot felul care vin cu o societate mult mai mobilizatoare, în care constrângerile specifice sistemului anterior asupra comportamentelor umane nu mai sunt valabile. În aceste condiții, personalul instanțelor judecătorești are un rol esențial în asigurarea și respectarea drepturilor fundamentale ale persoanelor pasibile de infracțiune.

Sistemele judiciare au două aspecte: pe de o parte, ca instituții publice, finanțarea acestora, recrutarea și selectarea judecătorilor, asistenților judiciari și a grefierilor, regulile procedurale pe care trebuie să le respecte, sunt determinate de stat. Pe de altă parte, ca organizații care produc servicii de soluționare a litigiilor, funcționarea și gestionarea eficientă a lor revine șefilor instanțelor judecătorești.

Efectele reformei asupra eficienței serviciilor judiciare și a rentabilității instanțelor de judecată reprezintă o temă de discuție care preocupă mai multe părți interesate la nivel de societate. De asemenea, este necesar de determinat în ce măsură reformele efectuate până în prezent au condus la îmbunătățirea performanței instanțelor de judecată.

În cazul instanțelor judecătorești de fond, se realizează un șir de activități aproape similare și în condiții valabile pentru toate unitățile din această categorie. În primul rând, instanțele de fond tind să se ocupe de tipuri similare de cazuri, implicând de obicei o gamă largă de chestiuni civile, penale și de familie. În plus, responsabilitatea pentru soluționarea acestor cazuri aparține de obicei unui singur judecător. În al doilea rând, deoarece instanțele de fond tind să se ocupe de cea mai mare parte a sarcinilor unei țări, calendarele cu volum mare de muncă nu sunt neobișnuite. În timp ce anumite tipuri de cauze specifice ar putea fi dominante în unele instanțe și absente în altele, asemănările în distribuția cazurilor relativ rutiniere și complexe sunt mult mai evidente decât diferențele. Ca rezultat, mulți judecători înțeleg intuitiv că au nevoie de o metodă de abordare eficientă a cazurilor de rutină, astfel încât să nu fie copleșiți de lipsă de timp pentru a oferi soluții în chestiuni mult mai complexe. În al treilea rând, judecătorii trebuie să se împace cu nevoile și presiunile asociate cauzelor în primă instanță. Ei sunt familiarizați cu grăbitul procesului de judecată și cu asigurarea rolului central în rezolvarea tuturor tipurilor de conflicte umane. Cu toate

acestea, într-o măsură sau alta, judecătorii recunosc că trebuie să facă mai mult decât să decidă cazuri. Aceștia trebuie să gestioneze o multitudine de oameni interconectați înainte, în timpul și după fiecare procedură judiciară. Mediul de muncă necesită administrare și acest lucru introduce un rol managerial secundar pentru judecătorii instanței de fond.

Similitudinile de bază în domeniul de aplicare și natura activității desfășurate în instanțele de fond înseamnă că există asemănări în provocările cu care se confruntă acestea în soluționarea eficientă a cauzelor. Calitatea rezultatelor instanței judecătorești reflectă nu numai caracterul deciziei judecătorului, ci și administrarea procesului judiciar [2]. Elemente precum modul în care sunt tratați participanții, felul în care judecătorii alocă timp și atenție cauzelor, introducerea de practici inovatoare și interacțiunea judecătorilor cu colegii lor sunt esențiale pentru determinarea succesului operațiunilor instanței și maniera în care oamenii percep activitatea acesteia.

Pentru a evita interpretările diferite în administrarea instanțelor judecătorești este important să facem o delimitare între administrarea jurisdicțională și administrarea instanței judecătorești, aceasta din urmă fiind dimensiunea pe care o abordăm în această lucrare (Tabelul 2.1).

Tabelul 2.1. Deosebirile dintre administrarea jurisdicțională și administrarea instanței judecătorești

Administrarea jurisdicțională	Administrarea instanței judecătorești
Cuprinde problemele de drept jurisdicțional, procedural și administrativ.	Cuprinde ansamblul sarcinilor și funcțiilor de sprijin și infrastructură care permit judecătorilor să îndeplinească sarcinile judecătorești ale instanței, ca instituție ce îndeplinește obligațiile, considerată a treia putere în stat.
Îmbunătățirea sistemului judiciar prin: • integrarea sistemelor judiciare; • reglementarea și oferirea autorității instanțelor judecătorești; • perfecționarea procedurilor de selecție judiciară; • schimbarea regulilor de evidență etc.	Se referă la administratorii instanțelor, grefierii și diversitatea personalului de sprijin (personalul sălii de judecată, reporterii, interpreții, personalul IT, specialiști resurse umane, contabilii etc.) pentru a permite înfăptuirea justiției prin intermediul judecătorilor.

Sursa: Elaborat de autor pe baza [2].

Deși există deosebiri între administrarea jurisdicțională și cea a instanțelor judecătorești, constatăm existența unei simbioze între acestea. Perfecționarea administrării instanțelor judecătorești nu ar fi avut loc niciodată sau, cel puțin, nu ar fi fost atât de substanțială, dacă nu ar fi existat îmbunătățiri ale administrării judiciare. Aceasta ne determină să constatăm că există o interdependență între administrarea judiciară și cea a instanțelor judecătorești. Mai mult de atât, ambele au un rol esențial în perfecționarea și maturizarea celei de a treia putere în stat – puterea judecătorească.

Administrarea instanțelor judiciare este importantă deoarece permite judecătorilor să lucreze eficient și cu bun simț. Or, așa cum menționa Drucker: „fără instituții nu există management, iar

fără management nu există instituții” [2, p. 8]. Când instanțele judecătorești activează eficient, sistemul democratic este îmbunătățit la toate nivelele. Așadar, administrarea instanțelor judecătorești are un impact direct asupra asigurării performanței acestora, indiferent de categoria instanței, iar rolul personalului, diferit de cel al judecătorilor, este de o semnificație deosebită în acest context.

Pornind de la cele menționate mai sus, în acest paragraf ne-am propus să analizăm cadrul juridic și normativ ce asigură funcționalitatea instanțelor judecătorești. Din start, trebuie menționat că, potrivit Constituției RM, „judecătorii instanțelor judecătorești sunt independenți, imparțiali și inamovibili” [48]. Potrivit Legii cu privire la organizarea judecătorească, „puterea judecătorească este independentă, separată de puterea legislativă și executivă, are atribuții proprii exercitate prin instanțele judecătorești” [113]. Sistemul judecătoresc în RM este organizat precum este indicat în Figura 2.1.

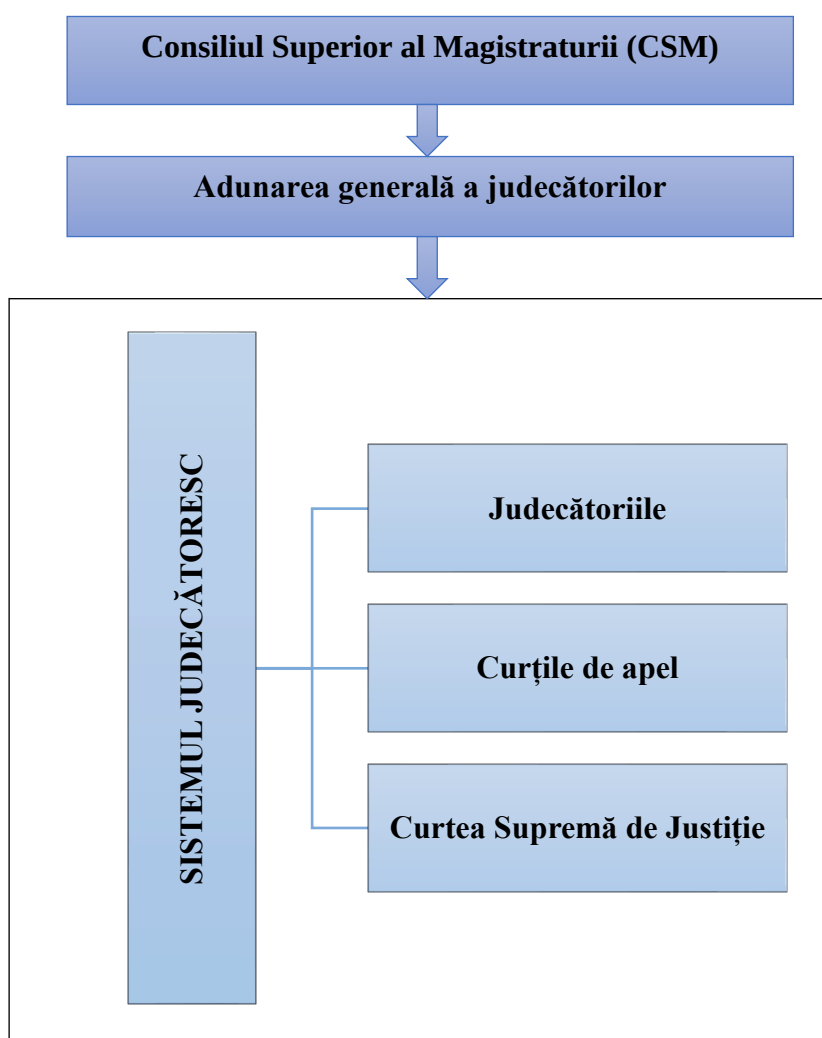


Fig. 2.1. Organizarea sistemului judecătoresc în Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor pe baza [113].

CSM reprezintă un organ independent și este constituit cu scopul organizării și asigurării funcționalității sistemului judecătoresc, garantând, totodată, independența autorității judecătorești și asigură autoadministrarea judecătorească.

Potrivit legii cu privire la organizarea judecătorească, „Adunarea Generală a Judecătorilor este constituită din judecătorii tuturor instanțelor judecătorești din RM și asigură realizarea practică a principiului autoadministrării puterii judecătorești” [113]. La rândul său, autoadministrarea judecătorească constituie dreptul și capacitatea reală a instanțelor judecătorești pentru soluționarea problemelor ce țin de „funcționarea sistemului judecătoresc în mod autonom și responsabil” [113].

Instanțele judecătorești sunt organizate pe circumscripții, iar reorganizarea și încetarea activității acestora se face prin lege organică. Dacă până în anul 2016, instanțele judecătorești erau în fiecare reședință de raion și în toate sectoarele mun. Chișinău, odată cu adoptarea Legii cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești, acestea s-au redus la 15 judecătorii de circumscripție. La rândul său, CA își desfășoară activitatea într-o circumscripție care cuprinde mai multe judecătorii teritoriale. În Anexa nr. 2 sunt arătate CA și judecătoriile teritoriale care intră în componența acestora.

CSJ își desfășoară activitatea în conformitate cu Constituția RM și Legea 64/2023 cu privire la Curtea Supremă de Justiție. Potrivit legii respective, CSJ este instanța judecătorească supremă în RM, având rolul asigurării interpretării și aplicării uniforme a legislației în sistemul de justiție. În Anexa nr. 3 sunt prezentate rolurile și atribuțiile CSJ.

Numărul de judecători și numărul necesar de personal pentru fiecare instanță judecătorească se stabilește după anumite criterii prevăzute în Legea cu privire la organizarea judecătorească și hotărârile CSM, inclusiv a Regulamentului privind criteriile de stabilire a numărului de judecători în instanțele judecătorești.

Modificările din 31. 07. 2023 la legea cu privire la organizarea judecătorească stabilește un număr de 504 posturi de judecător pentru toate instanțele judecătorești din RM, inclusiv posturile de judecător pentru instanțele judecătorești din Transnistria. Determinarea numărului necesar de judecători pentru fiecare instanță judecătorească se face în baza Regulamentului CSM cu privire la criteriile de stabilire a numărului de judecători în instanțele judecătorești

Totodată, trebuie remarcat faptul că numărul de judecători în CSJ este stabilit prin Legea cu privire la Curtea Supremă de Justiție, adoptată în anul 2023, care prevede un număr de 20 de judecători. Potrivit legii respective, din cei 20 de judecători care activează în CSJ, 11 judecători sunt aleși din rândul judecătorilor, iar 9 judecători – din rândul avocaților, procurorilor sau a profesorilor universitari, cu titlu științific în drept.

Așa cum s-a menționat mai sus, Regulamentul cu privire la criteriile de stabilire a numărului de judecători în instanțele judecătorești are ca obiectiv determinarea numărului optim de judecători pentru fiecare judecătorie. Pentru aceasta sunt aplicate o multitudine de principii și criterii (Figura 2.2).

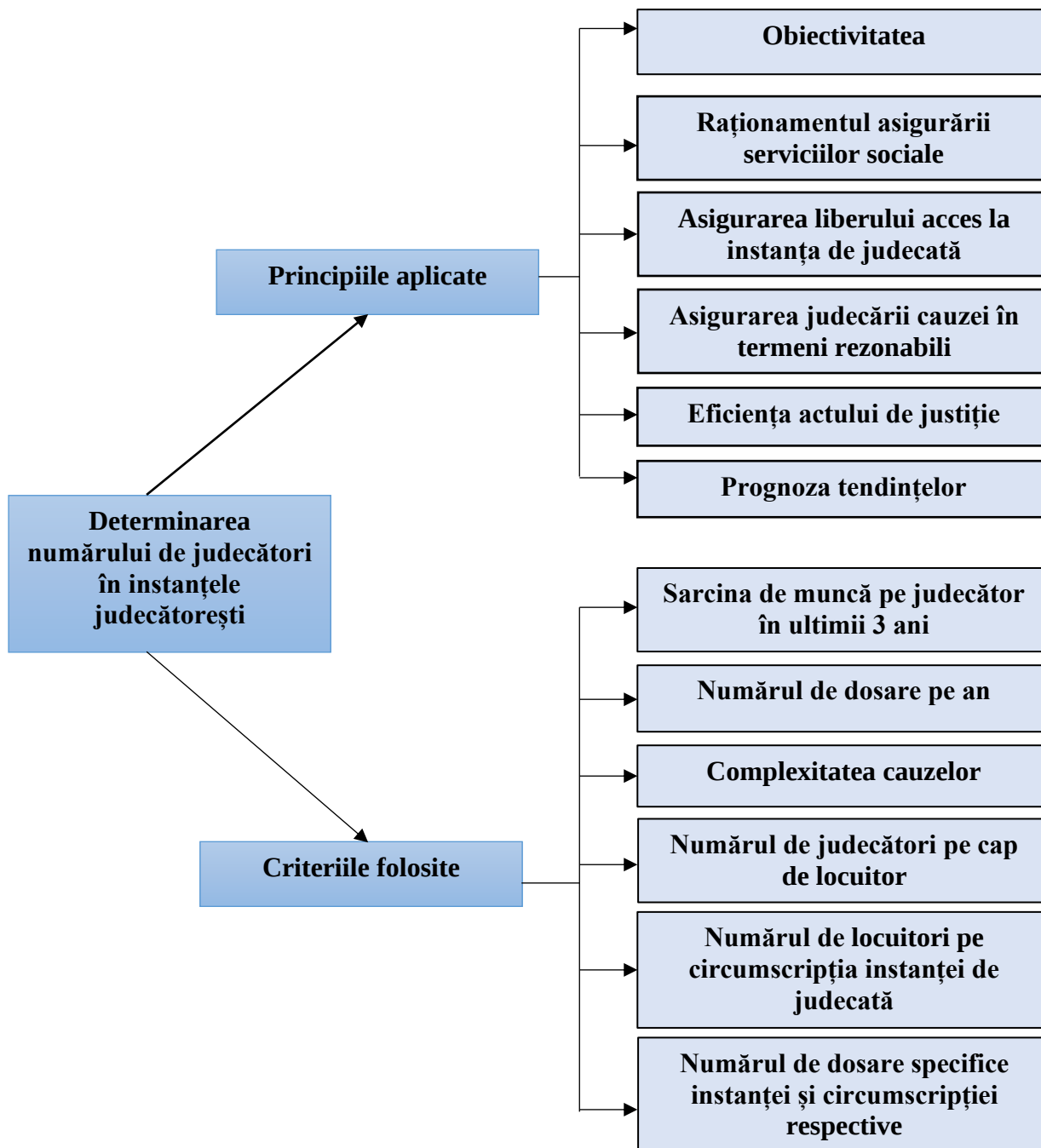
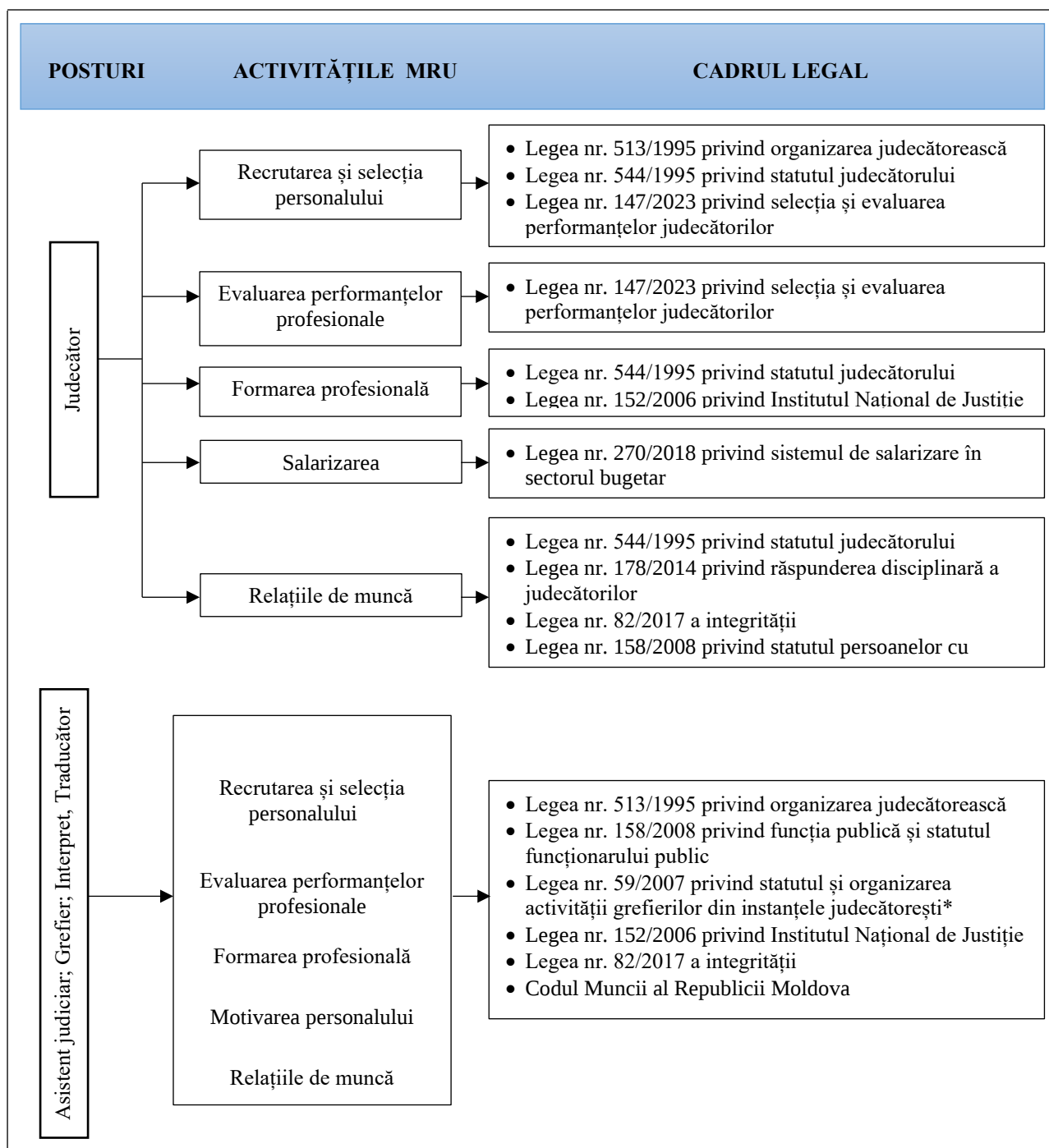


Fig. 2.2. Principiile și criteriile aplicate la determinarea necesarului de judecători
Sursa: Elaborată de autor după [92].

Metodologia în cauză prevede ca numărul de judecători în instanța de judecată să se efectueze la inițiativa președintelui judecătoriei, solicitare ce poate avea loc la un interval de 3 ani. La rândul său, CSM poate accepta sau respinge solicitarea respectivă. În cazul celorlalte categorii de personal din instanțele judecătorești, numărul acestora se determină conform legislației în vigoare.

Activitatea managerială a instanței judecătorești este desfășurată de președintele acesteia, în timp ce activitatea organizatorică și cea administrativă de secretariatul judecătorei care cuprinde mai multe posturi. Reglementarea activităților specifice MRU pe diferite categorii de posturi din instanțele judecătorești se realizează pe baza mai multor legi adoptate în acest scop (Figura 2.3).



*Se aplică doar în cazul grefierilor

Fig. 2.3. Cadrul legal privind reglementarea activităților MRU pentru anumite posturi din instanțele judecătorești

Sursa: Elaborată de autor.

Din Figura 2.3 observăm că la nivelul RM există un cadru legal destul de robust care are menirea reglementării activităților aferente MRU pentru întregul personal care activează în instanțele judecătorești. Atât corpul de judecători, cât și celelalte categorii de personal care, prin sarcinile și responsabilitățile lor profesionale, susțin desfășurarea în condiții bune a activității instanțelor judecătorești. Pornind de la activitățile MRU reflectate în Figura 2.3, în Anexa nr. 4 sunt arătate principiile și criteriile de selecție a judecătorilor care permit realizarea unei selecții cât mai obiective, în vederea asigurării unei funcționalități eficiente a instanțelor judecătorești, în sensul că prin respectarea acestora judecătorii pot lua cele mai bune decizii care să conducă la creșterea încrederii societății față de sistemul de justiție din RM. În cazul celorlalte categorii de personal din sistemul judecătoresc, selecția se face în conformitate cu Legea privind funcția publică și statutul funcționarului public, așa cum este reflectat și în Figura 2.3.

O altă activitate aferentă MRU și care este unul din obiectivele cercetării noastre se referă la evaluarea performanțelor profesionale. Potrivit Legii privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor, „performanțele judecătorilor se evaluează pentru a stabili nivelul de cunoștințe și aptitudini profesionale ale judecătorilor, precum și capacitatea de a aplica cunoștințele teoretice în practică, de a identifica aspectele slabe și forte din activitatea judecătorilor, de a stimula tendința de perfecționare a abilităților profesionale și de a spori eficiența activității judecătorilor la nivel individual și la nivelul instanțelor judecătorești” [128].

Evaluarea profesională a judecătorilor poartă un caracter ordinar și unul extraordinar. Evaluarea ordinară se realizează pe baza a trei criterii: competența profesională, competența organizatorică și integritatea (Figura 2.4).

Din Figura 2.4 constatăm că legislația națională prevede un set de indicatori pentru evaluarea celor trei categorii de competențe. Astfel pentru evaluarea competenței profesionale se aplică 7 indicatori, în cazul competenței organizatorice – 9 indicatori, iar pentru evaluarea integrității se folosesc 5 indicatori. Dacă în cazul evaluării competențelor profesionale și a celor organizatorice predomină mai mult indicatori cantitativi ce pot fi comparabili, în cazul evaluării integrității se observă mai mulți indicatori calitativi ceea ce face mai dificilă comensurabilitatea acestora. De asemenea, considerăm necesar să se facă anumite corelații dintre indicatorii stabiliți pentru evaluarea competențelor profesionale și a celor organizatorice cu cei ce reflectă integritatea judecătorilor. Aceasta ar permite o mai bună înțelegere de către judecători a acțiunilor lor în actul judecătoresc, fapt ce ar determina o schimbare sau remodelare a comportamentului profesional în acțiunile întreprinse la locul de muncă din partea acestora.

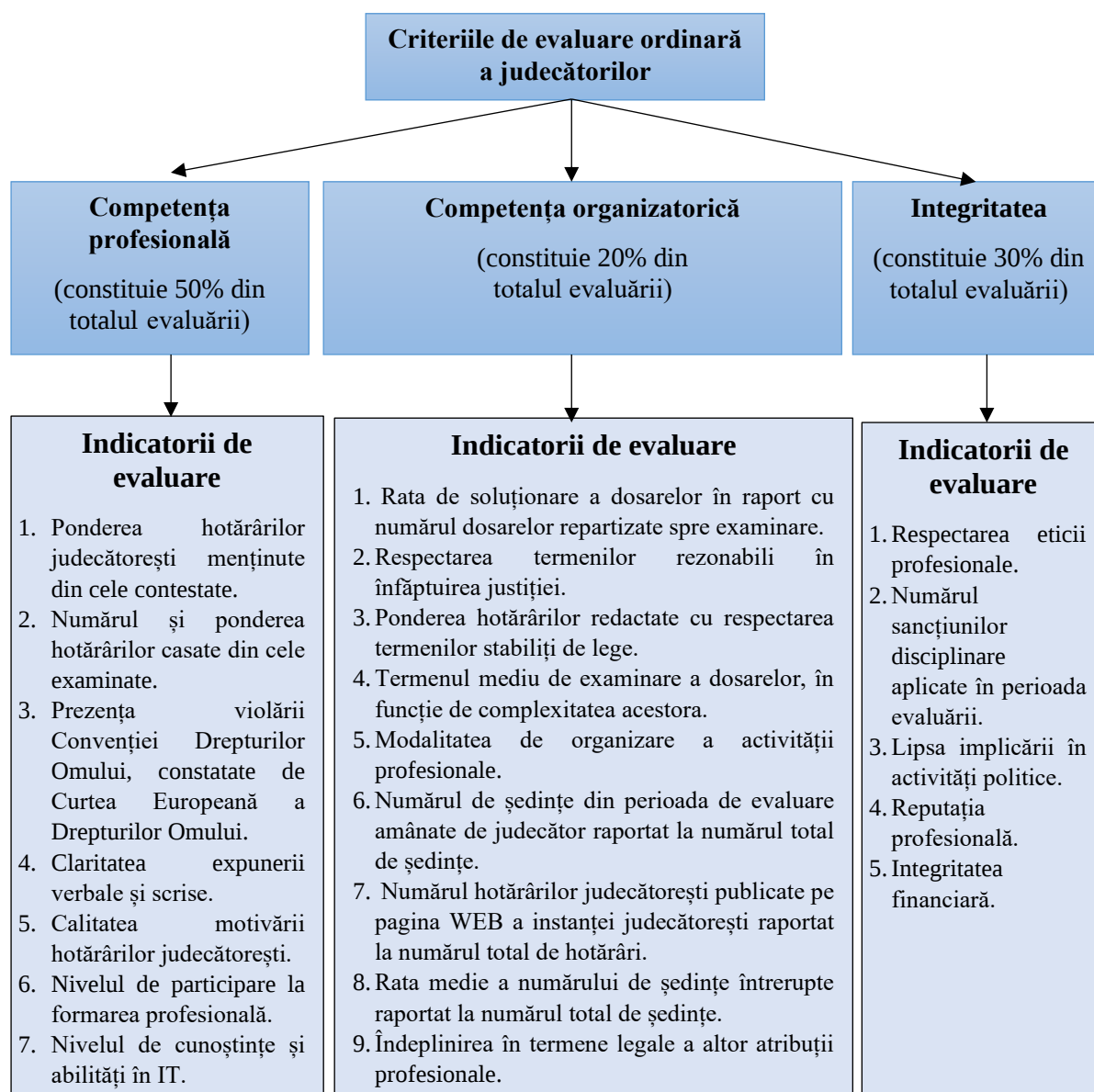


Fig. 2.4. Criteriile de evaluare ordinară a judecătorilor

Sursa: Elaborată de autor pe baza: [127].

În afară de evaluarea ordinară a performanțelor judecătorilor, se mai aplică și evaluarea extraordinară. De obicei, evaluarea extraordinară se folosește în cazul obținerii calificativului „insuficient” la evaluarea ordinară, sau atunci când se dorește promovarea la o instanță judecătorească superioară, sau în cazul ocupării unui post managerial la o instanță de la același nivel ierarhic. În cazul evaluării extraordinare, sunt apreciate capacitățile manageriale ale judecătorului, pe baza a 10 indicatori de performanță, capacitatea de control și cea de comunicare, fiecare cuprinzând câte 5 indicatori de performanță. Indicatorii în cauză au ca obiectiv urmărirea traseului profesional al judecătorului pentru dezvoltarea carierei acestuia.

Pentru celelalte categorii de personal din instanțele judecătorești, evaluarea performanțelor se face conform Legii privind funcția publică și statutul funcționarului public. În cazul dat, evaluarea performanțelor se face prin compararea rezultatelor obținute în perioada de evaluare cu

obiectivele prestabilite, iar rezultatele sunt folosite la salarizare, promovare sau transfer. Criteriile și indicatorii de performanță sunt stabiliți în funcție de specificul activităților desfășurate la nivelul instanței judecătorești.

Formarea profesională a judecătorilor, a asistenților judiciari, a grefierilor și a altor categorii de angajați din instanțele judecătorești se realizează în cadrul INJ. Instituția în cauză este responsabilă atât pentru formarea inițială a judecătorilor, cât și pentru formarea continuă, sub formă de programe de perfecționare profesională de scurtă durată. În cazul judecătorilor, durata de formare profesională continuă trebuie să fie de cel puțin 40 de ore anual. În cazul celorlalte categorii de angajați ai instanțelor judecătorești, durata anuală a formării profesionale este stabilită prin consultarea altor instituții guvernamentale și din domeniul juridic.

Salarizarea judecătorilor și a personalului din instanțele de judecată se face conform Legii salarizării din sistemul bugetar. Trebuie menționat faptul că valoarea de referință pentru calcularea salariilor judecătorilor și a asistenților judiciari este mai mare în raport cu marea majoritate a angajaților din sectorul bugetar. În același timp, relațiile de muncă a judecătorilor și a celorlalte categorii de personal sunt reglementate prin legislația națională în vigoare, inclusiv Codul Muncii și Legea cu privire la integritate. În cazul judecătorilor, mai există legea cu privire la răspunderea disciplinară a judecătorilor, atunci când sunt înregistrate unele abateri disciplinare din partea acestora. Abaterile disciplinare ale judecătorilor sunt examinate de Colegiul disciplinar care constituie un organ independent. Acesta examinează cauzele ce țin de abaterea disciplinară și aplică sancțiuni disciplinare judecătorilor vizați.

Deși, activitățile MRU în instanțele de judecată sunt reglementate printr-o multitudine de legi, totuși, la etapa actuală, se înregistrează mai multe carențe în sistemul judecătoresc, majoritatea fiind cauzate de factorul uman, ceea ce face ca societatea să aibă mai puțină încredere în activitatea judecătorilor. Aceasta ar mai putea fi determinată de faptul că Consiliul disciplinar nu își onorează în totalitate atribuțiile pentru identificarea mai promptă a abaterilor disciplinare din partea judecătorilor și penalizarea acestora, în caz de necesitate. Această stare de lucruri în sistemul judecătoresc perpetuează în RM, ceea ce face să fie afectate și alte sectoare ale economiei naționale.

2.2. Analiza activităților instanțelor judecătorești din Republica Moldova din perspectiva managementului resurselor umane

Pe parcursul a 30 de ani de independență, instanțele judecătorești din RM au trecut prin mai multe transformări, având ca scop îmbunătățirea actului juridic și creșterea încrederii în sistemul judecătoresc național. Așa cum se menționează în Ghidul privind activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești, „administrarea judecătorească s-a dezvoltat ca un

domeniu distinct al activității instanțelor judecătorești reieșind din necesitatea tot mai pronunțată ca sistemele organizaționale complexe, procesele interne de lucru, volumul mare de lucru, așteptările crescânde ale cetățenilor față de performanța și responsabilitatea instanțelor judecătorești să fie gestionate profesionist de către persoane cu competențe și abilități bine dezvoltate în acest domeniu” [72]. Instanțele judecătorești din RM sunt sfătuite să urmeze Cadrul Internațional de Eficiență Judecătorească (CIEJ) care a fost adoptat în anul 2007. Scopul principal al CIEJ a constat în „crearea unui cadru de valori, concepte și instrumente cu ajutorul cărora instanțele judecătorești din întreaga lume ar putea îmbunătăți calitatea justiției și a administrării judecătorești” [72].

În linii generale, administrarea judecătorească are în vedere o multitudine de metode și tehnici manageriale care, aplicate corect, pot contribui la realizarea obiectivelor pe termen scurt și mediu a instanței judecătorești, fapt ce ar asigura o eficiență a activității acestora. Or, administrarea eficientă a instanțelor judecătorești depinde foarte mult de modul de administrare a proceselor interne de muncă și de performanța MRU la nivelul fiecărei instanțe judecătorești.

În acest context, în prezentul paragraf ne propunem să analizăm activitatea instanțelor judecătorești din perspectiva MRU în care organizarea proceselor de muncă reprezintă o parte integrantă a acestuia.

Demersul nostru de cercetare pornește, în cazul dat, de la activitatea instanțelor judecătorești, activitate care depinde, în mare parte, de numărul cauzelor înregistrate (Anexa nr. 5).

Așa cum rezultă din Anexa nr. 5, numărul total al cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești de la toate nivelele a crescut cu aproape 40 mii de cauze, în anii 2018-2022. Dacă în anul 2018 în instanțele judecătorești din RM au fost înregistrate 303750 de cauze, apoi în anul 2022, acestea au crescut până la 350981 cauze. În anul 2023, a fost înregistrat în instanțele judecătorești cel mai mic număr de cauze (271195), fiind în creștere până la 310956 de cauze, în anul 2024. Analizând structura numărului total de cauze înregistrate în instanțele judecătorești de la toate nivelele, observăm că cele mai multe din acestea au fost de natură civilă. În perioada analizată, acestea au variat de la 25% până la 37% din totalul cauzelor înregistrate. Cauzele civile au fost urmate de cele contravenționale, ponderea cărora a variat între 7 și 13%. Cauzele penale reprezintă a treia categorie ca număr și pondere în totalul cauzelor înregistrate.

Creșterea numărului cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești și diminuarea numărului populației RM a generat o creștere a densității cauzelor înregistrate la numărul populației. În acest context, în Anexa nr. 6 este arătată evoluția numărului populației și cel al cauzelor înregistrate în judecătoriile teritoriale, cu excepția celor înregistrate la CSJ și CA.

Numărul populației raportat la o judecătorie teritorială a fost determinat în funcție de localitățile aferente judecătoriei respective. Judecătoriile prezentate în Anexa nr. 6 sunt conform Legii reorganizării instanțelor judecătorești din anul 2016 și prezentate în Anexa nr. 2. De asemenea, în Anexa nr. 6 am calculat raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești teritoriale.

Informația prezentată în Anexa nr. 6 arată că, în perioada analizată, raportul dintre numărul mediu al populației cu reședință obișnuită și cel al cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești s-a diminuat aproape în toate judecătoriile teritoriale, excepție făcând cel din Chișinău, Comrat și Criuleni. Totodată, trebuie menționat faptul că în mun. Chișinău s-a înregistrat cel mai mic raport dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate în cadrul judecătoriei, acesta fiind de 7,7 în anul 2022, în creștere cu 0,1 față de anul 2018 și în descreștere cu 1,6 față de anul 2020. Aceasta rezultă că o cauză în instanța judecătorească a fost înregistrată, în medie, la fiecare 8 locuitori ai mun. Chișinău, în anul 2022. Următorul în clasament se află mun. Bălți în care o cauză înregistrată în judecătoria teritorială revine în medie la 10,3 locuitori, diminuându-se cu 1,5 locuitori față de anul 2018.

În unele judecătorii teritoriale (Căușeni, Comrat, Criuleni, Strășeni și Ungheni), raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate este de aproape 3 ori mai mare față de cel înregistrat în judecătoria Chișinău, în timp ce în altele este de peste 2 ori mai mare, cum ar fi cel di judecătoriile Drochia, Edineț, Hâncești și Soroca.

Cea mai mare descreștere a raportului dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate în judecătorii, în perioada analizată, se observă în: Edineț (-8,2), Drochia (-7,2), Ungheni (-7,9), Soroca (-6,6), Căușeni (-5,4). Acesta denotă faptul că pe măsură ce numărul populației s-a diminuat, în perioada 2018-2022, numărul cauzelor înregistrate a crescut în judecătoriile sus menționate. Doar în Judecătoriile Criuleni și Strășeni raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate a crescut în perioada de referință. Totodată trebuie remarcat faptul că, în majoritatea judecătoriilor teritoriale, numărul cauzelor înregistrate în anul 2020 a fost mai mic comparativ cu anul 2018. Aceasta poate fi cauzat de faptul că anul 2020 a fost un an pandemic în care timp de 60 de zile a fost sistată activitatea față în față cu clienții și restricționată deplasarea persoanelor, inclusiv în interes profesional. În același timp, raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate a fost mai mare sau egal cu cel înregistrat în anul 2018 aproape în toate judecătoriile teritoriale, excepție făcând Căușeni, Drochia, Edineț și Ungheni. Situația dată se explică prin reducerea constantă a numărului mediu al populației sub aspect teritorial. În anul 2023, constatăm o continuare a reducerii raportului dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate în judecătoriile teritoriale, cu excepția celui din Chișinău, acesta crescând cu 0,7.

Dacă în Anexa nr. 6 am prezentat raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate în judecătoriile teritoriale care poate reflecta nivelul de infraționalitate și de litigii la nivel teritorial în RM, în Anexa nr. 7 am calculat același indicator pentru statele membre ale UE pentru anul 2020. Rezultatele obținute în Anexa nr. 7 dovedește faptul că în RM nu se înregistrează cel mai înalt nivel al infraționalității și a litigiilor care urmează a fi soluționate în instanțele judecătorești. La nivelul UE, există țări (Polonia, Croația, Slovenia, Slovacia) în care acest raport este mult mai mic decât în RM. Aceasta arată că fiecare al treilea polonez, sau al patrulea croat și sloven, sau al șaptelea slovac se adresează în instanța de judecată. În același timp, există țări membre ale UE (Malta, Belgia, Luxemburg, Grecia, Germania, Estonia, Portugalia, Suedia) în care acest raport este mult mai favorabil decât în RM.

Soluționarea cauzelor în instanțele judecătorești depinde și de numărul de judecători afiliat fiecărei judecătătorii. Astfel, în Anexa nr. 8 este prezentată evoluția numărului de judecători în perioada 2016-2023. Conform normativelor, în perioada 2018-2023 a fost stabilit un total de 489 de posturi de judecător. Totuși, rezultatele prezentate în Anexa nr. 8 dovedesc că numărul de judecători a oscilat de la an la an, fiind inferior numărului de posturi aprobate, fapt ce conduce la apariția unor curențe în activitatea instanțelor judecătorești.

Per ansamblu, numărul total de judecători, în perioada analizată, a variat între 388 și 465. Raportat la numărul de posturi aprobate, în mărime de 489, constatăm că, în anul 2021, doar 84,9% din posturile aprobate au fost efectiv acoperite, în timp ce în anul 2019, când au activat cei mai mulți judecători, posturile de judecător aprobate au fost acoperite în proporție de 95%. În anul 2023, numărul de judecători s-a diminuat și mai mult. În sistemul judecătoresc activa un efectiv de 388 de judecători, ceea ce reprezenta doar 89,4% din totalul posturilor de judecător stabilite la nivelul RM. În anul 2024 a continuat procesul de diminuare a numărului de judecători. Astfel, în sistemul judecătoresc din RM a activat un număr de 348 de judecători, ceea ce a constituit 69,5% din totalul posturilor aprobate (504 posturi), cu includerea și a regiunii transnistrene [198].

Oscilarea numărului de judecători este caracteristică pentru toate categoriile de instanțe judecătorești. În cadrul CSJ, numărul judecătorilor a variat foarte mult, de la 27 de judecători, în anul 2018, până la 11 judecători, în anul 2023. Aceasta dovedește faptul că nu poate fi realizată o planificare eficientă a activității judecătorilor, urmare a oscilației evidente a acestora de la an la an. Situația în cauză creează impedimente pentru realizarea unei justiții eficiente și la timp și, totodată, conduce la suprasolicitarea judecătorilor. Prin adoptarea noii Legi privind Curtea Supremă de Justiție, în anul 2023, a fost aprobat un număr de 20 de posturi de judecător.

Aceiași situație este caracteristică și pentru CA și judecătoriile teritoriale. În CA, numărul judecătorilor a variat între 75 și 92. În anii 2021-2022, numărul judecătorilor în CA s-a redus până

la 81, constituind doar 89% din cel înregistrat în anul 2020. Datorită înregistrării unei reduceri și mai mari a numărului de judecători în CA, în anul 2023, raportat la anul 2020 aceștia constituiau doar 82,4%.

La fel, nu se observă o stabilitate a numărului judecătorilor și în cazul judecătoriilor teritoriale, existând fluctuații evidente de la an la an, fapt ce face dificilă realizarea eficientă a sarcinilor de muncă nu doar pentru judecători, ci și pentru celelalte categorii de personal.

Informația prezentată în Anexa nr. 8 evidențiază aspectul cantitativ al evoluției numărului judecătorilor în RM. Aspectul calitativ al situației date este caracterizat printr-un indicator ce reflectă numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori (Figura 2.5).

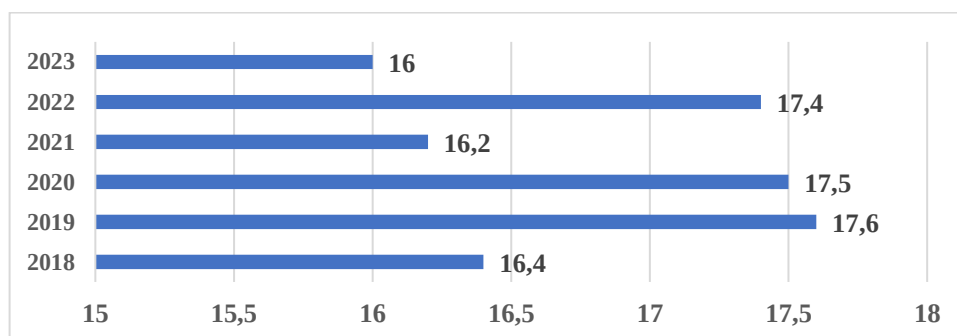


Fig. 2.5. Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023, persoane

Sursa: Sursa: Elaborat de autor conform BNS [196].

Din Figura 2.5 observăm că numărul de judecători raportat la populația RM s-a modificat în timp. Dacă în anul 2018, numărul de judecători la 100 mii de locuitori a fost de 16,4, atunci în anul 2022, acesta a crescut până la 17,4. În anul 2023, indicatorul dat a înregistrat valoarea cea mai mică din perioada analizată. Faptul că numărul de judecători la 100 mii de locuitori a crescut în perioada analizată se datorează reducerii numărului populației. În condițiile în care populația RM are tendințe de descreștere și pe viitor, acest indicator va fi într-o creștere continuă, chiar dacă numărul judecătorilor va rămâne neschimbat. Totodată, constatăm că spre deosebire de anul 2022, în anul 2023 numărul de judecători la 100 mii de locuitori s-a redus cu peste o unitate. Acest fapt se datorează părăsirii unui număr mare de judecător a sistemului judiciar (Anexa nr. 8).

Este relevantă analiza acestui indicator în comparație cu alte țări pentru a constata unde se situează RM la acest capitol. În cazul dat, am analizat indicatorul susmenționat în statele membre ale UE spre care tinde să ajungă și RM (Figura 2.6). Informația prezentată în Figura 2.6 denotă faptul că numărul judecătorilor la 100 mii de locuitori s-a redus într-un șir de state membre ale UE, în timp ce în alte țări a crescut, în perioada 2018 -2023. Cea mai evidentă creștere a numărului judecătorilor la 100 mii de locuitori s-a înregistrat în România, de la 23,4 judecători în anul 2018 până la 36,2 judecători în anul 2020, fiind în descreștere în anul 2023. De asemenea, creșteri mai nuanțate a numărului de judecători la 100 mii de locuitori s-au înregistrat în Letonia și Italia. În

același timp, constatăm o diminuare mai evidentă a numărului de judecători la 100 mii de locuitori în așa țări ca: Cipru, Grecia, Danemarca și Polonia. Chiar dacă în țările susmenționate numărul de judecători la 100 mii de locuitori s-a diminuat, acesta rămâne mult mai mare comparativ cu cel din RM. În Croația și Slovenia, numărul judecătorilor la 100 mii de locuitori a fost cu peste 2,5 ori mai mare decât în RM, în anul 2023.

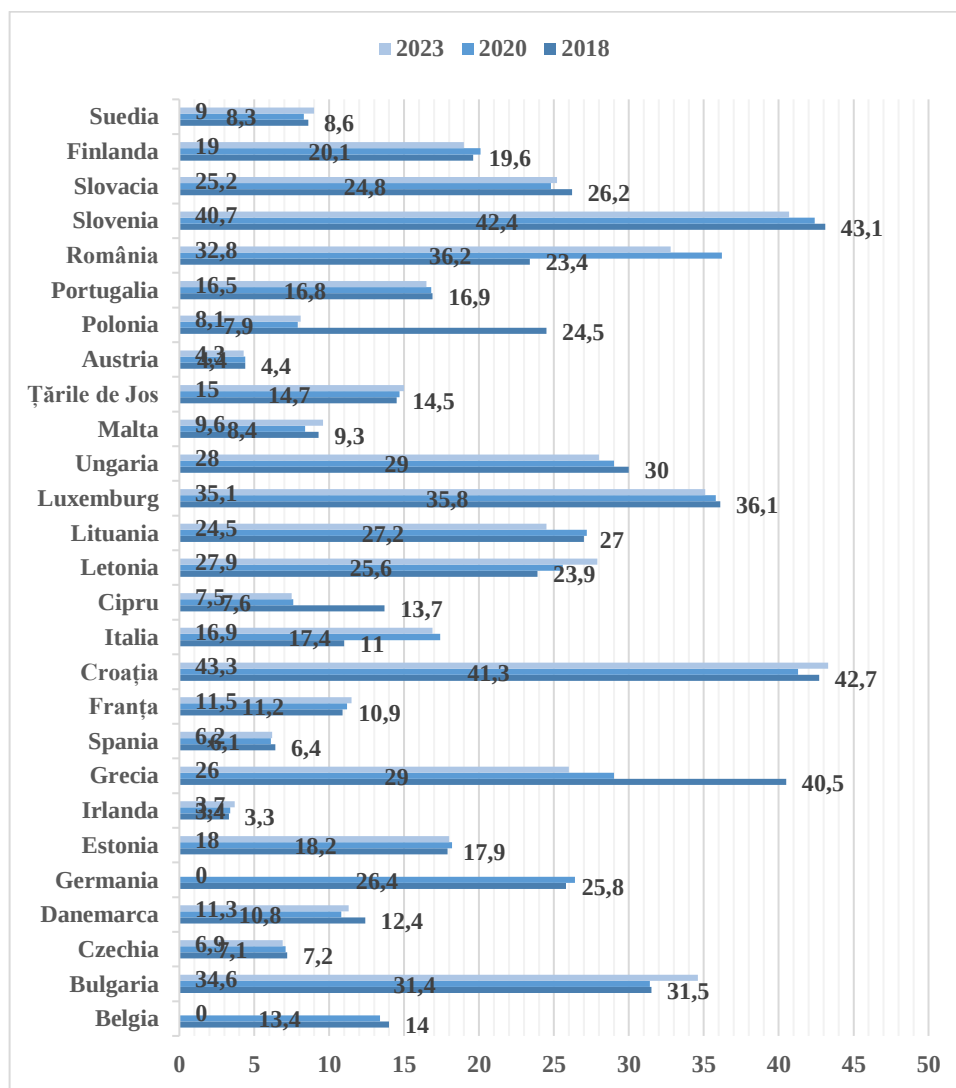


Fig. 2.6. Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023 în statele membre ale UE, persoane

Sursa: Sursa: Elaborat de autor conform EUROSTAT [198].

Deși, în multe state membre ale UE, numărul judecătorilor la 100 mii de locuitori era mai mare decât în RM, acesta a continuat să crească în așa țări ca Bulgaria, Croația, Letonia și România. De asemenea, putem observa că numărul de judecători la 100 mii de locuitori în Slovenia și Croația este de peste 12 ori mai mare decât cel din Irlanda și de aproape 10 ori mai mare față de cel din Austria. Aceasta demonstrează faptul că nu există o paradigmă în stabilirea numărului de judecători, ci depinde mai mult de tradițiile care s-au statornicit pe parcursul anilor și de contextul economic și social de dezvoltare a țării.

Numărul de judecători la 100 mii de locuitori este un indicator ce poate scoate în evidență unele aspecte legate de gradul de răspândire a judecătorilor la nivel național. Un alt indicator relevant este raportul dintre numărul populației și cel al judecătorilor, ceea ce ar exprima numărul de persoane la un judecător (Anexa nr. 9).

Prin raportarea numărului populației la cel al judecătorilor ne-am propus să determinăm câte persoane poate servi, în medie, un judecător. Calculele efectuate dovedesc faptul că acestea diferă de la o judecătorie teritorială la alta. Totodată, trebuie remarcat faptul că, în anul 2022, numărul de persoane ce reveneau unui judecător în mun. Chișinău era de peste 2 ori mai mic față de cel din Anenii Noi, Drochia, Edineț și Soroca. Față de judecătoriile Căușeni și Comrat, acest raport este de peste 2,5 ori mai mic, fapt ce dovedește existența unei discrepanțe sub aspect teritorial. Această discrepanță a crescut și mai mult în anul 2023, ajungând să fie de aproximativ 3,7 ori mai mare în judecătoriile Anenii Noi și Comrat față de cea din Chișinău.

Indicatorul în cauză este influențat cel mai mult de numărul de judecători ce revin unei judecătories teritoriale, fapt ce poate oscila foarte mult de la an la an. Aceasta depinde foarte mult și de timpul de acoperire a postului vacant, urmare a demisiilor sau a plecării din sistem a unor judecători. Cea mai evidentă reducere a numărului de persoane ce revine unui judecător a fost înregistrată la judecătoria Orhei. Dacă în anul 2018 unui judecător îi reveneau, în medie, 20595 persoane, apoi, în anul 2023, numărul acestora s-a redus până la 7837 persoane. Creșterea cu peste 1000 de persoane ce revin unui judecător în mun. Chișinău, în anul 2023 față de 2021, se datorează reducerii numărului judecătorilor, fără a fi numite alte persoane pe posturile vacante. În cea mai mare parte, situația în cauză poate fi rezultatul reformei justiției care prevede o selecție mai riguroasă pentru accederea la postul de judecător. Impedimentele care apar în procesul implementării reformei justiției face ca mai multe posturi să devină vacante la nivelul judecătoriilor, constituind o povară mai mare pentru actualii judecători. Această situație este caracteristică mai mult pentru judecătoriile din Chișinău, Anenii Noi și Strășeni. La fel, remarcăm că raportul dintre numărul mediu al populației cu reședință obișnuită și cel al efectivului de judecători este cel mai mic în mun. Chișinău pentru întreaga perioadă analizată.

În anul 2023, se înregistrează cea mai mare creștere a raportului dintre numărul mediu al populației cu reședință obișnuită și cel al efectivului de judecători (cu peste 100% față de anul 2022) în judecătoria Cahul, urmare a reducerii considerabile a numărului de judecători. Spre deosebire de anul 2022, constatăm că în anul 2023 a crescut efectivul de judecători în judecătoriile Criuleni, Edineț și Soroca, având ca efect diminuarea substanțială a numărului mediu de persoane deservite de un judecător în teritoriile respective. Luând în considerare faptul că în anul 2023 nu

au fost efectuate numiri în postul de judecător, acesta este, mai degrabă, efectul transferurilor judecătorilor de la o judecătorie teritorială la alta.

Comparând rezultatele obținute în Anexa nr. 9 cu cele din Anexa nr. 10 care reflectă raportul dintre numărul populației și cel al judecătorilor în statele membre ale UE, constatăm că în RM unui judecător îi revine, în medie, un număr mult mai mare de persoane decât în țările comunitare, cu excepția Irlandei, Austriei, Spaniei, Cehiei și Maltei. În anul 2020, numărul de persoane ce reveneau unui judecător în RM era de peste 4 ori mai mare față de cel din Slovenia, România, Croația și Luxemburg. Spre exemplu, Slovenia care avea o populație mai mică cu aproximativ jumătate de milion de locuitori față de RM, în anul 2020, numărul de judecători în țara respectivă era de aproape 2 ori mai mare. La fel, Lituania, populația căreia în anul 2020 a fost cu aproximativ 200 de mii de locuitori mai mare decât în RM, a avut, în același timp, un efectiv de judecători cu peste 1,7 ori mai mare.

Indicatorii prezentați mai sus sunt generalizatori ce determină raporturile dintre numărul populației și cel al judecătorilor, însă performanța instanțelor judecătorești este reflectată și prin alți indicatori. Unul din indicatorii de performanță ai instanțelor judecătorești îl reprezintă *Rata de soluționare a dosarelor*. Acest indicator se calculează ca raportul dintre numărul dosarelor soluționate într-o perioadă de timp și suma dintre numărul dosarelor înregistrate în aceeași perioadă și a celor restante la începutul perioadei respective [72]. În Anexa nr. 11 este calculată și prezentată evoluția acestui indicator în perioada 2018-2023.

Rata de soluționare a dosarelor reprezintă un indicator care determină în ce măsură instanța de judecată face față volumului de muncă. În cazul instanțelor judecătorești, volumul de muncă este reflectat prin numărul dosarelor ce urmează a fi soluționate într-o anumită perioadă de timp, indicator prezentat în Anexa nr. 11.

Informația din Anexa nr. 11 reflectă modul în care instanțele judecătorești își desfășoară activitatea. În vederea calculării indicatorului susmenționat, în Anexa nr. 11 sunt prezentați mai mulți indicatori: *Cauze restante la începutul perioadei*, *Cauze înregistrate pe parcursul perioadei* și *Cauze încheiate pe parcursul perioadei*. Pentru o abordare mai comprehensivă, analiza ratei de soluționare a dosarelor a fost efectuată la nivelul CSJ, a CA și a judecătoriilor teritoriale. Potrivit Anexei nr. 11, numărul cauzelor pentru a fi încheiate a crescut în perioada de referință, practic, în toate judecătoriile, cu excepția CSJ și a judecătoriilor din Comrat, Criuleni și Strășeni. În cazul CSJ, numărul cauzelor care urmau a fi încheiate în anul 2022 a fost cu peste 2 mii mai mic decât cel înregistrat în anul 2018. În anul 2023, rata de soluționare a dosarelor la CSJ a fost aproape de 2 ori mai mică față de anul 2018.

La nivelul CA, comparativ cu anul 2018, numărul cauzelor ce urmau a fi încheiate în anul 2022 a crescut cu: peste 26 p. p. – în CA Chișinău, 27 p. p. – în CA Bălți, aproape 50 p. p.- în CA Cahul și cu 59 p. p. – în CA Comrat. În anul 2023, numărul total al cauzelor pentru a fi încheiate a crescut și mai mult în CA, conducând la majorarea decalajului, în perioada analizată.

Numărul mare al cauzelor care urmau a fi încheiate în anul 2023 față de anul 2018 se datorează și creșterii numărului cauzelor restante la începutul anilor, adică a cauzelor nesoluționate în anul precedent. Aceasta este valabil pentru majoritatea judecătoriilor, excepție făcând CA Bălți, CA Cahul și judecătoria Strășeni. Per ansamblu, numărul cauzelor restante la începutul anului erau cu 49p. p. mai mare în anul 2022 față de anul 2018, iar în judecătoria Ungheni numărul acestora aproape că s-a dublat. În anul 2023, numărul cauzelor restante la începutul anului a crescut cu peste 7,5 mii față de anul 2022. Aceasta determină ca rata de soluționare a dosarelor să aibă o valoare relativ scăzută. Analizând rata de soluționare a dosarelor în perioada de referință, constatăm că acest indicator s-a diminuat în anul 2022, comparativ cu anul 2018, în toate judecătoriile teritoriale, cu excepția celei din Comrat. De asemenea, putem observa că cea mai evidentă diminuare a indicatorului dat s-a înregistrat la judecătoria Anenii Noi. Dacă în anul 2018, rata de soluționare a dosarelor la judecătoria Anenii Noi a fost de 88,5%, apoi în anul 2022 – s-a diminuat până la 68,7%. Transferul unor judecători la judecătoria Anenii Noi în anul 2023 a avut ca efect benefic creșterea ratei de soluționare a dosarelor până la 83,6%, depășind chiar nivelul anului 2020. Analizând acest indicator pentru anul 2022, se observă că în unele judecătorii (Chișinău, Comrat și Hâncești) rata de soluționare a dosarelor a fost în jurul a 2/3 din totalul acestora, ceea ce face ca povara să crească pentru judecători în anul următor, drept consecință a creșterii numărului dosarelor restante. În anul 2024, rata de soluționare a dosarelor, per total, a fost de 71,63%, fiind practic la nivelul anului 2023. Valoarea cea mai mică a acestui indicator pentru anul 2024 a fost constatată la CSJ (40,3%) și la CA Chișinău (57,1%). În celelalte judecătorii nu s-a înregistrat abateri semnificative a acestuia indicator, în anul 2024.

Un alt indicator relevant pentru activitatea instanțelor judecătorești îl reprezintă *Rata de variație a stocului de cauze pendinte* sau Rata de lichidare (Clearance Rate), calculându-se ca raport dintre numărul total de cauze încheiate și numărul celor înregistrate, exprimat în procente, într-o anumită perioadă de timp [72]. Indicatorul în cauză măsoară capacitatea întregului sistem judiciar național sau al unei instanțe judecătorești pentru soluționarea cauzelor supuse judecății în raport cu numărul de cauze prezentate într-o anumită perioadă de timp. În cazul în care valoarea acestui indicator este în jurul a 100% demonstrează că sistemul judiciar național sau o instanță judecătorească are capacitatea să soluționeze același număr de cauze ca cel intrat pe parcursul anului. Dacă valoarea acestui indicator depășește 100%, atunci instanța judecătorească are

abilitatea de a soluționa mai multe cauze decât numărul celor înregistrate într-o perioadă de timp. Cu cât valoarea acestui indicator este mai mică de 100%, cu atât instanța judecătorească nu reușește să facă față numărului de dosare, ceea ce face să crească numărul cauzelor nefinalizate la sfârșitul anului sau a numărului de cauze pendinte, crescând volumul de muncă pentru anul următor. În Tabelul 2.2 este prezentată evoluția acestui indicator în perioada 2018-2023.

Tabelul 2.2. Evoluția ratei de variație a stocului de cauze pendinte în perioada 2018-2023

Judecătoria	2018			2020			2022			2023		
	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de variație a stocului de cauze pendinte, %	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de variație a stocului de cauze pendinte, %	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de variație a stocului de cauze pendinte, %	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de variație a stocului de cauze pendinte, %
CSJ	10057	9967	99,1	7392	7427	100,5	7848	7444	94,9	8297	4681	56,4
CA Chișinău	25756	29489	114,5	24940	23201	93,0	31323	29640	94,6	30222	30502	100,9
CA Bălți	5518	5903	107,0	5404	5370	99,4	7553	7282	96,4	7582	7917	104,4
CA Cahul	1435	1559	108,6	1875	1818	97,0	2332	2091	89,7	2362	2230	94,4
CA Comrat	1324	1329	100,4	1449	1378	95,1	2066	1934	93,6	2166	2113	97,6
Chișinău	86330	79004	91,5	71592	72093	100,7	87757	83833	95,5	80255	81220	101,2
Anenii Noi	4364	4597	103,3	3813	3834	100,6	5014	4607	91,9	5160	5419	105,0
Bălți	20902	21967	105,1	18858	18218	96,6	22084	22728	102,9	21917	21957	100,2
Cahul	9844	9895	100,5	8653	8776	101,4	9921	10255	103,4	9974	9685	97,1
Căușeni	5198	5071	97,6	5363	4964	92,6	5765	6121	106,2	5773	5069	87,8
Cimișlia	4472	4258	95,2	4788	4390	91,7	5563	5352	96,2	5675	5970	105,2
Comrat	6087	5477	90,0	5050	5210	103,2	5613	5339	95,1	5619	5521	98,3
Criuleni	4557	4782	104,9	3595	3513	97,7	3667	3691	100,6	3803	3528	92,8
Drochia	7777	8025	103,2	8874	8750	98,6	9952	9256	93,0	10011	10074	100,6
Edineț	9096	9321	102,5	9160	8761	95,6	12048	11999	99,6	12285	11914	97,0
Hâncești	8206	8189	99,8	7415	6112	82,4	8573	8521	99,4	8878	9100	102,5
Orhei	11918	12593	105,7	11198	10896	97,3	13881	13617	98,1	13982	14192	101,5
Soroca	6856	6869	100,2	6624	6418	96,9	8359	8244	98,6	8675	8901	102,6
Strășeni	6488	6696	103,2	5709	5641	98,8	5728	5665	98,9	6366	6005	94,3
Ungheni	5650	5539	98,0	5878	5180	88,1	6772	6888	101,7	7349	7208	98,1
Total	241835	240440	99,4	217630	211950	97,4	261819	254506	97,2	256351	253206	98,8

Sursa: Elaborat de autor conform [198].

După cum rezultă din Tabelul 2.2, rata de lichidare sau de variație a stocului de cauze pendinte la nivel național este în descreștere, de la 99,4% în anul 2018 la 98,8%, în anul 2023. Comparativ cu anul 2018, acest indicator s-a diminuat în anul 2022 aproape în toate judecătoriile, excepție făcând judecătoriile teritoriale din Chișinău, Căușeni, Comrat și Ungheni. Variația semnificativă a acestui indicator face ca volumul de muncă în instanțele judecătorești să se schimbe de la an la an. Cele mai mari variații ale acestui indicator se observă în CA Cahul și în judecătoriile din Hâncești, Căușeni și Ungheni. Spre exemplu, în CA Cahul rata de variație a

stocului de cauze pendinte s-a redus de la 108,6%, în anul 2018, până la 89,7%, în anul 2022, înregistrându-se o descreștere de aproape 20%. Totodată, trebuie sesizat faptul că judecătoria din Cahul este unica din ansamblul judecătoriilor care, în perioada de referință, a înregistrat o rată a variației stocurilor pendinte mai mare de 100%, ceea ce arată capacitatea instanței respective de a gestiona eficient cauzele înregistrate, diminuând, în același timp, din numărul cauzelor pendinte.

La nivelul CSJ, rata de variație a stocului de cauze pendinte a fost de 94,9% în anul 2022, ceea ce denotă că aproximativ 5% din cauzele înregistrate în anul respectiv vor fi transferate pentru anul 2023. Aceiași situație este caracteristică și pentru judecătoria Chișinău. La fel, este lesne de observat că, în anul 2023, rata de variație a stocului de cauze pendinte la CSJ a fost aproape de 2 ori mai mic comparativ cu anul 2022. Luând în calcul și cauzele pendinte din anul precedent și cele înregistrate dar nesoluționate în anul 2023, la sfârșitul anului respectiv stocul cauzelor pendinte a fost de 5176, constituind peste 62% din cauzele înregistrate pe parcursul anului 2023, urmând a fi soluționate în anul 2024. Ținând cont de noua lege a CSJ care prevede un număr total de 20 de judecători, fiecăruia îi revine din start spre soluționare peste 250 de dosare, crescând considerabil nivelul de solicitare a acestora.

În anul 2020, valorile cele mai mici ale ratei de variație a stocului de cauze pendinte au fost înregistrate la judecătoriile din Hâncești și Ungheni, acestea fiind de 82,4%, respectiv – 88,1%, determinând o creștere semnificativă a numărului cauzelor nefinalizate la sfârșitul anului. Aceasta înseamnă că orice judecătorie pornește în anul următor cu un număr de cauze ce trebuie soluționate, în afară de cele înregistrate pe parcursul anului. La fel, constatăm că rata de variație a stocului de cauze pendinte a crescut, în anul 2023 față de anul 2022, în majoritatea judecătoriilor teritoriale, cu excepția celor din Cahul, Criuleni, Strășeni și Ungheni. În cele mai multe judecătorii teritoriale, această creștere a depășit 100% (Cimișlia, Drochia, Hâncești, Orhei și Soroca), reușind să soluționeze un număr mai mare de cauze, comparativ cu cele înregistrate în anul de referință.

În anul 2024, rata de variație a stocului de cauze pendinte la nivelul RM a fost de 103,8% [198]. În toate judecătoriile teritoriale acest indicator a fost mai mare de 100%, fapt ce demonstrează că judecătorii au soluționat mai multe dosare decât cele înregistrate pe parcursul anului. În cazul CSJ și al CA, acest indicator a fost mai mic de 100% în anul 2024.

Așadar, cu cât numărul cauzelor pendinte la începutul anului calendaristic este mai mare, cu atât mai mult crește presiunea asupra judecătorilor în procesul de soluționare a dosarelor, ceea ce conduce la creșterea stresului și la apariția disconfortului profesional în procesul exercitării sarcinilor de muncă.

Luând în considerare semnificația numărului cauzelor pendinte pentru activitatea instanței judecătorești în anul următor, în Anexa 12 este reflectată informația ce se referă la evoluția cauzelor pendinte pentru perioada 2018-2023.

Din Anexa nr. 12 remarcăm că numărul cauzelor pendinte a crescut la nivelul sistemului judecătoresc cu peste 36 de mii, de la 63310 de cauze în anul 2018 până la 100151 de cauze în anul 2023. Cea mai mare creștere a cauzelor pendinte se constată la CSJ, fiind de peste 5 ori mai mare în anul 2023, în comparație cu anul 2018. La nivelul curților de apel, cea mai mare discrepanță este constatată la CA Chișinău. Față de anul 2018, numărul cauzelor pendinte în anul 2023 a fost cu peste 3 ori mai mare. În același timp, constatăm că în unele judecătoria teritoriale (Căușeni, Hâncești, Orhei și Soroca), numărul cauzelor pendinte în anul 2022 s-a redus comparativ cu cel înregistrat în anul 2020. Urmărind evoluția cauzelor pendinte în anul 2023, constatăm creșterea numărului acestora în judecătoriile teritoriale, excepție făcând judecătoriile (Cimișlia, Drochia, Hâncești, Orhei și Soroca).

Numărul cauzelor pendinte sau nesoluționate într-o perioadă de timp servește la calcularea unui alt indicator – *Rata de rotație a cauzelor*. Indicatorul în cauză se calculează ca raportul dintre numărul cauzelor soluționate sau încheiate într-o perioadă de timp și cel al cauzelor nesoluționate la sfârșitul perioadei respective [199]. Acest indicator determină frecvența cu care un sistem judiciar sau o instanță judecătorească înlocuiește numărul de cauze înregistrate sau, altfel spus, de câte ori stocul de cauze se modifică sau este soluționat pe parcursul anului [201]. În Tabelul 2.3 este prezentată evoluția acestui indicator pentru perioada 2018-2023.

Din Tabelul 2.3 constatăm fluctuații mari a ratei de rotație a cauzelor. Per ansamblu, rata de rotație a cauzelor s-a diminuat, în perioada analizată, de la 3,8 la 2,5, menținându-se o anumită stabilitate în ultimii patru ani. La nivelul CSJ, rata de rotație a cauzelor s-a redus aproape de 2 ori, de la 10,2 în anul 2018 până la 5,7 în anul 2022. Totodată, constatăm o situație atipică în anul 2023 față de anul 2022, unde rata de rotație a cauzelor s-a redus mai mult de 5 ori, constituind doar 0,9. Aceasta demonstrează că, la sfârșitul anului 2023, numărul cauzelor nesoluționate a fost mai mare decât cel al cauzelor soluționate pe parcursul aceluiași an.

La fel, constatăm că rata de rotație a cauzelor s-a redus de 3 ori la CA Chișinău. Dacă în anul 2018 indicatorul respectiv a constituit 7,2, apoi în anul 2023 acesta s-a redus până la 2,4. O valoare mai mică a acestui indicator față de cel calculat pentru CA Chișinău, în anul 2022, a fost înregistrat la judecătoriile din Chișinău, Comrat și Hâncești. În judecătoria Comrat, valoarea acestui indicator a fost constantă, în perioada analizată. Cu toate acestea, valoarea indicatorului respectiv pentru judecătoria Comrat este foarte mică și are impact asupra altui indicator care este calculat ulterior ce reflectă performanța acesteia. De asemenea, remarcăm că indicatorul respectiv

a crescut în anul 2023, în comparație cu 2022, în mai multe judecătoriai. Astfel, la CA Bălți, rata de rotație a cauzelor în anul 2023 a fost chiar mai mare față de cea înregistrată în anul 2018.

Tabelul 2.3. Evoluția ratei de rotație a cauzelor în perioada 2018-2023

Judecătoriile	2018			2020			2022			2023		
	Total cauze încheiate în perioada de referință	Cauze nefinalizate la sfârșitul anului	Rata de rotație a cauzelor	Total cauze încheiate în perioada de referință	Cauze nefinalizate la sfârșitul anului	Rata de rotație a cauzelor	Total cauze încheiate în perioada de referință	Cauze nefinalizate la sfârșitul anului	Rata de rotație a cauzelor	Total cauze încheiate în perioada de referință	Cauze nefinalizate la sfârșitul anului	Rata de rotație a cauzelor
CSJ	9967	977	10,2	7427	1406	5,3	7444	1296	5,7	4681	5176	0,9
CA Chișinău	29489	4107	7,2	23201	7680	3,0	29640	12955	2,3	30502	12675	2,4
CA Bălți	5903	1129	5,2	5370	1166	4,6	7282	1679	4,3	7917	1344	5,9
CA Cahul	1559	225	6,9	1818	265	6,9	2091	576	3,6	2230	712	3,1
CA Comrat	1329	183	7,3	1378	268	5,1	1934	471	4,1	2113	524	4,0
Chișinău	79004	30796	2,6	72093	36273	2,0	83833	42512	2,0	81220	41625	2,0
Anenii Noi	4597	689	6,7	3834	959	4,0	4607	1317	3,5	5419	1064	5,1
Bălți	21967	2962	7,4	18218	4315	4,2	22728	4437	5,1	21957	4397	5,0
Cahul	9895	2327	4,3	8776	3694	2,4	10255	3552	2,9	9685	3841	2,5
Căușeni	5071	1912	2,7	4964	2798	1,8	6121	2280	2,7	5069	2985	1,7
Cimișlia	4258	1405	3,0	4390	1822	2,4	5352	2195	2,4	5970	1900	3,1
Comrat	5477	2828	1,9	5210	2670	2,0	5339	2622	2,0	5521	2720	2,0
Criuleni	4782	867	5,5	3513	907	3,9	3691	1113	3,3	3528	1389	2,5
Drochia	8025	1736	4,6	8750	1780	4,9	9256	2693	3,4	10074	2633	3,8
Edineț	9321	1102	8,5	8761	1917	4,6	11999	2103	5,7	11914	2471	4,8
Hâncești	8189	2817	2,9	6112	4406	1,4	8521	4054	2,1	9100	3832	2,4
Orhei	12593	2935	4,3	10896	3572	3,1	13617	3484	3,9	14192	3296	4,3
Soroca	6869	1348	5,1	6418	2533	2,5	8244	2334	3,5	8901	2108	4,2
Strășeni	6696	1297	5,2	5641	1490	3,8	5665	1896	3,0	6005	2257	2,7
Ungheni	5539	1668	3,3	5180	2213	2,3	6888	2906	2,4	7208	3047	2,4
Total	240440	63310	3,8	211950	82134	2,6	254506	96475	2,6	253206	99996	2,5

Sursa: Elaborat de autor conform [198].

În anul 2024, rata de rotație a cauzelor la CSJ a fost de 0,7, rezultând că numărul cauzelor la sfârșitul anului a fost mai mare de cel al cauzelor soluționate pe parcursul anului. Aceasta se datorează procesului de reformare a CSJ și a evaluării externe a judecătorilor care a condus la tergiversarea procesului de soluționare a dosarelor.

Rata de rotație a cauzelor are impact direct asupra altui indicator – *Durata de soluționare a cauzelor*. Indicatorul în cauză se calculează ca raport dintre 365 și rata de rotație a cauzelor [199]. Trebuie menționat faptul că cu cât rata de rotație a cauzelor este mai mică, cu atât este mai mare durata de soluționare a cauzelor, ceea ce vorbește despre o activitate mai puțin eficientă a sistemului judecătoresc sau a unei instanțe a acestuia. Durata efectivă măsoară intervalele de timp

dintre data la care un nou caz este inițiat și cea la care este pronunțată o hotărâre judecătorească [174]. Durata efectivă este un indicator final care este precis în ceea ce privește timpul folosit pentru soluționarea unei cauze judiciare. În Figura 2.7 este prezentată durata de soluționare a cauzelor pentru anii 2022 - 2024, iar în Anexa nr. 13 – durata de soluționare a cauzelor pendinte pentru perioada 2018-2022.

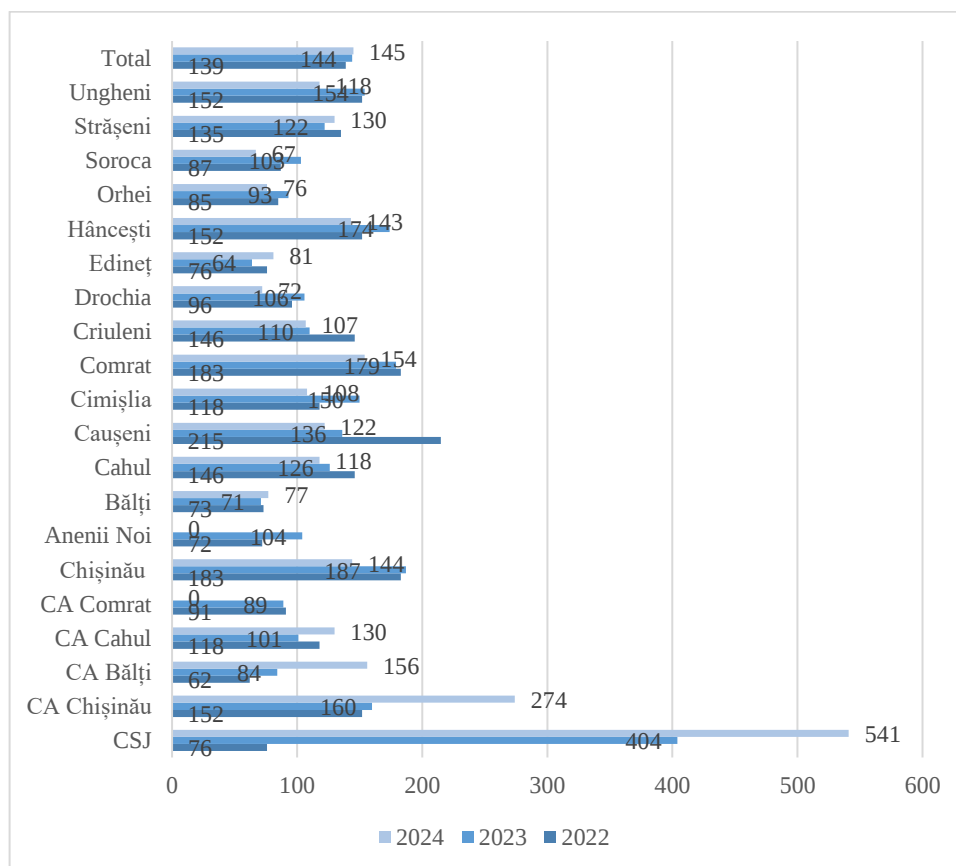


Fig. 2.7. Durata de soluționare a cauzelor în anii 2022 - 2024, zile
Sursa: Elaborată de autor conform [198].

La nivelul sistemului judecătoresc, durata de soluționare a cauzelor a fost de 144 de zile, în anul 2023, în creștere cu 5 zile față de anul 2022, ajungând la 145 de zile în anul 2024 (Figura 2.7). În anul 2022, durata de soluționare a cauzelor a fost de 76 de zile la CSJ, fiind un indicator relativ bun, în comparație cu celelalte judecătătorii, însă unul dezastruos, în anul 2023. Comparativ cu anul 2022, *Durata de soluționare a cauzelor* a crescut mai bine de 5 ori, ajungând la 404 zile. Această semnifică că un caz la CSJ este soluționat, în medie, timp de 404 zile, crescând și mai mult în anul 2024 (541 zile). În mare parte, situația se datorează blocajului apărut urmare a demarării reformei CSJ și a adoptării unei noi legi. La nivelul CA, durata de soluționare a cauzelor, în anul 2023, a variat de la 84 de zile, în cazul CA Bălți, până la 160 de zile la CA Chișinău, ceea ce este cu aproape 2 ori mai mare. În anul 2024, indicatorul dat a crescut și mai mult pentru judecătoriile respective.

La nivelul judecătoriilor teritoriale, durata de soluționare a cauzelor este mai mare în judecătoria Chișinău. Spre deosebire de judecătoria Edineț, care a înregistrat cea mai mică durată de soluționare a cauzelor (64 de zile în anul 2023), în judecătoria Chișinău acest indicator a fost cu aproape 3 ori mai mare în anul respectiv. Informația prezentată în Figura 2.7 reflectă durata de soluționare a cauzelor doar pentru anii 2022 - 2024, permițându-ne să facem comparații între diferite judecătării, fără a avea posibilitatea efectuării unei analize evolutive pentru o perioadă mai îndelungată. De aceea, în Anexa nr. 13 am prezentat caracterul evolutiv al duratei de soluționare a cauzelor în sistemul judecătoresc din RM. Din Anexa nr. 13 deducem că, în perioada analizată, durata de soluționare a cauzelor a crescut în toate judecătoriile, cu excepția celor din Căușeni și Comrat.

De asemenea, observăm că la nivelul CSJ, durata de soluționare a cauzelor a crescut mai bine de 2 ori, de la 36 de zile în anul 2018 până la 76 de zile în anul 2022, exceptând anii 2023 și 2024. La nivelul CA, cea mai mare creștere, de peste 3 ori, a duratei de soluționare a cauzelor a fost înregistrată la CA Chișinău, de la 51 de zile în anul 2018 până la 160 de zile în anul 2022. Judecătoria Edineț este printre puținele judecătării în care durata de soluționare a cauzelor a fost de aproximativ 2 luni, în anul 2022, iar în anul 2018 chiar și mai mică – 1,5 luni, însă cu o creștere mult mai evidentă în anul 2023. O situație ce poate fi evidențiată este cea din judecătoria Hâncești în care durata de soluționare a cauzelor, în anul 2020, a fost de peste 8,5 luni.

Totodată, observăm că în multe judecătării (CA Chișinău, CA Cahul, CA Comrat, Criuleni, Drochia și Strășeni) durata de soluționare a cauzelor a crescut față de anul 2020. Situația creată este determinată atât de gravitatea cauzelor care urmează a fi soluționate, cât și de factorul uman, adică de modul de administrare a dosarelor de către personalul instanțelor judecătorești. În același timp, observăm că în unele judecătării durata de soluționare a cauzelor este cu peste 2 ori mai mare. Aceasta nu înseamnă că nivelul de gravitate a cauzelor este mai mare în unele judecătării, fapt pentru care se consumă mai mult timp.

Analiza efectuată în prezentul paragraf, prin calcularea unor indicatori concreți privind activitatea instanțelor judecătorești din perspectiva MRU, ne oferă un tablou general asupra sistemului judecătoresc din RM, dar și identificarea unor discrepante între instanțele judecătorești ce provoacă probleme și mai mari la nivelul fiecărei instituții judiciare. În afară de aceasta, comparând unii indicatori ce caracterizează RM, prezentați în paragraful dat, cu cei calculați pentru statele membre ale UE, ne-a oferit posibilitatea să tragem anumite concluzii, precum și să evidențiem acele aspecte care sunt mai relevante pentru cercetarea noastră. Aceasta poate determina factorii de decizie la nivel național să remodeleze politicile și procedeele cu referire la administrarea personalului în așa fel încât să contribuie la îmbunătățirea indicatorilor de

performanță judiciară la toate nivele ierarhice. În paragraful următor, aprofundăm cercetarea asupra unor aspecte ale MRU care au implicații directe asupra activității și performanței instanțelor judecătorești.

2.3. Evaluarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești

După cum s-a menționat în Capitolul 1, MRU reprezintă un ansamblu de activități care contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Așa cum obiectivul primordial al instanțelor judecătorești constă în prestarea serviciilor de calitate cetățenilor, factorul uman are un rol esențial în administrarea instanțelor judecătorești. Dacă în organizațiile din sectorul privat, atingerea obiectivelor depinde și de resursele financiare sau materiale de care dispun acestea la un moment dat, în instanțele judecătorești, resursa umană este primordială în desfășurarea eficientă a activităților.

2.3.1. Cercetarea volumului de muncă în instanțele judecătorești

Asigurarea unui MRU eficient în cadrul instanțelor judecătorești trebuie să pornească de la gestionarea echitabilă a volumului de muncă, deoarece, în opinia lui Fong și Kleiner, (2004), este considerat unul din cei mai stresanți factori în rândul profesioniștilor [66]. Volumul de muncă reprezintă „o solicitare sau un factor de stres la locul de muncă care necesită un consum de energie în termeni de timp și resurse psihologice” [75, p. 67]. Volumul de muncă al angajaților a fost construit și explorat în termeni de presiune, stres și cantitate de muncă [69]. Practic, acesta a fost definit ca fiind convingerea angajatului că are mult mai multă muncă de făcut decât poate efectua într-o anumită perioadă de timp [66]. Totuși, în sens mai larg, volumul de muncă se referă la „a avea cantități mari de muncă, a trebui să lucreze repede și să muncească sub presiunea timpului” [99, p. 2-3]. În mod similar, suprasolicitarea muncii este definită ca „amploarea percepută a solicitărilor legate de rolul muncii și sentimentul că există prea multe activități sau sarcini ce trebuie realizate și prea puțin timp pentru a le face” [160, p. 280]. Volumul de muncă poate fi cantitativ sau calitativ. Perspectiva cantitativă a volumului de muncă este percepută atunci când angajatului i se solicită să îndeplinească mai multe sarcini într-o unitate de timp, iar cea calitativă – când angajatul trebuie să îndeplinească sarcini complexe și dificile [159].

În cazul judecătorilor, perspectiva cantitativă a volumului de muncă este determinată, în primul rând de numărul de cauze ce trebuie soluționate, iar, în al doilea rând, de gradul de acoperire a posturilor de judecător, iar cea calitativă este determinată de complexitatea cauzelor judiciare. În primul caz, volumul de muncă al judecătorilor crește urmare a posturilor de muncă neacoperite în timp real (Anexa nr. 14).

În Anexa nr. 14 am prezentat mai mulți indicatori care ne-a permis să calculăm rata de acoperire a posturilor de judecător la toate cele trei nivele ale instanțelor judecătorești: CSJ, CA și judecătoriile de circumscripție. Din Anexa nr.14 remarcăm că rata de acoperire a posturilor de judecător este sub 100% la toate nivelurile instanțelor judecătorești. O singură excepție a fost constatată în anul 2023, când la judecătoria Criuleni numărul efectiv de judecători l-a depășit pe cel al posturilor pentru instanța respectivă. Situația atipică este determinată de transferul unui judecător dintr-o altă instanță la cea din Criuleni, cu acordul CSM. În opinia noastră, nu a fost cea mai bună decizie deoarece a făcut să crească și mai mult decalajul ratei de acoperire a posturilor de judecător între diferite instanțe judecătorești, mai ales că indicatorul respectiv a fost de doar 40% la judecătoria Anenii Noi. Astfel de situații determină apariția mai multor nemulțumiri din partea judecătorilor deoarece creează inechități privind repartizarea sarcinilor de muncă.

Acoperirea în proporție de 100% a posturilor de judecător s-a constatat în puține judecătorii, în perioada analizată. În anul 2022, doar în judecătoriile din Comrat și Ungheni rata de acoperire a posturilor vacante a fost de 100%, iar în anul 2023 – doar la judecătoria Bălți. În anul 2024, rata de acoperire a posturilor de judecător a fost sub 100% în toate judecătoriile [198].

În perioada analizată, cea mai mică rată de acoperire a posturilor de judecător a fost înregistrată la CSJ, aceasta fluctuând între 69,7% (2018) și 57,6% (2021). Totodată, AAIJ prezintă 0 posturi de judecător la CSJ pentru anul 2023, deoarece noua lege a CSJ a fost aprobată în anul respectiv care prevede un număr de 20 de posturi de judecător, fapt pentru care nu puteau fi extinse pentru întregul an calendaristic, iar procesul de evaluare externă a candidaților la postul de judecător la CSJ era în derulare.

Rata de acoperire a posturilor de judecător s-a redus în majoritatea instanțelor judecătorești, excepție făcând CA Cahul, CA Comrat și judecătoriile Hâncești, Ungheni și Bălți când în anumiți ani din perioada analizată rata de acoperire a fost de 100%. Aceasta demonstrează că, în intervalele respective de timp, volumul de muncă în judecătoriile susmenționate asigura o stabilitate în activitatea judecătorilor, fără creșterea volumului de muncă per judecător din cauza posturilor devenite vacante în timp. Plecarea mai multor judecători din sistemul judiciar și tergiversarea numirii noilor judecători pe posturile vacante a făcut să crească volumul de muncă a judecătorilor din toate instanțele judecătorești. În cazul judecătorilor de la CSJ, volumul de muncă per judecător a crescut cu peste 35% în perioada analizată.

În cazul CA, situația cea mai dificilă a fost la CA Cahul. În anul 2022, rata de acoperire a posturilor vacante a fost de doar 66,7%, fapt ce a condus, în mod automat, la creșterea volumului de muncă cu peste 1/3, în medie la un judecător. Situația s-a înrăutățit și mai mult la CA Cahul în anul 2024, când rata de acoperire a posturilor de judecător a fost de doar 16% [198]. În afară de

aceasta, remarcăm că rata de acoperire a posturilor vacante la CA Comrat s-a redus de la 100% în anul 2022 până la 57,1% în anul 2023. Aceasta a fost și una din cauze care, prin modificarea legislației în vigoare în anul 2024, a condus la absorbția CA Comrat de către CA Cahul, astfel încât pe viitor să existe o curte de apel la nivelul fiecărei regiuni geografice.

La nivelul judecătoriilor teritoriale, cea mai mare problemă este la judecătoria Anenii Noi unde rata de acoperire a posturilor vacante a fost de 50% în anul 2022, diminuându-se și mai mult în anul 2023. La fel, remarcăm o reducere drastică a numărului de judecători la judecătoria Cahul, ceea ce a determinat ca rata de acoperire a posturilor de judecător să constituie doar 42,9%, în anul 2023. Aceasta a condus la dublarea volumului de muncă per judecător, cauzând mult disconfort profesional personalului în cauză. În afară de creșterea volumului de muncă per judecător, urmare a neacoperirii posturilor vacante, se constată și o anumită inechitate în activitatea judecătorilor din diferite judecătării. Implementarea reformei în sistemul judecătoresc prin revizuirea metodologiei și a criteriilor de selecție a judecătorilor la toate nivelele instanțelor judecătorești a condus la tergiversarea ocupării posturilor vacante de judecător. În ultimul an, s-a observat tendința din partea mai multor judecători de a părăsi sistemul judecătoresc, volumul de muncă per judecător crescând și mai mult doar din cauza neacoperirii posturilor vacante.

Rata de acoperire a posturilor vacante reprezintă un indicator care influențează direct volumul de muncă a judecătorilor. Cu cât rata de acoperire a posturilor de muncă este mai mică, cu atât mai mare este volumul de muncă per judecător. În afară de aceasta, volumul de muncă per judecător este influențat de numărul cauzelor judiciare înregistrate în cadrul judecătoriilor de la toate nivelurile instanțelor judecătorești. În Anexa nr. 15 am calculat nivelul de solicitare a judecătorilor raportat la volumul de muncă exprimat prin numărul de cauze înregistrate.

Din Anexa nr. 15 observăm că volumul de muncă a judecătorilor se modifică de la an la an și de la o judecătorie la alta. În afară de numărul cauzelor înregistrate în cadrul judecătoriilor care arată nivelul de solicitare a judecătorilor, volumul de muncă mai este influențat, așa cum s-a menționat mai sus, și de rata de acoperire a posturilor vacante de judecător. La nivelul RM, numărul cauzelor spre soluționare a crescut cu aproape 50 de mii de cauze, fapt ce a condus la creșterea numărului de cauze per judecător, de la 757 în anul 2018 până la 1001 în anul 2023.

Datele prezentate în Anexa nr. 15 dovedesc că, la nivelul CSJ, fiecare judecător avea de soluționat cel puțin două cauze pe zi, pornind de la numărul de zile lucrătoare pentru un judecător. Situația este mult mai gravă la nivelele inferioare. În cazul unui judecător de la CA Chișinău, acestuia îi revenea spre soluționare zilnică, în medie, mai bine de 4 cauze în anul 2022, crescând și mai mult în anul 2023. De asemenea, constatăm că volumul de muncă a unui judecător de la CA Chișinău este de aproape 3 ori mai mare comparativ cu cel al unui judecător de la CA Bălți și CA

Cahul și de aproape 2 ori mai mare decât a unui judecător de la CA Comrat. În anul 2024 a crescut și mai mult nivelul de solicitare al judecătorilor. Astfel, un judecător de la CA Cahul a avut de soluționat zilnic aproximativ 6 cauze [198]. Aceasta se datorează nivelului redus de acoperire a posturilor de judecător în CA, situația cea mai gravă fiind la CA Cahul.

Nivelul de solicitare a judecătorilor în judecătoriile teritoriale este și mai mare, iar variația volumului de muncă este mult mai evidentă. În cazul judecătoriei Chișinău, volumul de muncă, în medie per judecător, a crescut foarte mult în perioada analizată. Dacă în anul 2018 unui judecător îi reveneau spre soluționare 851 de cauze, apoi în anul 2023, acestea au crescut până la 1148 de cauze, înregistrându-se o creștere de aproape 300 de cauze per judecător. Aceasta rezultă că în anul 2023, fiecare judecător din judecătoria Chișinău avea de soluționat zilnic aproape 6 cauze. În cazul în care rata de acoperire a posturilor de judecător ar fi fost de 100%, în anul 2023, atunci fiecărui judecător din această judecătorie îi reveneau spre soluționare aproximativ 4 cauze pe zi. În perioada 2018-2022, doar în judecătoria Ungheni, rata de acoperire a posturilor vacante a fost de 100%. Cu toate acestea, volumul de muncă, în medie per judecător, a crescut cu 215 cauze, de la 601 cauze la 816 cauze. Dacă în anul 2018, unui judecător din judecătoria Ungheni îi reveneau spre soluționare, în medie, 3 cauze pe zi, în anul 2022 a crescut la 4 cauze pe zi, fiind în creștere în anul 2023.

În judecătoria Anenii Noi, volumul de muncă s-a dublat, în anul 2022, din cauza neacoperirii posturilor vacante de judecător. Rezultatele arată că unui judecător din această judecătorie i-a revenit, în medie, aproape 6 cauze pe zi. În cazul unei acoperiri a posturilor vacante de 100%, unui judecător i-ar fi revenit, în medie, aproape 3 cauze pe zi. Situația în judecătoria Anenii Noi s-a înrăutățit și mai mult în anul 2023, urmare a creșterii atât a numărului de cauze, cât și a reducerii numărului judecătorilor. Astfel, numărul mediu de cauze per judecător a crescut până la 1621, ajungând la aproximativ 8 cauze pe zi, în anul 2023. Aceiași situație este caracteristică și pentru judecătoria Comrat. În anul 2023, cea mai dificilă situație a fost înregistrată la judecătoria Cahul. Comparativ cu anul 2022, numărul mediu de cauze per judecător a crescut cu peste 100%, fapt ce se datorează, în totalitate, reducerii numărului efectiv de judecători. În anul 2023, doar în judecătoria Criuleni s-a redus numărul de cauze per judecător, cu aproape 200 de cauze față de anul 2022, de la 686 la 492 de cauze. Este cel mai mic număr de cauze ce a revenit unui judecător din judecătoria Criuleni, fiind la nivelul CA Bălți și a CA Cahul, dar cu aproximativ 2 ori mai mic față de majoritatea judecătoriilor teritoriale. Aceasta se datorează depășirii numărului efectiv de judecători cu o unitate față de numărul de posturi stabilite pentru judecătoria respectivă. Prin urmare, acoperirea deplină a posturilor de judecător asigură reducerea substanțială a numărului de cauze per judecător la nivelul instanței.

Informația prezentată în Anexa nr. 15 reflectă volumul de muncă al judecătorilor raportat la numărul de cauze ce trebuie încheiate sau soluționate. Așadar, rezultatele obținute ne permite să constatăm că există discrepanțe evidente în administrarea eficientă a volumului de muncă a judecătorilor. Aceasta conduce la creșterea nemulțumirii profesionale atât a judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de personal al instanțelor judecătorești

În cercetarea noastră, ne-am propus să analizăm nivelul de solicitare al judecătorilor, exprimat prin numărul de cauze încheiate deoarece reflectă eficiența judecătorilor, precum și deficiențele sistemului judecătoresc, în situația neacoperirii în timp real a posturilor vacante (Anexa nr. 16). Dacă numărul de cauze înregistrate determină, într-un fel, volumul de muncă necesar a fi realizat de judecători, numărul de cauze încheiate reflectă volumul de muncă efectiv, exprimând performanța la nivelul instituției judiciare și la nivel individual.

La nivelul sistemului judecătoresc din Republica Moldova, volumul de muncă per judecător a crescut de la 600 de cauze încheiate, în anul 2018, până la 717 cauze încheiate, în anul 2023, diminuându-se la 664 cauze în anul 2024 [198]. Prin urmare, constatăm că volumul de muncă a crescut, în medie per judecător, cu 117 cauze încheiate. Aceasta, la rândul său, implică mai multă presiune și necesită mai mult timp dedicat soluționării cauzelor, indiferent de natura acestora. Cercetând volumul de muncă exprimat prin numărul de cauze înregistrate (Anexa nr. 15) și cel exprimat prin numărul de cauze încheiate sau soluționate (Anexa nr. 16), în anul 2023, observăm o diferență de aproape 300 de cauze per judecător care sunt transferate pentru anul următor. Totodată, informația prezentată în Anexa nr. 17 demonstrează creșterea intensității muncii în judecătoriile Chișinău, Căușeni și Comrat, în anul 2022. Diferența dintre volumul de muncă exprimat în cauze înregistrate și cauze încheiate în judecătoria Chișinău a fost de aproape 400 de cauze, ceea ce rezultă din start că pentru anul 2023 un judecător are de soluționat 400 de cauze pendinte din anii precedenți adăugându-se și cele din anul 2023. În cazul judecătoriei Comrat această diferență este de 374 de cauze, iar la cea din Căușeni – 326 de cauze. În anul 2023, cea mai dificilă situație a fost constatată la judecătoria Cahul, deoarece diferența dintre numărul mediu de cauze per judecător înregistrate și încheiate a fost de peste 600 [198]. Aceasta demonstrează că fiecare judecător al judecătoriei Cahul avea, în medie, la 01 ianuarie 2024, 600 de cauze în proces de soluționare la care s-au adăugat și cele din anul 2024.

Prin urmare, calculele și analizele efectuate dovedesc că volumul de muncă al judecătorilor este disproporționat la toate nivelele. Actualul sistem de administrare a dosarelor nu este unul eficient care să conducă la reducerea gradului de intensitate în muncă. Pe de altă parte, nivelul înalt de suprasolicitare a judecătorilor poate avea efecte negative asupra realizării eficiente a

sarcinilor de muncă, urmare a presiunii interne și externe pentru îndeplinirea indicatorilor de performanță.

În afară de judecători, în instanțele judecătorești activează și alte categorii de personal. La rândul său, personalul care asistă judecătorii au un rol important în activitatea eficientă a acestora din urmă. De aceea, am analizat mai mulți indicatori ce caracterizează personalul instanțelor judecătorești. Deoarece AAIJ nu a publicat informația pentru anii 2022 și 2023, în Tabelul 2.4 este cuprinsă perioada 2015-2021.

Tabelul 2.4. Indicatori ce caracterizează personalul instanțelor judecătorești

Indicatorii	2015	2017	2019	2021
Numărul de judecători, <i>persoane</i>	410	397	386	405
Numărul de asistenți judiciari, <i>persoane</i>	893	867	855	858
Personal non judiciar, <i>unități</i>	1026,5	909	386	926
Numărul total al angajaților, <i>unități</i>	1919,5	1776	1241	1784
Raportul dintre numărul asistenților judiciari și cel al judecătorilor	2,18	2,18	2,22	2,12
Raportul dintre numărul personalului non judiciar și cel al judecătorilor	2,5	2,29	1,0	2,29
Raportul dintre numărul total al angajaților și cel al judecătorilor	3,18	4,47	3,22	4,40
Cauze soluționate per judecător, <i>unități</i>	603	627	621	614
Cauze soluționate per angajat, <i>unități</i>	190	140	193	139

Sursa: Elaborat de autor pe baza [207].

În cazul celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești, sarcina de muncă variază în funcție de numărul cauzelor înregistrate. În același timp, observăm variații ale personalului non judiciar, de la un an la altul. La nivelul instanței judecătorești, un judecător a fost deservit, în medie, de 4,4 angajați. De asemenea, constatăm că față de anul 2015, numărul de angajați raportat la un judecător a crescut cu peste o unitate, de la 3,18, în anul 2015, până la 4,40, în anul 2021. Realizarea eficientă a sarcinilor de muncă, inclusiv a volumului de muncă din partea judecătorilor și a angajaților instanțelor judecătorești depinde, în mare măsură, și de nivelul de profesionalism exprimat prin valoarea cunoștințelor și abilităților profesionale. Iată de ce, în paragraful următor vom analiza formarea profesională în instanțele judecătorești, ca parte integrantă a MRU.

Prin urmare, discrepanțe în ceea ce privește personalul instanțelor judecătorești se constată nu doar în cazul judecătorilor, ci și pentru celelalte categorii de personal. Fluctuațiile în rândul celorlalte categorii de personal al instanțelor judecătorești influențează direct activitatea și performanța judecătorilor. Calculele efectuate în Tabelul 2.4. demonstrează că majorarea numărului de angajați în instanțele judecătorești nu a condus și la o creștere a numărului mediu de cauze soluționate per angajat.

2.3.2. Analiza instruirii profesionale a personalului din instanțele judecătorești

Buna funcționare a instanțelor judecătorești este influențată de nivelul de profesionalism atât al judecătorilor, cât și al personalul judiciar și a celui non judiciar. Așa cum s-a menționat în primul

paragraf al acestui capitol, instituția responsabilă de formarea inițială și formarea profesională continuă a personalului instanțelor judecătorești este INJ, activitatea căruia se desfășoară în baza *Legii nr. 152/2006 privind Institutul Național de Justiție*. În acest context, Cojocaru (2015), menționa că atât formarea inițială, cât și cea continuă, trebuie să susțină judecătorii în așa fel încât aceștia să îndeplinească „exigențele democrației europene și așteptările societății civile” [45, p. 11]. În materie de formare profesională, INJ îndeplinește mai multe atribuții (Figura 2.8).

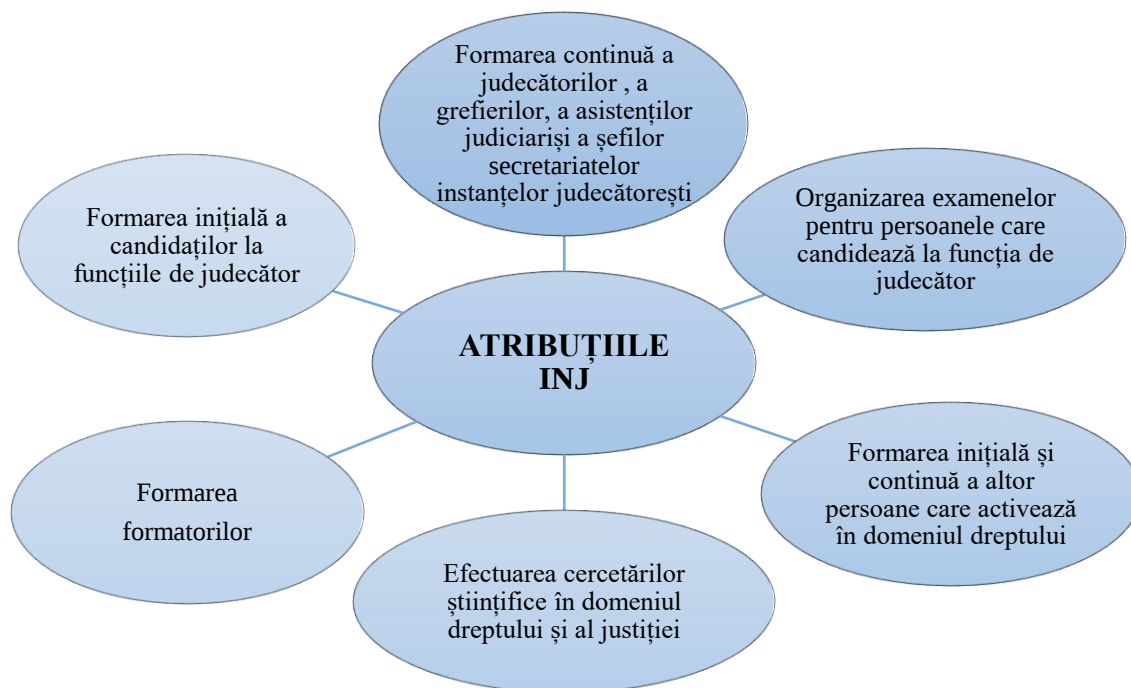


Fig. 2.8. Atribuțiile INJ privind formarea profesională a personalului instanțelor judecătorești

Sursa: Elaborată de autor pe baza [116].

Din Figura 2.8 rezultă că INJ este responsabilă de formarea inițială a judecătorilor care, la finalizarea studiilor, pot fi numiți judecători în instanțele judecătorești de circumscripție. Datele prezentate de INJ arată că nu toți absolvenții INJ sunt numiți în funcția de judecător (Anexa 18). Analiza efectuată pentru perioada 2011-2023 arată că doar absolvenții promoției 2012 ai INJ au fost numiți în funcția de judecător în proporție de 100%. Până în anul 2016, rata de numire în funcția de judecător a absolvenților INJ a fost de cel puțin 86%. Începând cu anul 2017, se constată o diminuare considerabilă a absolvenților INJ care au fost numiți în funcția de judecător. În perioada 2020-2023, nici un absolvent al INJ nu a fost numit în funcția de judecător. Situația în cauză este determinată de demararea reformei sistemului judecătoresc care presupune o nouă metodologie de evaluare și numire a judecătorilor. Informația prezentată în Anexa 18 arată că doar un număr foarte mic de absolvenți ai INJ sunt numiți în funcția de judecător, în anul absolvirii instituției. Cei mai mulți dintre absolvenții INJ sunt numiți în funcția de judecător în anii următori.

Aceasta are ca efect erodarea cunoștințelor absolvenților și diminuarea profesionalismului acestora. În anul 2020, an în care au fost făcute ultimele numiri în funcția de judecător, nici un absolvent al INJ din promoția 2020 nu a acces la funcția de judecător. În anul 2021, nici un candidat la funcția de judecător propuși de CSM nu a fost numit prin decret prezidențial. Toți candidații au făcut parte din categoria celor care au promovat examenul pe baza vechimii în muncă, din rândul asistenților judiciari.

Una din cerințele obligatorii pentru accederea la funcția de judecător pe baza vechimii în muncă constă în susținerea examenului de absolvire, organizat anual de INJ. În Figura 2.9 este prezentată dinamica persoanelor înregistrate pentru susținerea examenului de absolvire în baza vechimii în muncă și numărul persoanelor certificate în perioada 2016-2023.

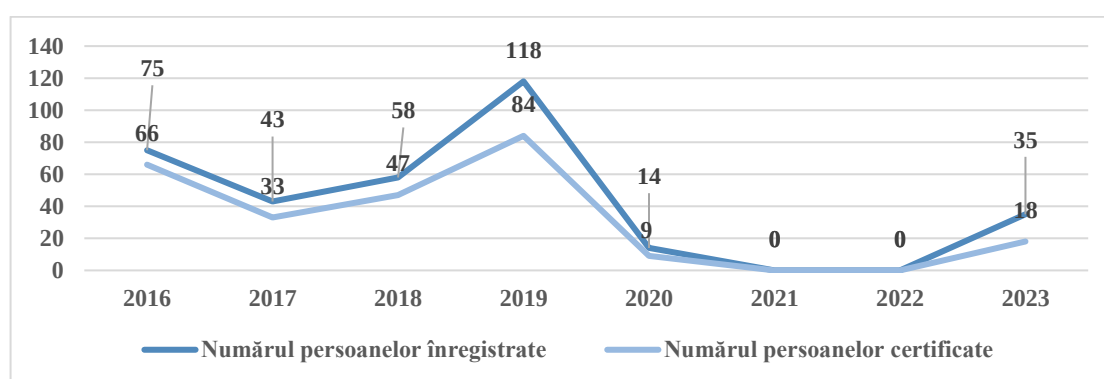


Fig. 2.9. Evoluția numărului persoanelor înregistrate și a celor certificate pentru funcția de judecător, în perioada 2016-2023

Sursa: Elaborat de autor pe baza [201].

Din Figura 2.9 constatăm că nu toate persoanele înregistrate pentru susținerea examenului de absolvire pe baza vechimii în muncă au promovat examenul respectiv, în vederea accederii la funcția de judecător. Cel mai mare număr de persoane înregistrate și certificate a fost în anul 2019, după care s-a redus considerabil în anul 2020. Pentru anii 2021-2022 nu au fost organizate examene de absolvire pentru potențiali candidați la funcția de judecător pe baza vechimii în muncă. În anul 2023, din numărul total de persoane înregistrate pentru susținerea examenului de absolvire a INJ pe baza vechimii în muncă, puțin peste 50% l-au susținut, fiind un procentaj mult mai mic comparativ cu anii precedenți. Aceasta se poate explica prin faptul că au crescut cerințele în materie de competențe pe care trebuie să le demonstreze persoanele înregistrate pentru susținerea examenului de absolvire.

Comparând informația din Anexa nr. 18 cu cea din Figura 2.9, observăm că persoanele preferă susținerea examenului de absolvire pe baza vechimii în muncă, fapt care nu s-a întâmplat în ultimii ani. Respectiv, cei mai mulți judecători numiți în funcție sunt din rândul persoanelor care au susținut examenul de absolvire pe baza vechimii în muncă (Figura 2.10).

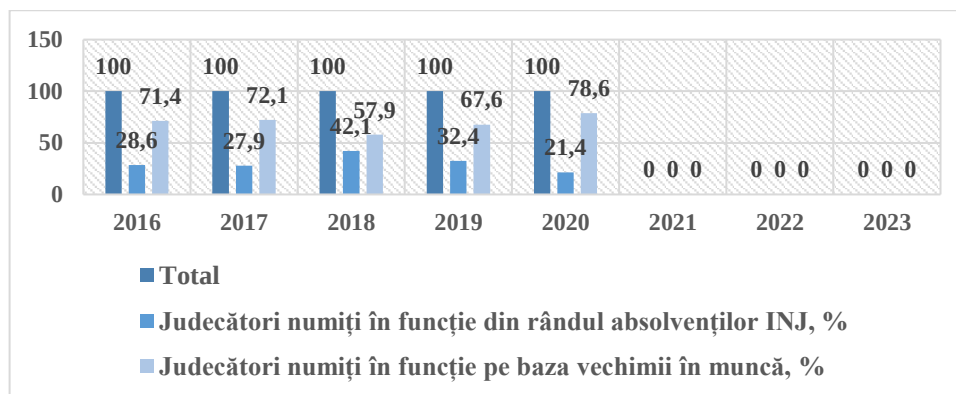


Fig. 2.10. Evoluția structurii numirii în funcția de judecător, în perioada 2016-2023

Sursa: Elaborat de autor pe baza [200].

Informația prezentată în Figura 2.10 demonstrează faptul că cei mai mulți judecători sunt numiți în funcție din rândul persoanelor care au susținut examenul de absolvire pe baza vechimii în muncă. Cu excepția anului 2018, mai bine de 2/3 din judecătorii numiți în funcție au fost din rândul acestor persoane.

În opinia noastră, păstrarea acestei tendințe ar putea conduce la reducerea atractivității INJ, în condițiile în care absolvenții acestei instituții acced cu dificultate la funcția de judecător. În aceste condiții, mulți tineri se vor orienta spre începerea carierei profesionale în calitate de asistent judiciar, acumulând experiență profesională și vechimea în muncă necesară, în vederea susținerii examenului de absolvire pentru accederea la funcția de judecător.

Activitatea și performanța personalului instanțelor judecătorești depinde și de participarea acestuia în procesul de formare profesională continuă. INJ oferă posibilitatea ca toate categoriile de angajați care activează în instanțele judecătorești să participe la dezvoltarea și perfecționarea cunoștințelor și abilităților profesionale, oferind diferite programe de formare profesională cu fond de timp diferit.

Pe parcursul anului calendaristic, judecătorii au posibilitatea să participe la diferite programe de formare profesională continuă, fapt ce le permite să își îmbogățească nivelul de cunoștințe profesionale. În Anexa nr. 19 este prezentată dinamica participării judecătorilor la formarea profesională continuă, în funcție de numărul de ore de instruire, în perioada 2018-2023. Numărul de ore de instruire a fost diferit în perioada analizată. Aceasta demonstrează că pe parcursul anului judecătorii au participat la mai multe programe de instruire. Informația prezentată în Anexa 19 demonstrează că cei mai mulți judecători au participat la programe de instruire, acumulând între 41 și 80 de ore, anual. Aceasta se datorează și faptului că orice judecător trebuie să acumuleze, anual, minimum 40 de ore de instruire.

Programele de formare profesională oferite personalului judecătoresc au avut un caracter juridic și non juridic. În Tabelul 2.5 este prezentată dinamica participării la formarea profesională

continuă pe module atât a judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești.

Tabelul 2. 5. Dinamica participării personalului instanțelor judecătorești la formarea profesională continuă la modulele juridice în perioada 2018-2022, persoane

Anul	Categoriile de personal	Denumirea programelor de formare juridică							
		în Violența familie și justiția juvenilă	Nediscriminare/ Egalitate	Combaterea de traficului ființe umane	Combaterea torturii	Examinarea și investigarea infrajeciunilor privind viața sexuală	Criminalitatea informatică	Azil/Migrațiune	Combaterea corupției
2018	Judecători	125	25	52	27	48	80	15	193
	Asistenți judiciari	38	32	6	15	25	0	0	30
	Grefieri	0	13	11	7	21	0	0	3
	Specialiști de cancelarie	0	0	0	0	0	0	0	9
	Șef de secretariat	1	0	0	0	0	0	0	6
2019	Judecători	74	48	35	27	74	58	52	164
	Asistenți judiciari	57	45	15	31	89	49	34	27
	Grefieri	35	23	20	9	46	34	19	10
	Specialiști de cancelarie	2	7	0	2	0	7	6	3
	Șef de secretariat	0	0	0	0	0	0	0	1
2020	Judecători	157	11	42	9	42	90	35	217
	Asistenți judiciari	136	28	8	16	48	75	24	0
	Grefieri	135	5	5	6	37	59	9	0
	Specialiști de cancelarie	5	3	0	4	3	8	1	0
	Șef de secretariat	2	0	1	0	1	2	0	0
2021	Judecători	228	57	92	62	124	58	27	173
	Asistenți judiciari	364	101	33	101	158	101	39	0
	Grefieri	215	58	25	51	110	54	0	0
	Specialiști de cancelarie	156	43	10	62	66	45	49	0
	Șef de secretariat	1	0	0	1	2	1	0	0
2022	Judecători	42	96	56	56	60	40	15	150
	Asistenți judiciari	52	87	69	69	78	49	0	0
	Grefieri	36	51	34	34	58	30	0	0
	Specialiști de cancelarie	24	63	48	48	64	22	0	0
	Șef de secretariat	0	0	2	2	0	2	0	0

Sursa: Elaborat de autor pe baza [201].

Potrivit Tabelului 2.5, formarea profesională continuă a personalului instanțelor judecătorești în domeniul juridic se realizează la 8 module. 2 module specifice domeniului juridic au fost introduse în anul 2019 și se referă la criminalitatea vieții sexuale și criminalitatea juridică. Începând cu anul 2020, se observă o creștere a numărului participanților la programele de formare profesională continuă atât în rândul judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de angajați ai instanțelor judecătorești. Cel mai mare număr al participanților la formarea profesională continuă se atestă în anul 2021. De asemenea, în ultimii ani se constată creșterea numărului participanților la formarea profesională continuă din rândul celorlalte categorii de personal din instanțele judecătorești. Aceasta are ca efect sporirea profesionalismului angajaților în asigurarea unui act juridic eficient. Eficiența actului judiciar depinde nu doar de profesionalismul judecătorului, ci și a celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești.

În afară de formarea profesională în domeniul judiciar, INJ organizează formări profesionale și în alte domenii care să contribuie la sporirea performanței instanțelor judecătorești. În Tabelul 2.6 este prezentată informația privind formarea profesională continuă a personalului instanțelor judecătorești în alte domenii decât cele ale dreptului.

Tabelul 2. 6. Dinamica participării personalului instanțelor judecătorești la formarea profesională continuă la modulele non juridice, în perioada 2018-2022, persoane

Anul	Categorii de personal	Denumirea programelor de formare continuă non juridică				
		Abilități de comunicare și dezvoltare personală	Drept. Psihologie. Psihiatrie	Management judiciar și leadership dedicat judecătorilor	Tehnicile de redactare a actelor judecătorești	Managementul activităților în instanța de judecată
2018	Judecători	98	Total 242	Total 143	Total 129	Total 86
	Asistenți judiciari	66				
	Grefieri	43				
	Specialiști de cancelarie	6				
	Șef de secretariat	0				
2019	Judecători	90	Total 151	Total 125	Total 143	Total 505
	Asistenți judiciari	60				
	Grefieri	48				
	Specialiști de cancelarie	20				
	Șef de secretariat	8				
2020	Judecători	111	0	155	0	2
	Asistenți judiciari	86	63	2	74	80
	Grefieri	73	50	2	82	101
	Specialiști de cancelarie	39	14	0	17	73
	Șef de secretariat	10	5	0	1	77
2021	Judecători	123	5	184	0	5
	Asistenți judiciari	127	136	2	135	132
	Grefieri	99	141	0	164	198
	Specialiști de cancelarie	95	69	0	57	114
	Șef de secretariat	9	1	0	5	67
2022	Judecători	74	0	281	0	0
	Asistenți judiciari	109	80	18	123	92
	Grefieri	118	81	16	101	155
	Specialiști de cancelarie	162	118	32	44	140
	Șef de secretariat	21	6	14	0	48

Sursa: Elaborat de autor pe baza [201].

Informația pentru anii 2018-2019 nu este prezentată pe categorii de personal a instanțelor judecătorești, fapt ce nu ne permite să facem o analiză mai comprehensivă a evoluției participanților la formarea profesională continuă. Totodată, trebuie remarcată preocuparea pentru formarea profesională în domenii ce nu țin de sfera juridică, oferindu-le posibilitatea personalului instanțelor judecătorești să se dezvolte din punct de vedere profesional. Lipsa informației privind formarea profesională continuă a personalului instanțelor judecătorești pe module atât juridice, cât și non juridice, pentru anul 2023, nu ne permite să identificăm anumite tendințe și preocupări a acestuia față de propria dezvoltare profesională.

În opinia noastră, existența unui sistem de formare profesională continuă la nivel național permite dezvoltarea cunoștințelor și abilităților profesionale a tuturor categoriilor de angajați ai

instanțelor judecătorești. Atragerea în procesul de formare profesională continuă la modulele non judiciare a personalului instanțelor judecătorești este o acțiune apreciabilă și care trebuie să continue, în mod permanent, dacă se dorește cu adevărat sporirea eficienței instanțelor judecătorești. Cu toate că, judecătorii au un rol esențial în asigurarea eficienței activității instanțelor judecătorești nu este de neglijat nici activitatea celorlalte categorii de angajați din subdiviziunile respective.

Deși, există variate module de formare profesională continuă, participarea personalului judiciar în procesul de însușire a noilor cunoștințe și abilități diferă de la o categorie de personal la alta, ceea ce ar putea induce ideea că unele sunt mai oportune în raport cu altele. De asemenea, în contextul aderării RM la UE, considerăm necesară diversificarea modulelor de formare profesională pentru o mai bună înțelegere a cerințelor privind racordarea actului jurisdicțional național la cel al spațiului comunitar.

Ținând cont de problemele din sistemul judecătoresc, în special cele legate de deficitul de personal, în opinia noastră ar fi binevenită extinderea activității de instruire la distanță pentru a permite mai multor angajați să beneficieze de dezvoltare profesională, inclusiv a celor din instanțele judecătorești teritoriale. Participarea la formarea profesională continuă conduce la sporirea nivelului de performanță atât în rândul judecătorilor, cât și al personalului suport din cadrul instanțelor judecătorești. Respectiv, în continuare vom analiza activitatea de evaluare a performanțelor în instanțele judecătorești.

2.3.3. Investigarea sistemului de evaluare a performanțelor judecătorilor

Evaluarea performanțelor judecătorilor era realizată de către Colegiul de Evaluare a Performanțelor judecătorilor, subdiviziune în cadrul CSM. Prin adoptarea Legii nr. 147/2023 privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor, colegiul de evaluare a performanțelor judecătorilor a fost reorganizat în Colegiul pentru selecția și evaluarea judecătorilor, având împuterniciri mult mai mari și anume:

- asigurarea selecției candidaților pentru funcția de judecător;
- promovarea judecătorilor în instanțe judecătorești superioare;
- numirea judecătorilor în funcția de președinte sau vicepreședinte al instanței judecătorești;
- evaluarea performanțelor judecătorilor [128].

Așa cum a fost menționat și în primul paragraf al acestui capitol evaluarea performanțelor judecătorilor are atât un caracter ordinar, cât și unul extraordinar. Potrivit legislației în vigoare, evaluarea ordinară a performanțelor judecătorilor se efectuează o dată la 5 ani. Urmare a evaluării performanțelor de către Colegiul pentru selecția și evaluarea judecătorilor, aceștia primesc următoarele calificative: „*excelent*”, „*foarte bine*”, „*bine*”, „*insuficient*” și „*eșuat*”. Potrivit

Regulamentului cu privire la criteriile, indicatorii și procedura de evaluare a performanțelor judecătorilor, calificativele sunt acordate în funcție de punctajul acumulat [94]. În Tabelul 2.7 este prezentat punctajul și calificativele pentru judecătorii din toate instanțele judecătorești.

Tabelul 2.7. Calificativele și punctajul acordat judecătorilor în procesul evaluării performanțelor

Evaluarea ordinară				Evaluarea extraordinară	
Judecătorii din judecătorii și CA		Judecătorii din CSJ		Președinte sau vicepreședinte al instanței de judecată	
Calificativ	Punctaj	Calificativ	Punctaj	Calificativ	Punctaj
Eșuat	Mai puțin de 40 puncte	Eșuat	Mai puțin de 40 puncte	Eșuat	Mai puțin de 30 puncte
Insuficient	41-55 puncte	Insuficient	40-49 puncte	Insuficient	31-49 puncte
Bine	56-70 puncte	Bine	50-59 puncte	Bine	50-56 puncte
Foarte bine	71-85 puncte	Foarte bine	60-69 puncte	Foarte bine	57-63 puncte
Excelent	86-94 puncte	Excelent	70-78 puncte	Excelent	63-67 puncte

Sursa: Elaborat de autor în baza [94].

În funcție de punctajul acumulat, judecătorul evaluat obține unul din calificativele prezentate în Tabelul 2.7, iar în Figura 2.11 este reflectată structura calificativelor oferite judecătorilor de Colegiul de evaluare a performanțelor din cadrul CSM. Ultimele informații legate de evaluarea performanțelor judecătorilor sunt disponibile pentru anul 2020.

Din Figura 2.11, constatăm că, în cea mai mare parte, judecătorilor le-a fost atribuit calificativul „foarte bine”. Totodată, observăm discrepanțe mari a calificativelor acordate, în anii 2015-2016, în raport cu anii 2017-2020. În anii 2019-2020, a crescut substanțial ponderea judecătorilor care au obținut calificativele „excelent” și „foarte bine”. Calificativul „insuficient” aproape că nu a fost atribuit în ultimii ani, în procesul de evaluare a performanțelor. Cu toate acestea, constatăm că satisfacția societății față de activitatea judecătorilor este tot mai mică, ceea ce arată o discrepanță mare între calificativele acordate și nivelul de satisfacție a societății față de activitatea judecătorilor.

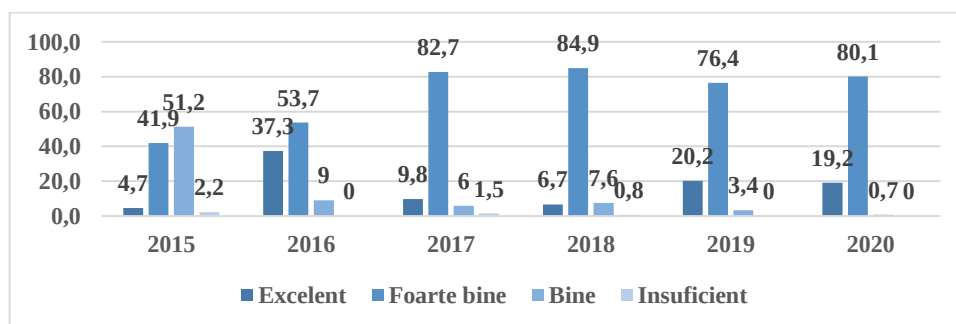


Fig. 2.11. Structura calificativelor acordate judecătorilor urmare a evaluării performanțelor, %

Sursa: Elaborat de autor pe baza [200].

Cu referire la evaluarea extraordinară, numărul judecătorilor evaluați este mult mai mic deoarece se face cu un anumit scop, în special când este vorba de promovarea acestora la funcții de conducere sau în instanțe de judecată ierarhic superioare (Figura 2.12).

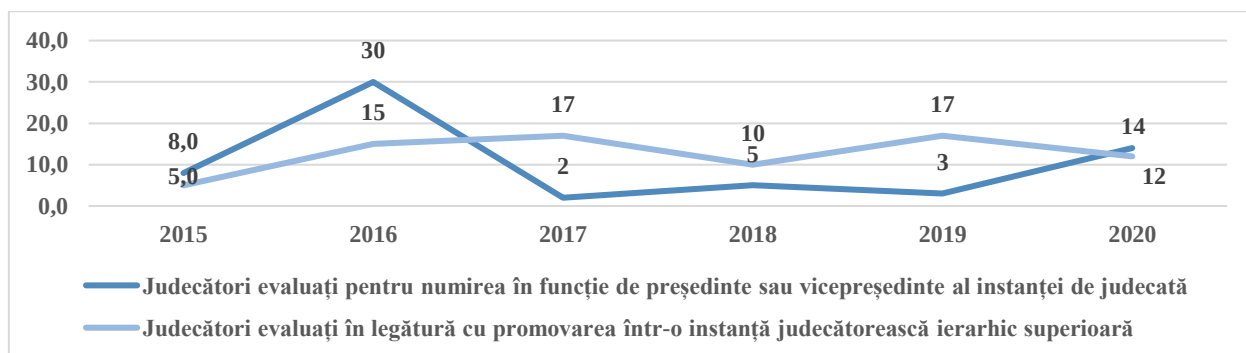


Fig. 2.12. Dinamica evaluării performanțelor judecătorilor în cazul evaluării extraordinare, persoane

Sursa: Elaborat de autor pe baza [200].

Urmare a reformei justiției, prin reducerea numărului judecătoriilor teritoriale, s-a redus și numărul evaluărilor extraordinare, deoarece numărul funcțiilor de conducere s-a diminuat. Cu toate acestea, în perioada analizată au existat solicitări din partea judecătorilor pentru astfel de evaluări. În anul 2021, odată cu expirarea mandatelor membrilor Colegiului pentru evaluarea performanțelor judecătorilor, acesta a devenit nefuncțional, fapt pentru care, în ultimii 3 ani, procedura de evaluare a judecătorilor nu a fost desfășurată.

Prin adoptarea noii legi privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor, în anul 2023, are loc constituirea unui nou Colegiu alcătuit din 9 membri, dintre care 5 membri din rândul judecătorilor, iar 4 membri – reprezentanți ai societății civile. Conform legii respective, mandatul membrilor Colegiului pentru selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor este de 6 ani și nu pot fi numiți sau realeși pentru un alt mandat. Dificultățile apărute în procesul de reformare a justiției în RM, tergiversează procesul de constituire a noilor organe din cadrul CSM care să asigure un management eficient al resurselor umane în instanțele judecătorești de la toate nivelele ierarhice. De asemenea, legea respectivă prevede adoptarea unui nou regulament din partea CSM pentru selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor în care va fi descrisă noua metodologie și durată de evaluare a performanțelor, precum și punctajul acordat pentru fiecare din calificativele prezentate mai sus.

În cazul celorlalte categorii de personal, evaluarea performanțelor se realizează conform metodologiei aplicate pentru funcționarii publici. În Anexa nr. 20 sunt arătate obiectivele de activitate și indicatorii de performanță pentru posturile de asistent judiciar și grefier.

Așadar, activitatea de evaluare a performanțelor este una esențială pentru ca instanțele judecătorești să-și desfășoare activitatea în mod eficient, urmare a profesionalismului dovedit de

toate categoriile de personal. De asemenea, rezultatele evaluării performanțelor sunt luate în calcul la salarizarea personalului, aspect reflectat în următorul paragraf.

2.3.4. Aprecierea sistemului de motivare a personalului instanțelor judecătorești

Rezultatele evaluării performanțelor sunt esențiale în procesul de motivare a personalului din toate domeniile, inclusiv din cel al justiției. Salariul reprezintă principalul element financiar motivațional pentru angajații instanțelor judecătorești. Potrivit Legii nr. 270/2018 privind sistemul de salarizare în sectorul bugetar, salariul lunar este alcătuit din partea fixă și cea variabilă (Figura 2.13), iar unele din acestea ar putea fi acordate personalului din instanțele judecătorești.

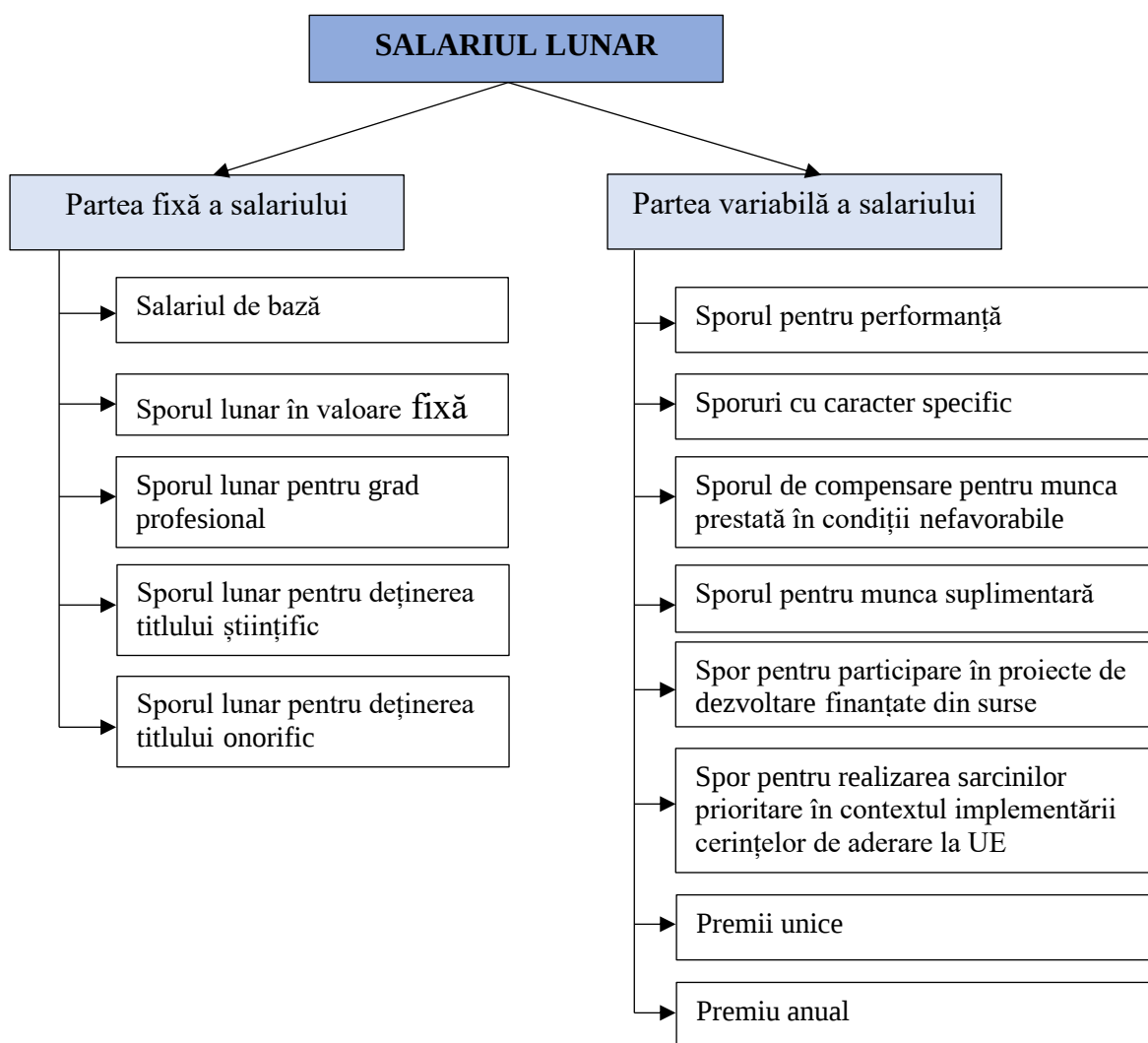


Fig. 2.13. Elementele salariului lunar al angajaților din instanțele judecătorești

Sursa: Elaborată de autor pe baza [124].

Potrivit Figurii 2.13, există mai multe elemente motivaționale financiare care determină angajații să obțină rezultate înalte în muncă. Totuși, salariul de bază are ponderea cea mai mare în totalul recompensei lunare pe care o primesc angajații din sectorul bugetar, inclusiv cei din instanțele judecătorești. În Tabelul 2.8, am realizat un calcul al salariului de bază pentru diferite categorii de angajați ai instanțelor judecătorești pentru anii 2023 și 2024.

Tabelul 2.8. Salariul de bază minim lunar pentru unele posturi din instanțele judecătorești

Denumirea postului	Clasa de salarizare	Coeficientul de salarizare	Valoarea de referință, lei	Salariul de bază, lei	Clasa de salarizare	Coeficientul de salarizare	Valoarea de referință, lei	Salariul de bază, lei
	2023				2024			
	Curtea Supremă de Justiție							
Președinte	127	13,94	2600	36244	127	13,94	3000	41820
Judecător	121	12,29	2600	31954	121	12,29	3000	36870
Judecătorii care au promovat evaluarea externă, conform Legii 65/2023					121	12,29	4500	55305
Asistent judiciar	75	4,70	1900	8930	85	5,79	2500	14475
Grefier	70	4,23	1900	8037	70	4,23	2500	10575
Curțile de Apel								
Președinte, cu vechimea în funcția de judecător de până la 15 ani	120	12,04	2600	31304	120	12,04	2850	34314
Judecător, cu vechimea în funcția de judecător de până la 15 ani	111	9,97	2600	25922	111	9,97	2850	28415
Judecător, cu vechimea în funcția de judecător de până la 15 ani, care a promovat evaluarea externă conform Legii 252/2023					111	9,97	4300	42871
Șef al secretariatului	90	6,43	1900	12217	102	8,26	2500	20650
Asistent judiciar	75	4,70	1900	8930	85	5,79	2500	14475
Grefier	70	4,23	1900	8037	70	4,23	2500	10575
Specialist	52	2,90	1900	5510	55	3,09	2500	7725
Judecătoriile teritoriale								
Președinte, cu vechimea în funcția de judecător de până la 6 ani	110	9,77	2600	25402	110	9,77	2850	27845
Judecător, cu vechimea în muncă în funcția de judecător de până la 6 ani	102	8,26	2600	21476	102	8,26	2850	23541
Judecător, cu vechimea în funcția de judecător de până la 6 ani, care a promovat evaluarea externă conform Legii 252/2023					102	8,26	4300	35518
Șef al secretariatului	86	5,91	1900	11229	95	7,14	2500	17850
Asistent judiciar	70	4,23	1900	8037	85	5,79	2500	14475
Grefier	65	3,81	1900	7239	70	4,23	2500	10575
Specialist	50	2,79	1900	5301	55	3,09	2500	7725

Sursa: Elaborat de autor pe baza [124]; [130]; [131].

Din Tabelul 2.8 constatăm o creștere substanțială a salariului de bază pentru toate categoriile de posturi din sistemul judecătoresc. Trebuie menționat că acestea sunt salariile de bază minime pentru posturile reflectate în tabelul de mai sus. Pe măsură ce vechimea în muncă a angajatului crește, are loc trecerea acestuia într-o clasă de salarizare superioară, ceea ce conduce la majorarea automată a salariului de bază pentru angajații respectivi. Comparativ cu anul 2023, salariile de bază ale angajaților din instanțele judecătorești au crescut semnificativ, urmare a schimbării coeficienților de salarizare pentru unele categorii de posturi, precum și al creșterii valorii de referință pentru personalul din instanțele judecătorești care este superioară față de cele practicate în alte sfere de activitate ale sectorului bugetar. În anul 2024 este fixată o valoare de referință mult mai mare (4300 lei) pentru judecătorii ce promovează evaluarea externă, ceea ce face o creștere

destul de mare a salariului de bază. Aceasta determină ca judecătorii nu doar să fie motivați ci și să își exercite onest sarcinile și responsabilitățile de muncă, conducând la eliminarea elementelor de corupție din sistemul judecătoresc.

Luând în considerare faptul că salariul mediu lunar prognozat pentru anul 2024 a fost stabilit în mărime de 13700 lei în RM, salariul de bază a unui judecător începător ar fi de aproape 2 ori mai mare (23541 lei - salariul de bază la care se mai adaugă spor unic lunar și sporul pentru performanță). În cazul salarizării unui judecător începător care a promovat evaluarea externă, salariul acestuia ar fi de peste 3 ori mai mare decât salariul mediu lunar prognozat. Raportat la salariul minim pe țară, care în anul 2024 a fost de 5000 de lei, salariul de bază al unui judecător începător este de peste 5,5 ori mai mare, iar în cazul unui judecător care a promovat evaluarea externă este de peste 8,5 ori mai mare.

În afară de salariul de bază, personalul din instanțele judecătorești beneficiază de sporul lunar în valoare fixă (1300 lei începând cu anul 2023) și spor pentru gradul de calificare. Aceste 3 elemente formează salariul fix al angajaților din instanțele judecătorești. Gradul de calificare al judecătorilor este stabilit de CSM (Tabelul 2.9).

Tabelul 2.9. Criteriile și beneficiarii gradelor de calificare a judecătorilor

Gradul de calificare	Numărul de ani necesari de la data conferirii gradului de calificare precedent	Beneficiarii	Mărimea sporului, lei
V	2	Judecători și vicepreședinți ai judecătoriilor	200
IV	3	Judecători și vicepreședinți ai judecătoriilor	250
III	3	Judecători și vicepreședinți ai judecătoriilor	300
II	4	Președinți ai judecătoriilor, judecători ai CA	350
I	5	Președinți și vicepreședinți ai CA, judecători ai CSJ	400
Superior		Președinte și vicepreședinte al CSJ	500

Sursa: Elaborat de autor pe baza [200].

Pentru celelalte categorii de angajați se acordă spor pentru gradul de calificare al funcționarilor publici, mărimea minimă a acestuia fiind de 200 lei.

Partea variabilă a salariului lunar cuprinde sporul pentru performanță, mărimea căruia depinde de rezultatele în muncă ale angajaților și calificativul atribuit la evaluare, determinate pe baza unor criterii stabilite pentru angajații din sectorul bugetar.

În afară de motivarea financiară a judecătorilor, aceștia pot fi motivați și non financiar, prin conferirea unor titluri onorifice cum ar fi: „*Veteran al sistemului judiciar*” și „*Decan al autorității judecătorești*” Titlurile onorifice menționate mai sus se acordă prin decizia CSM. Titlul onorific de „*Veteran al sistemului judiciar*” se acordă judecătorilor care au o vechime în funcția de

judecător mai mare de 25 de ani, iar cea de „*Decan al autorității judecătorești*” – pentru o vechime mai mare de 30 de ani. De asemenea, este acordată, anual, Diploma de Onoare a CSM celor mai buni judecători, identificați după anumite criterii stabilite în prealabil [95]. Acordarea Diplomei de Onoare a CSM judecătorului reprezintă temei pentru ca acesta să beneficieze de un premiu bănesc la locul său de muncă.

Prin urmare, motivarea angajaților în sistemul judecătoresc este una mult mai mare comparativ cu angajații din alte domenii de activitate atât din sectorul bugetar, cât și din cel privat. Există diferite forme de motivare financiară care determină angajații instanțelor judecătorești să obțină rezultate deosebite în muncă, dar și un comportament profesional ireproșabil. Analiza efectuată arată că reforma justiției determină o creștere semnificativă atât a salariilor judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești.

2.3.5. Administrarea abaterilor disciplinare în cazul judecătorilor

Pentru asigurarea unei activități eficiente în instanțele judecătorești și evitarea abaterilor disciplinare din partea judecătorilor, în cadrul CSM activează Colegiul disciplinar care are ca obiectiv examinarea cauzelor disciplinare. Activitatea Colegiului disciplinar se desfășoară în conformitate cu Legea privind răspunderea disciplinară a judecătorilor, adoptată în anul 2014. Potrivit legii în cauză, „Colegiul disciplinar este un organ independent, care examinează cauzele disciplinare în privința judecătorilor în funcție și a judecătorilor demisionați, pentru faptele comise în timpul exercitării funcției de judecător” [121]. La rândul său, judecătorii pot fi sancționați disciplinar în felul următor: avertisment, mustrare și eliberarea din funcție a judecătorului. Anterior, ca măsură disciplinară mai exista și reducerea salariului judecătorului, sancțiune care a fost abrogată.

În perioada 2017-2022, Colegiul disciplinar din cadrul CSM a aplicat mai multe sancțiuni disciplinare, în cazul judecătorilor, urmare a sesizărilor parvenite în adresa acestuia (Figura 2.14).

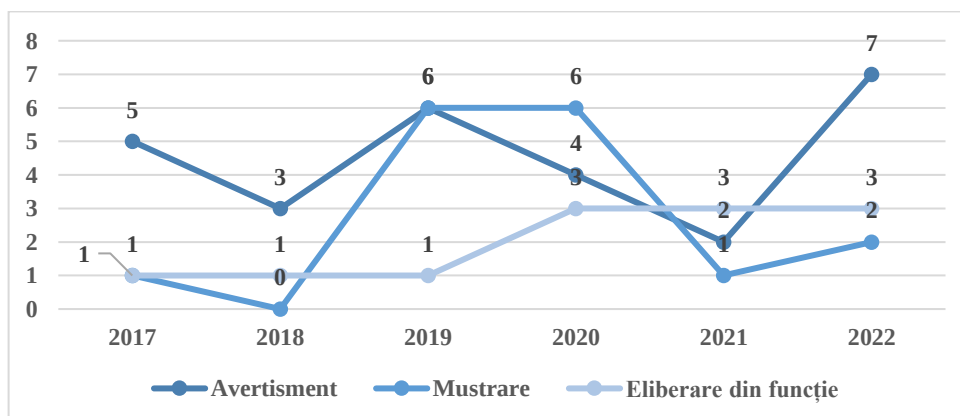


Fig. 2.14. Evoluția abaterilor disciplinare aplicate judecătorilor în perioada 2017-2022, persoane

Sursa: Elaborată de autor pe baza [200].

Potrivit Figurii 2.14, cele mai multe sancțiuni au fost aplicate judecătorilor sub formă de avertisment. În perioada 2017-2022, din totalul sancțiunilor disciplinare aplicate judecătorilor, 49,1% au fost sub formă de avertisment. În aceeași perioadă de timp, doar 12 judecători au fost eliberați din funcție din cauza abaterilor disciplinare, constituind 21,8% din totalul acestora.

Aplicarea sancțiunilor disciplinare poate fi interpretată și ca o acțiune de motivare pentru a determina judecătorii să acționeze în conformitate cu legislația în vigoare, dovedind profesionalism și comportament adecvat în toate deciziile luate în procesul exercitării sarcinilor de muncă și asumării responsabilității profesionale.

În afară de aceasta, exercitarea corectă a sarcinilor și responsabilităților de muncă a judecătorilor este supravegheată de Comisia de etică și conduită profesională a judecătorului din cadrul CSM. La rândul său, Comisia de etică și conduită profesională a judecătorului activează în baza Regulamentului elaborat și aprobat de CSM prin hotărârea nr. 229/12 din 2018. Comisia de etică și conduită profesională „își desfășoară activitatea în conformitate cu principiile etice de conduită profesională reglementate prin Avizul Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni asupra principiilor și regulilor privind imperativele profesionale și aplicabile judecătorilor” [96]. Activitatea Comisiei de etică se bazează pe următoarele principii: legalitatea, colegialitatea, responsabilitatea, proporționalitatea, celeritatea, uniformitatea practicii în exercitarea competențelor și transparența [96].

Comisia de etică are ca misiune susținerea judecătorilor, prin emiterea de opinii și recomandări, cu referire la problemele și dilemele apărute în procesul exercitării activității profesionale, în conformitate cu principiile eticii și conduitei profesionale. În acest caz, judecătorul care a respectat recomandarea comisiei de etică nu poartă responsabilitate pentru acțiunea respectivă.

Deși Comisia de etică și conduită profesională a fost creată pentru a ajuta judecătorii în luarea celor mai adecvate decizii, constatăm că aceasta nu este funcțională, având o activitate sporadică doar în perioada 2018-2019, fără a elabora vreun raport anual de activitate.

Aplicarea sancțiunilor disciplinare reprezintă un element de motivare pentru a-i determina pe judecători să fie mult mai precauți în procesul de luare a deciziilor privind actul de judecată, dar și să îi demotiveze pentru acțiuni de corupție în sistemul judecătoresc.

Cercetările efectuate demonstrează că MRU este strict reglementat de legislația națională. În opinia noastră, factorii decizionali ai instanțelor judecătorești au mai puțină libertate de acțiune în procesul administrării personalului, dar, totodată, cultura și educația formată conduc la reticențe în vederea înaintării unor inițiative care să contribuie la îmbunătățirea domeniului MRU.

Investigațiile efectuate și rezultatele obținute ne determină să constatăm că *prima ipoteză* formulată în lucrare este validată.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

Urmare a investigațiilor efectuate asupra particularităților administrării personalului în instanțele judecătorești și a performanței acestora la toate nivele – CSJ, CA și judecătorii teritoriale – putem face mai multe concluzii.

1. În Republica Moldova, există cadrul legal și instituțional adecvat pentru desfășurarea actului juridic în conformitate cu cerințele UE, iar instanțele judecătorești activează pe baza unui pachet de legi care reglementează toate aspectele acestora – juridice, financiare, comportamental – fiind într-un proces continuu de perfecționare și ajustare la noile cerințe și evoluții care au loc în societate.

2. Administrarea resurselor umane în instanțele judecătorești este reglementată printr-o multitudine de legi și supravegheată de mai multe instituții juridice superioare care au ca misiune supravegherea activității atât a judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de personal din cadrul acestora. CSM este „ochiul de veghe” care monitorizează activitatea tuturor instanțelor judecătorești pentru ca acestea să își desfășoare activitatea în mod eficient, respectând legislația în vigoare.

3. În condițiile în care numărul cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești a crescut în ultima perioadă, constatăm, în același timp, că numărul populației RM s-a diminuat. Aceasta face să afirmăm că a crescut densitatea cauzelor înregistrate la numărul populației. Numărul cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești a crescut, în perioada analizată, cu peste 40 mii de cauze, ceea ce face să crească, în mod proporțional, intensitatea muncii atât în rândul judecătorilor, cât și în rândul celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești.

4. Investigațiile efectuate au arătat că în RM revin aproximativ 17 judecători la 100 de mii de locuitori. Acest indicator arată densitatea judecătorilor raportat la populația țării. Comparând indicatorul dat cu cel înregistrat în statele membre ale UE, constatăm că acesta este cu mult mai mic decât în așa țări ca: Bulgaria, Croația, Slovenia, România, Finlanda, Luxemburg și Germania, dar, totodată, mai mare decât în Austria, Irlanda, Cehia și Suedia.

5. Analizând sub aspect teritorial anumiți indicatori ce caracterizează performanța instanțelor judecătorești, am constatat că aceștia diferă atât la nivelul CA, cât și al judecătoriilor teritoriale. La rândul său, indicatorii respectivi sunt influențați de evoluția cauzelor înregistrate sub aspect teritorial, fapt ce determină mai mult efort uman pentru soluționarea acestora din partea personalului instanțelor judecătorești.

6. Volumul de muncă al judecătorilor, exprimat prin numărul de cauze soluționate, a crescut în perioada analizată în toate instanțele judecătorești. Pe lângă faptul că a crescut numărul cauzelor înregistrate în instanțele judecătorești, care automat conduce la creșterea intensității muncii nu doar a judecătorului, ci și a asistenților judiciari și a grefierilor, creșterea intensității muncii se datorează și neacoperirii în proporție de 100% a posturilor de judecător. Cu excepția a două judecătării, în anul 2023, rata de acoperire a posturilor de judecător a fost de aproximativ 2/3 în unele judecătării, iar în altele a scăzut la sub 50%..

7. Există o disproporționalitate în activitatea judecătorilor, sub aspect teritorial. În timp ce în unele instanțe judecătorești unui judecător îi reveneau puțin peste 300 de dosare/anual, (în cazul CA), în judecătoriile teritoriale unui judecător îi revenea, în medie, mai mult de 900 de dosare/anual. De asemenea, constatăm la nivelul judecătoriilor teritoriale un decalaj evident al volumului de muncă al judecătorilor. În unele judecătării, volumul de muncă este de peste 1,5 ori mai mare decât în altele, ceea ce conduce la crearea unui disconfort profesional și la creșterea nivelului de solicitare a judecătorilor, creându-se o inechitate profesională.

8. INJ este instituția care se ocupă de formarea profesională, inițială și continuă, atât a judecătorilor, cât și a personalului din cadrul instanțelor judecătorești. Există o varietate de module de formare profesională la care pot participa toate categoriile de personal din instanțele judecătorești, fapt ce asigură o perfecționare profesională, oferind posibilitatea ca angajații instanțelor judecătorești să-și desfășoare mult mai bine activitatea. În afară de modulele juridice, există și module interdisciplinare care permit dezvoltarea competențelor de administrare a activităților la nivelul instanței judecătorești și de îmbunătățire a comportamentului profesional la nivel individual.

9. Evaluarea performanțelor profesionale este strict reglementată atât pentru judecători, cât și pentru celelalte categorii de angajați din instanțele judecătorești. Analiza efectuată arată că, în cele mai multe cazuri, judecătării au fost apreciați cu calificativele „excelent” și „foarte bine”. În același timp, calificativele atribuite judecătorilor nu corespund așteptărilor societății cu referite la activitatea instanțelor judecătorești.

10. Salariul de bază este principalul element motivațional financiar din toate formele de motivare a personalului din instanțele judecătorești. Reforma justiției, din ultimul an a condus la creșterea substanțială a salariilor de bază nu doar în rândul judecătorilor, cât și al celorlalți angajați. De asemenea, se observă o discrepanță mare între salariile de bază ale judecătorilor care au promovat evaluarea externă, în comparație cu ceilalți judecători. Prin stabilirea unei valori de referință mai mare cu 43% la calcularea salariului de bază, pentru judecătării care au promovat evaluarea externă, față de cei care nu au trecut prin această evaluare, se dorește motivarea

judecătorilor ca să acționeze onest în activitatea profesională, eliminând astfel acțiunile de corupție din sistemul judecătoresc. În aceste condiții, salariul de bază al unui judecător pentru anul 2024 este aproape de 3 ori mai mare față de salariul mediu prognozat pentru anul respectiv. De asemenea, a crescut salariile de bază pentru ceilalți angajați din instanțele judecătorești, urmare a stabilirii unei valori de referință de 2500 lei pentru anul 2024, superioară față de angajații care activează în alte sfere ale sectorului bugetar, dar și ca urmare a revizuirii coeficienților tarifari, prin creșterea acestora.

11. În Republica Moldova, există cadrul legal și instituțional care reglementează abaterile disciplinare ale judecătorilor. În cadrul CSM, există Colegiul disciplinar și Comisia de etică și conduită profesională a judecătorilor care au ca scop investigarea sesizărilor legate de abaterile disciplinare și oferirea de recomandări pentru ca aceștia să acționeze corect în procesul exercitării sarcinilor de muncă. Cu toate acestea, nemulțumirea societății față de actul jurisdicțional din instanțele judecătorești este mare.

3. CONSOLIDAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTANȚELE JUDICIARE PRIN EVALUAREA PROCESELOR AFERENTE ȘI A COMPORTAMENTULUI PROFESIONAL ÎN CONTEXTUL REFORMEI JUSTIȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Analiza retrospectivă și prospectivă a strategiilor de reformare a sistemului judecătoresc prin prisma resurselor umane

Resursele umane reprezintă cea mai importantă resursă în reformarea sistemului judecătoresc din RM. Începută cu mulți ani în urmă, reforma sistemului judecătoresc din RM a fost tergiversată mai mult timp din cauza factorului uman. În ultimele două decenii, au fost adoptate mai multe strategii de reformare a sistemului judecătoresc și anume: *Strategia de consolidare a sistemului judecătoresc (2007)*, *Concepția privind finanțarea sistemului judecătoresc (2010)*, *Strategia de reformă a sectorului justiției pentru anii 2011-2016 și a planului de Acțiuni*. Potrivit strategiei sus menționate, obiectivul general al acesteia a constat în „edificarea unui sector al justiției accesibil, eficient, independent, transparent, profesionist și responsabil față de societate, care să corespundă standardelor europene, să asigure supremația legii și respectarea drepturilor omului și să contribuie la asigurarea încrederii societății în justiție” [120]. Pornind de la obiectivul general al Strategiei de reformă a sectorului justiției pentru anii 2011-2016, au fost formulate trei direcții strategice legate de sistemul judecătoresc și anume:

1. asigurarea accesibilității și independenței sistemului judecătoresc;
2. sporirea transparenței și eficienței sistemului judecătoresc;
3. ridicarea profesionalismului persoanelor implicate în efectuarea justiției și a responsabilității acestora [120].

Primele două direcții strategice au fost formulate urmare a evaluării situației sistemului judecătoresc în care au fost constatate: lipsa transparenței în funcționarea instanțelor de judecată; lipsa controlului performanței sistemului judecătoresc la nivel individual și instituțional; probleme legate de asigurarea numărului de judecători în instanțele judecătorești; costuri înalte pentru întreținerea instanțelor judecătorești; ineficiența repartizării competenței între instanțele judecătorești pe orizontală și pe verticală; lipsa specializării judecătorilor la nivelul instanței de judecată; lipsa unei politici privind calitatea instanțelor judecătorești.

Formularea celei de-a treia direcții strategice de reformare a sistemului judecătoresc a fost determinată, în special, de: mentalitatea „clubului închis” în ceea ce privește accesul la profesie și promovarea ierarhică care împiedică accesul „cadrelor tinere”, lipsa repartizării aleatorii a dosarelor, lipsa unei determinări clare a semnificației încălcării etice sau disciplinare din partea judecătorilor, precum și a consecințelor [120].

Deși, implementarea strategiei de reformă a justiției a contribuit la crearea și ajustarea unei baze normative adecvate noilor cerințe, unele obiective au rămas restanță, fiind realizate parțial, iar realizarea deplină a acestora este prevăzută în următoarea strategie de reformă a justiției. În acest context, Comisia Internațională a Juriștilor care a efectuat o evaluare a procesului de implementare a strategiei de reformă a justiției în RM a constatat că „implementarea activităților prevăzute trenează și deseori este afectată de lipsa voinței politice și a convingerii. Rezultatul acestui fapt este un sistem judecătoresc care, deși ar putea fi complet independent, încă nu s-a ridicat la acest nivel, deoarece semnificația deplină a independenței judiciare nu s-a înrădăcinat suficient de bine în mentalitatea celor care îl reprezintă – judecătorii” [205].

În acest context, Barometrul Opiniei Publice (BOP) a arătat că „cel mai înalt nivel al încrederii în justiție a fost în anul 2005, fiind aproximativ de 50%. Același BOP a constatat că neîncrederea în justiție a atins cota maximă în anii 2015 și 2016, situându-se la nivelul de 85% și, respectiv, de 86% în anul 2017” [202]. Deși situația s-a îmbunătățit ușor, neîncrederea în justiție continuă să fie la unul din cele mai înalte niveluri în RM.

De asemenea, Transparency International realizează anual studii privind nivelul corupției în sistemul justiției la nivel internațional. Rezultatele pentru anul 2023, atestă că RM s-a clasat pe locul 76 din 180 de țări, înregistrând un scor de 42 din 100 [204]. Spre deosebire de anul 2019 când s-a clasat pe locul 122 din 180 de țări, RM a urcat 46 de poziții.

În ultimii ani, odată cu creșterea numărului dosarelor, modul de obținere a informației fiabile și de stabilire cu exactitate a volumului de muncă și a cererii de personal judiciar a devenit o problemă urgentă de rezolvat. Sistemul judiciar se confruntă cu presiunea creșterii volumului de asigurare a eficienței justiției.

Potrivit Ministerului Justiției, gradul de realizare a *Strategiei de reformă a sectorului justiției pentru anii 2011-2016*, conform Planului de acțiuni, a fost în proporție de 86% [202]. Realizarea parțială a tuturor obiectivelor prevăzute în Strategia de reformă a justiției pentru anii 2011-2016, pe de o parte, și impulsivitatea procesului de reformare a domeniului, pe de altă parte, a condus la elaborarea și demararea procesului de implementare a unei noi strategii. Astfel, în anul 2021, Parlamentul RM adoptă Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia.

În ultimii ani, se constată o accelerare a procesului de reformare a justiției în RM, inclusiv a sistemului judecătoresc, fiind adoptate mai multe legi și hotărâri care au ca obiectiv îmbunătățirea actului judecătoresc pentru a spori încrederea societății în sistemul judiciar. Realizarea cu succes a reformei justiției, în special a sistemului judecătoresc, reprezintă o condiție de aderare mai rapidă a RM la UE. În acest context, în *Strategia privind asigurarea independenței și integrității*

sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025 se menționează: „Calitatea justiției constituie un angajament asumat al RM în procesul de integrare europeană și devine o dominantă în instaurarea, prin actul de justiție, a unui stat de drept, a ordinii, a dreptății și a adevărului în societate” [206].

Elaborarea noii *Strategii privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025* a pornit de la luarea în considerare și a unor probleme legate de administrarea resurselor umane în sistemul judecătoresc și anume: existența unor factori care „alimentează” corupția și a unor elemente ce influențează integritatea actorilor din sistemul judiciar, capacitățile reduse de performanță și administrare a personalului din sistemul judecătoresc, nivelul redus al culturii juridice etc. Urmare a evaluării situației sistemului de justiție, în noua strategie au fost formulate trei direcții strategice:

- independența, responsabilitatea și integritatea actorilor din sectorul justiției;
- accesul la justiție și calitatea actului de justiție;
- administrarea eficientă și modernă a sectorului justiției [206].

În Tabelul 3.1 sunt reflectate obiectivele generale și specifice aferente fiecărei direcții din strategia pentru anii 2022-2025, cu implicații asupra resurselor umane.

Din Tabelul 3.1. constatăm că în *Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025* există mai multe obiective generale și specifice care vizează resursele umane în sistemul de justiție. Instituțiile statului responsabile de implementarea strategiei consideră că resursele umane au un rol esențial în acest proces. Respectiv, pentru atingerea obiectivelor menționate în Tabelul 3.1 sunt prevăzute o multitudine de acțiuni care vizează toate categoriile de resurse umane din sistemul de justiție, inclusiv din instanțele judecătorești.

Strategia în cauză pune un accent deosebit pe independența judecătorilor care poate fi asigurată prin creșterea responsabilității și a integrității acestora, elemente care pot determina o mai mare încredere a societății în activitatea instanțelor judecătorești. Lucrul acesta se poate realiza prin dezvoltarea unei culturi judiciare și organizaționale în rândul tuturor categoriilor de angajați din instanțele judecătorești. Pentru aceasta este nevoie de mai multe programe de formare profesională pentru dezvoltarea culturii judiciare și a celei organizaționale, precum și a sistemului de valori la nivel societal. Totodată, trebuie remarcată necesitatea atragerii în procesul de formare continuă și a celorlalte categorii de personal din instanțele judecătorești - grefieri și asistenți judiciari - a căror formare profesională este acoperită de legislația națională. În opinia noastră, acțiunile respective vor avea ca finalitate îmbunătățirea performanței instanței judecătorești și a celei individuale, precum și reducerea corupției în sistemul judecătoresc. În afară de aceasta, transpunerea practicilor europene care și-au demonstrat eficacitatea în timp în sistemul

judecătoresc din RM reprezintă un element important care va avea ca efect îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești și sporirea încrederii societății în actul judiciar. Or, „asigurarea integrității actorilor din sectorul justiției, responsabilizarea acestora, precum și lupta împotriva corupției au fost declarate obiectiv național prin diverse angajamente internaționale și documente naționale” [206].

Tabelul 3.1. Obiectivele generale și specifice ale strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025 aferente MRU

Direcțiile strategice	Obiectivele generale	Obiective specifice
1. Independența, responsabilitatea și integritatea actorilor din sectorul justiției.	1.1. Consolidarea independenței sistemului judecătoresc.	• Sporirea independenței sistemului judecătoresc. • Consolidarea independenței și a capacităților CSM. • Perfecționarea sistemului de selecție și promovare a judecătorilor.
	1.2. Consolidarea integrității și responsabilității în sectorul justiției.	• Asigurarea unui corp de judecători integri și profesioniști. • Consolidarea capacităților sistemului judecătoresc privind gestionarea problemelor de integritate și a conflictelor de interese. • Îmbunătățirea mecanismului de răspundere disciplinară a judecătorilor.
2. Accesul la justiție și calitatea actului de justiție.	2.3. Consolidarea instruirii și formării juridice.	• Consolidarea și dezvoltarea sistemului de formare profesională a judecătorilor. • Formarea și dezvoltarea abilităților non judiciare pentru judecători și personalul auxiliar.
3. Administrarea eficientă și modernă a sectorului justiției.	3.1. Continuarea procesului de optimizare a sistemului judecătoresc.	• Continuarea procesului de reorganizare a instanțelor judecătorești.
	3.2. Consolidarea capacităților administrative și manageriale în sectorul justiției.	• Sporirea capacităților de personal în cadrul instanțelor judecătorești. • Creșterea eficienței managementului instituțional în cadrul instanțelor judecătorești. • Asigurarea ordinii și securității în cadrul instanțelor judecătorești.
	3.3. Dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale judiciare	• Facilitarea accesului persoanelor la justiție prin aplicarea tehnologiilor informaționale. • Îmbunătățirea mecanismului de acordare a serviciilor de traducere în sectorul justiției. • Asigurarea instanțelor judecătorești cu echipamentul necesar pentru utilizarea Sistemului informațional judiciar.

Sursa: Elaborat de autor conform [206].

În prezent, la nivelul sistemului judecătoresc se atestă un deficit de personal pentru mai multe categorii de posturi. Chiar și în cazul judecătorilor, există posturi vacante care nu sunt ocupate în mod continuu, ceea ce face să crească presiunea urmare a numărului de dosare care trebuie soluționate. În cazul celorlalte categorii de personal, salariile sunt mai puțin atractive ceea ce conduce la o fluctuație sporită în rândul acestora. Deși în ultimul an salariile acestora au fost majorate, urmare a modificării grilelor de salarizare, acestea sunt mici pentru a acoperi nevoile

personale și familiale. Întrucât calitatea actului juridic depinde nu doar de competențele profesionale ale judecătorului, ci și de competențele celorlalte categorii de personal din instanța judecătorească, se impune o creștere proporțională a salariilor, raportate la responsabilitatea și sarcinile exercitate.

În vederea implementării strategiei pentru anii 2022-2025 și a realizării obiectivelor stabilite, au determinat factorii decizionali ca, în ultimii 2-3 ani, să adopte un șir de legi care să contribuie la îmbunătățirea sistemului de justiție în RM, inclusiv la creșterea performanței instanțelor judecătorești. În cazul dat, au fost efectuate mai multe modificări la cadrul legal, inclusiv în procesul de selecție și evaluare a judecătorilor, având ca obiectiv sporirea eficienței acestora în activitatea desfășurată și creșterea încrederii societății la actul jurisdicțional. Astfel, au fost adoptate următoarele legi care au ca obiectiv îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești și asigurarea integrității judecătorilor în exercitarea sarcinilor aferente funcției:

- Legea Republicii Moldova nr. 26/2022 privind unele măsuri aferente selectării candidaților la funcția de membru în organele de autoadministrare ale judecătorilor și procurorilor;
- Legea Republicii Moldova nr. 64/2023 cu privire la Curtea Supremă de Justiție;
- Legea Republicii Moldova nr. 147/2023 privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor;
- Legea Republicii Moldova nr. 252/2023 privind evaluarea externă a judecătorilor și procurorilor și modificarea unor acte normative.

Procesul de reformare a sistemului judecătoresc din RM ce ține de administrarea resurselor umane, conform strategiei pentru anii 2022-2025, a început cu crearea și activitatea Comisiei independente de evaluare externă (extraordinară) a judecătorilor și a candidaților la funcția de judecător al CSJ. Comisia de la Veneția acceptă evaluarea extraordinară a judecătorilor în cazul când „se impune ca remediu pentru eradicarea unui sistem extrem de înalt al corupției și a lipsei de competență profesională sau atunci când s-a marcat o imixtiune semnificativă de ordin politic în procesul de desemnare a judecătorilor în perioadele precedente” [170].

Potrivit Legii 252/2023 privind evaluarea externă a judecătorilor și procurorilor și modificarea unor acte normative, comisiile de evaluare sunt „independente funcțional și decizional față de orice persoane fizice sau juridice, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare, inclusiv față de fracțiunile parlamentare și partenerii de dezvoltare” [129]. Comisia de evaluare este alcătuită din 6 membri, dintre care 3 membri sunt cetățeni ai RM, desemnați la inițiativa fracțiunilor parlamentare, iar 3 membri sunt înaintați din partea partenerilor de dezvoltare [129].

Activitatea Comisiei independente de evaluare externă a judecătorilor și a candidaților la funcția de judecător al CSJ se desfășoară în conformitate cu legislația în vigoare [129] și a propriului regulament de funcționare [170]. Regulamentul Comisiei independente de evaluare externă a judecătorilor și a candidaților la funcția de judecător al CSJ specifică clar misiunea acesteia care constă în evaluarea integrității etice și financiare a participanților pentru accederea la funcțiile de judecător (Figura 3.1).

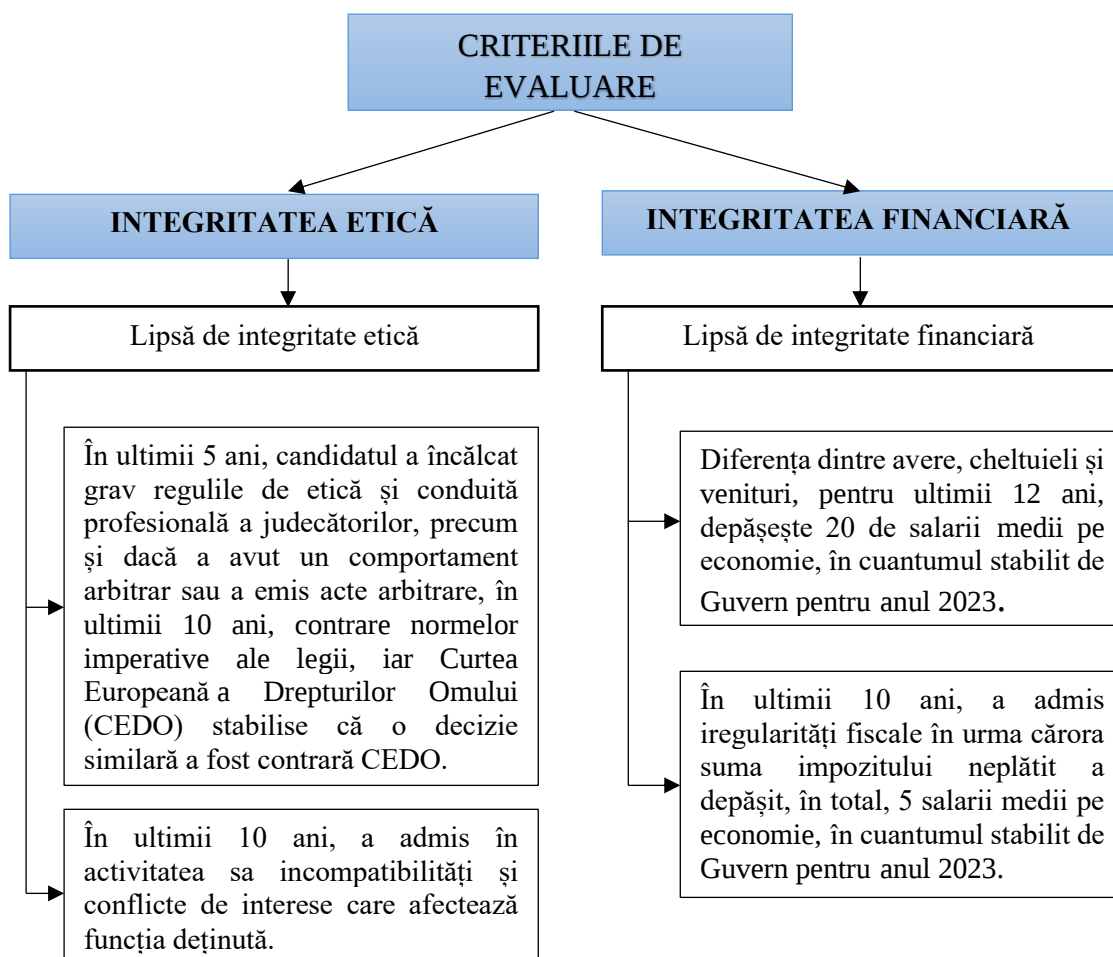


Fig. 3.1. Criteriile de evaluare pentru ocuparea postului de judecător conform Comisiei de evaluare externă

Sursa: Elaborat de autor conform: [170].

Figura 3.1. stabilește clar situațiile de lipsă de integritate etică și financiară din partea candidaților la funcția de judecător. Criteriile de evaluare prezentate în figura de mai sus au ca obiectiv excluderea candidaților care nu corespund cerințelor de integritate etică și financiară, respectiv nu pot accede la funcția de judecător. În felul acesta, se încearcă diminuarea sau excluderea corupției din sistemul judecătoresc și recăpătarea încrederii societății în actul jurisdicțional.

În procesul de evaluare a integrității financiare a candidaților la funcția de judecător, comisia de evaluare externă este în drept să verifice mai multe surse de informații pentru a exclude tăinuirea veniturilor financiare sau a averilor din partea acestora (Figura 3.2).

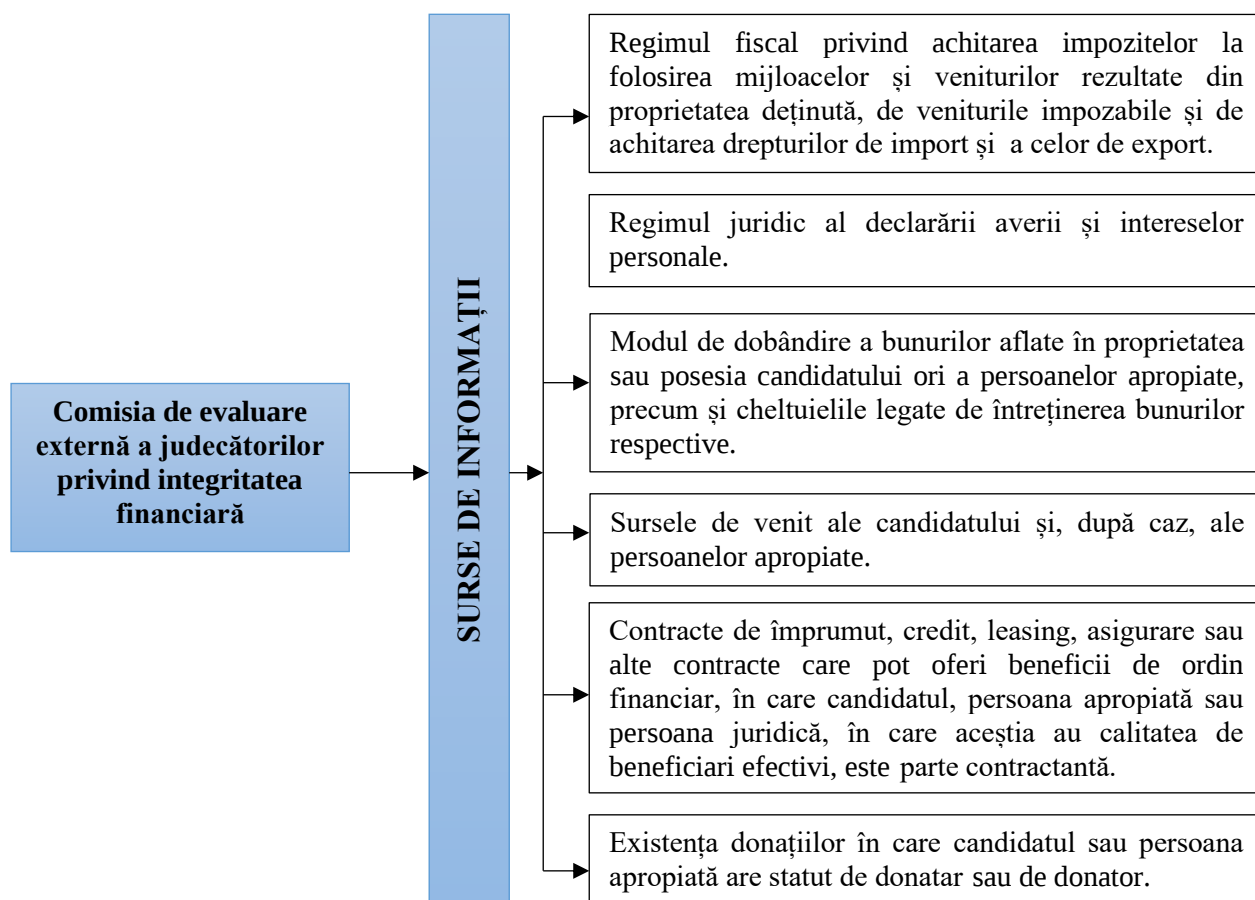


Fig. 3.2. Sursele de informare a comisiei de evaluare externă privind integritatea financiară a candidaților la funcția de judecător

Sursa: Elaborat de autor pe baza: [170].

În cazul în care se înregistrează abateri între veniturile declarate de candidat și cheltuielile desfășurate, precum și compararea cu declarația de avere care reprezintă un act obligatoriu pentru participarea candidatului la evaluare, acesta este respins de către comisia externă de evaluare. În afară de aceasta, refuzul prezentării declarației de avere sau a chestionarului de etică constituie un temei pentru comisia de evaluare externă pentru a respinge candidatul respectiv.

Problema reformării justiției se află pe agenda partidului de guvernământ și este parte integrantă a Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova Europeană – 2030”. Aceasta dovedește importanța acestui domeniu pentru asigurarea statului de drept și a bunăstării societății. Potrivit SND „Moldova Europeană – 2030”, justiția este considerată de societate „drept un mecanism de represiune corupt, inefficient în protecția intereselor oamenilor” [202].

Obiectivul general 8 al SND constă în edificarea unui sistem de justiție echitabil, incoruptibil și independent. Pornind de la obiectivul general, au fost formulate 3 obiective specifice aferente sistemului judiciar și anume:

- „dezvoltarea mecanismelor extrajudiciare de soluționare a litigiilor;
- promovarea supremației legii și asigurarea accesului egal la justiție;
- reducerea semnificativă a corupției în toate formele sale și edificarea unei justiții transparente și responsabile față de cetățeni” [202].

Astfel, **obiectivul general 8** al SND presupune că reforma justiției urmează a fi orientată spre „consolidarea independenței, responsabilității, imparțialității, eficienței și transparenței sistemului judecătoresc” [202]. De asemenea, este prevăzut aplicarea principiului toleranței „zero” față de corupție în justiție. Analizând conținutul **obiectivului general 8** al SND „Moldova Europeană – 2030”, constatăm că factorul uman reprezintă elementul cheie în realizarea acestui obiectiv.

Prin urmare, toate acțiunile întreprinse în ultimii 2-3 ani în vederea reformării sistemului judiciar au implicații directe asupra modului de implementare a elementelor MRU în instanțele judecătorești, conștientizând că acestea vor avea efecte benefice asupra sporirii performanței și a încrederii societății în actul judiciar.

Aspectele legate de sistemul judiciar în RM, prevăzute în SND „Moldova Europeană – 2030” sunt corelate cu Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) și anume ODD 16 „Promovarea unor societăți pașnice și inclusive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și inclusive la toate nivelurile” [203].

Unul din indicatorii relevanți care dovedește performanța sistemului judiciar, reflectat în ODD, este ponderea cazurilor pierdute la CEDO din numărul total de cereri comunicate anual. Acest indicator reflectă cel puțin o încălcare a Convenției din partea RM în care judecătorii sunt actorii principali ai acestor decizii. În Figura 3.3 este prezentată dinamica ponderii cazurilor pierdute la CEDO de RM.

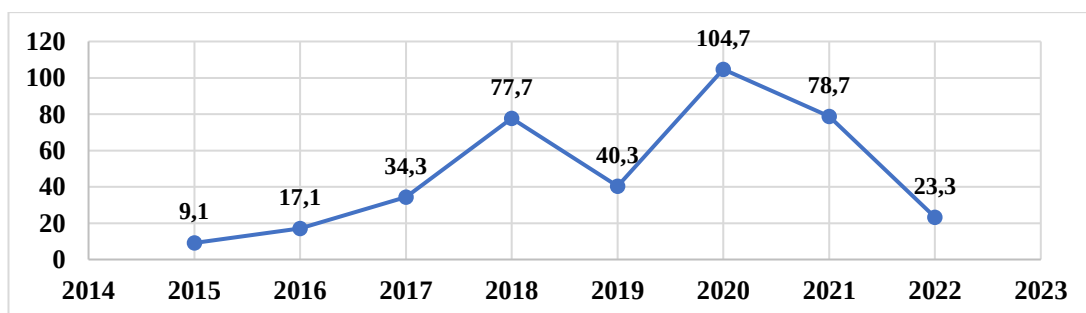


Fig. 3.3. Dinamica ponderii cazurilor pierdute la CEDO din partea Republica Moldova, %
Sursa: Elaborat de autor pe baza [203].

Figura 3.3. atestă un număr mare de cazuri ale actului de justiție pierdute de RM la CEDO, fapt ce demonstrează că judecătorii au luat, în unele cazuri, hotărâri cu încălcarea drepturilor omului. Indicatorul în cauză reflectă nivelul de profesionalism al judecătorilor sau lipsa imparțialității, fapt ce a determinat guvernul RM să achite despăgubiri financiare. Aplicarea criteriului integrității eticii în procesul de evaluare a judecătorilor de către comisia externă, prin luarea în considerare a cazurilor pierdute la CEDO urmare a hotărârilor emise, reprezintă un element important în sporirea performanței profesionale a judecătorului și în diminuarea toleranței față de corupție.

Așadar, strategia de reformare a justiției în RM reprezintă un obiectiv național al instituțiilor statului, considerând că reforma va avea implicații directe asupra evoluției statului de drept, eradicarea corupției din sistemul judecătoresc, îmbunătățirea climatului investițional și al mediului de afaceri, creșterea încrederii societății în actul de justiție și în instanțele judecătorești – aspecte ce vor conduce la sporirea nivelului de trai și la apropierea mai rapidă de UE și de standardele europene.

3.2. Cercetarea cantitativă a activităților și metodelor managementului resurselor umane în instanțele judecătorești

La nivel organizațional, MRU cuprinde un ansamblu de activități, așa cum a fost dovedit în Capitolul I, fiecare din acestea distingându-se în funcție de complexitatea, caracterul și politica promovată de managementul superior. În cazul instanțelor judecătorești, activitățile MRU sunt reglementate la nivel național, managementul superior al acestora având mai puțină libertate de acțiune. De aceea, unul din obiectivele noastre a constat în evaluarea activităților MRU din instanțele judecătorești prin ancheta sociologică (chestionarul) care presupune un schimb de informații dintre cercetător și ființele umane, fiind relevantă pentru dezvoltarea de noi politici, proceduri sau instrumente în vederea îmbunătățirii domeniului cercetat.

În vederea atingerii obiectivului cercetării, am realizat un sondaj de opinie în rândul personalului instanțelor judecătorești (judecători, asistenți judiciari, grefieri, personal non judiciar) și al potențialilor angajați ai acestora (absolvenți și studenți INJ). Eșantionul a fost elaborat în limita a cel puțin 10% din ansamblul personalului instanțelor judecătorești. Întrucât ultimele date statistice privind structura personalului instanțelor judecătorești prezentate de AAIJ datează cu anul 2021 (405 judecători, 858 asistenți judiciari și 926 de grefieri și alt personal non judiciar), eșantionul a cuprins 244 de respondenți dintre care: 40 de respondenți din rândul judecătorilor, 86 de respondenți au reprezentat asistenții judiciari și 92 de respondenți au făcut parte din grefieri și personalul non judiciar (secretari, traducători etc). La finalizarea procesului de colectare a datelor, la sondaj au participat 48 de judecători sau 11,85% din totalul judecătorilor, 77 de asistenți judiciari

sau 9,0% din ansamblul asistenților judiciari și 101 grefieri și alte categorii de personal sau 10,9% din personalul non judiciar al instanțelor judecătorești. În cazul potențialilor angajați ai instanțelor judecătorești, în calitate de respondenți au fost 16 absolvenți ai INJ (promoțiile 2022 și 2023) și 10 studenți ai INJ care au fost înmatriculați în anul de studii 2023-2024. În total, au fost recepționate 252 de răspunsuri.

În procesul de elaborare a chestionarului s-a luat în considerare majoritatea aspectelor legate de MRU abordate în primul și al doilea capitol al lucrării, precum și un set de întrebări referitoare la procesul de realizare a reformei juridice în RM. În total, chestionarul a cuprins 31 de itemi (Anexa nr. 21). Primul set de itemi s-a referit la caracteristica respondentului (sex, vârstă, vechime în muncă și statut ocupațional). Al doilea set de itemi a cuprins aspecte legate de activitatea instanțelor judecătorești (în total 4 itemi). Al treilea set de itemi se referă la aspecte legate de administrarea personalului în instanțele judecătorești (18 itemi). Ultimul aspect legat de reforma sistemului de justiție în RM a cuprins 5 itemi.

Din numărul total de itemi formulați în chestionar, în cazul a 17 itemi respondenții au trebuit să opteze pentru o singură variantă de răspuns și doar în cazul unui item – au putut opta pentru mai multe variante de răspuns. În cazul variantelor de răspuns formulate pentru ceilalți 13 itemi din chestionar, respondenților li s-a solicitat să le aprecieze conform scalei Likert, de la „1” la „5”.

Procesul de colectare a răspunsurilor de la respondenți a avut loc online. În cazul dat, chestionarul a fost introdus în aplicația Google Forms. Pentru o mai bună colectare a răspunsurilor din partea respondenților, a fost adresată o scrisoare din partea Școli Doctorale a ASEM către AAIJ, ca instituție guvernamentală responsabilă de activitatea instanțelor judecătorești, pentru oferirea suportului necesar. La rândul său, AAIJ a expediat scrisoarea cu linkul anexat spre toate instanțele judecătorești, acoperind întregul teritoriu al RM. Aceasta ne permite să menționăm că sondajul a fost unul reprezentativ, cuprinzând instanțele judecătorești de la toate nivelurile ierarhice și din toate zonele geografice, precum și toate categoriile de personal al acestora. Argumentul cuprinderii în eșantion și a potențialilor angajați ai instanțelor judiciare (absolvenți și studenți INJ) a constatat în reliefarea opiniilor acestora asupra aspectelor MRU și a activității sistemului judecătoresc din RM, în vederea comparării cu opiniile personalului încadrat nemijlocit în instanțele judecătorești, participant la sondaj.

Așa cum s-a menționat deja, la sondaj au participat 252 de respondenți. Din totalul respondenților, 72,6% au fost femei, iar ponderea cea mai mare a respondenților în funcție de vârstă a fost cea cuprinsă până la 30 de ani (27,0%). Aceasta este determinată și de faptul că majoritatea absolvenților și studenților INJ fac parte din această categorie de vârstă. Un tablou mai amplu asupra structurii respondenților participanți la sondaj este prezentată în Anexa nr. 22.

Având în vedere faptul că în instanțele judecătorești activează persoane cu diferit statut ocupațional, care pot percepe diferit unele probleme din justiție, inclusiv și cele din MRU, rezultatele obținute sunt prezentate în funcție de statutul ocupațional al respondenților.

Deși în Capitolul II am calculat raportul dintre numărul de judecători și cel al populației RM și comparat cu cel înregistrat în statele membre ale UE, în cercetarea noastră ne-am propus să aflăm opinia respondenților față de această problemă (Figura 3.4).

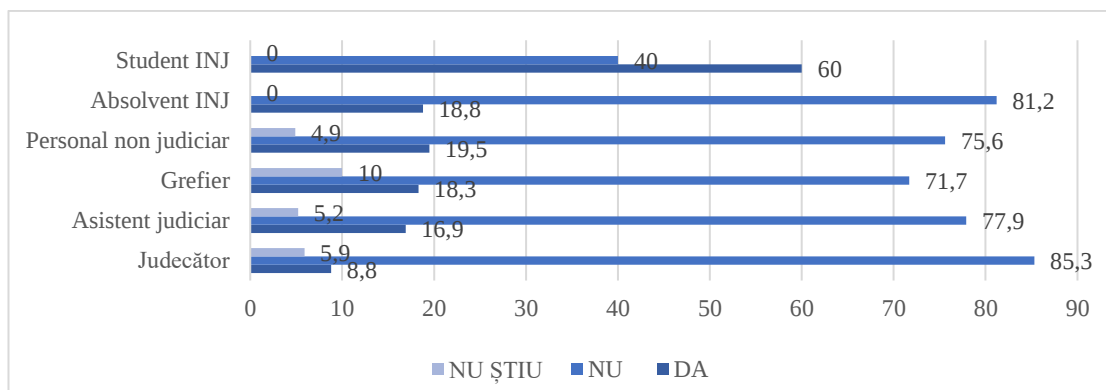


Fig. 3.4. Opinia respondenților privind raportul dintre numărul de judecători și cel al populației, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Rezultatele obținute dovedesc că toate categoriile de personal din instanțele judecătorești, inclusiv potențialii angajați (absolvenții și studenții INJ), consideră că raportul dintre numărul de judecători și cel al populației RM nu este suficient. Totuși, judecătorii fiind implicați cel mai mult prin deciziile pe care le emit reprezintă ponderea cea mai mare din totalul respondenților care consideră că numărul judecătorilor este insuficient raportat la numărul populației. În măsura în care majoritatea respondenților sunt de părere că raportul dintre numărul de judecători și cel al populației este insuficient, prin cercetarea realizată ne-am propus să aflăm care este atitudinea acestora cu referire la evoluția ulterioară a numărului de judecători în RM (Figura 3.5).

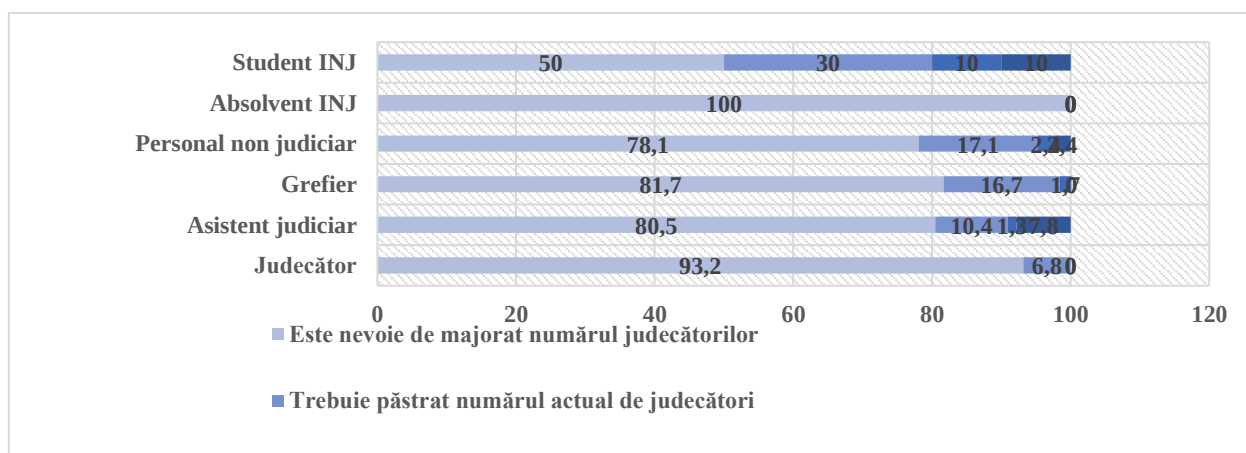


Fig. 3.5. Opinia respondenților privind evoluția pe viitor a numărului de judecători în Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

În proporție covârșitoare, respondenții sunt de părere că este nevoie de majorat numărul de judecători în RM. Dintre toate categoriile de respondenți, judecătorii și absolvenții INJ se evidențiază cel mai mult. În cazul absolvenților INJ, aceasta poate fi justificat și prin faptul că sunt în așteptarea accederii la postul de judecător, iar o majorare a numărului de posturi ar conduce la creșterea șanselor de ocupare a unui astfel de post. Din cele 6 categorii de respondenți participanți la sondaj, doar asistenții judiciari, personalul non judiciar, grefierii și studenții INJ sunt pentru atragerea judecătorilor din afara RM. Trebuie evidențiat faptul că această opțiune este susținută de un număr mic de respondenți, fapt ce dovedește că personalul instanțelor judecătorești este sceptic în privința atragerii judecătorilor din exterior, ceea ce reflectă conservatismul creat în sistemul judecătoresc din RM.

Un alt subiect de care am fost preocupați în cercetarea noastră a vizat activitatea instanțelor judecătorești la toate nivelurile (judecătoriile teritoriale, CA și CSJ). Cunoșcând percepția societății asupra instanțelor judecătorești care este una mai puțin favorabilă, ne-am propus să apreciem, pe o scală de la „1” la „5”, activitatea acestora din partea respondenților (Figura 3.6, Anexa nr. 23).

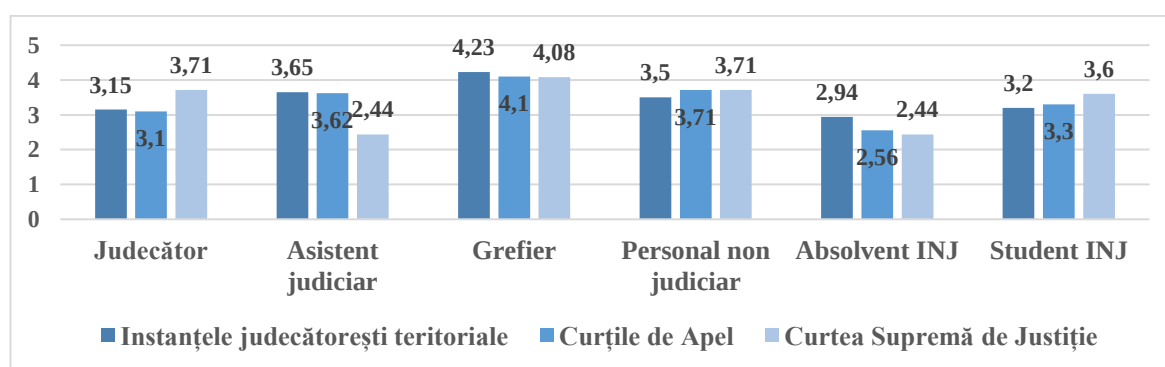


Fig. 3.6. Aprecierea activității instanțelor judecătorești din partea respondenților

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Rezultatele obținute în Figura 3.6 denotă faptul că respondenții (structurați pe categorii) apreciază diferit activitatea instanțelor judecătorești. Analizând rezultatele obținute pe nivele ale instanțelor judecătorești, constatăm că CSJ înregistrează cel mai mic scor în raport cu judecătoriile teritoriale și CA. Rezultatele obținute demonstrează contrarul asupra lucrului firesc, deoarece activitatea CSJ ar trebui să fie apreciată cel mai înalt urmare a faptului că activează cei mai buni profesioniști în domeniu și cu o experiență profesională vastă.

Analizând rezultatele obținute pe categorii de respondenți, observăm că judecătorii, asistenții judiciari, grefierii și absolvenții INJ au apreciat mai bine activitatea instanțelor teritoriale, comparativ cu CA și CSJ. Din categoriile de respondenți, doar studenții INJ au dat o apreciere mai înaltă activității CSJ, în timp ce personalul non judiciar a apreciat, în egală măsură, atât activitatea CSJ, cât și a CA. La fel, observăm discrepanțe mai evidente ale aprecierilor oferite de absolvenții

și studenții INJ. Există o discrepanță de 0,5p. între aprecierea oferită instanțelor teritoriale (2,94p) și CSJ (2,44p) din partea absolvenților INJ și, în sens invers, din partea studenților INJ (3,2p. pentru instanțele teritoriale, față de 3,6p. – în cazul CSJ). De asemenea, constatăm că absolvenții INJ au dat cele mai mici aprecieri în comparație cu celelalte categorii de respondenți, ceea ce dovedește că sunt cel mai puțin mulțumiți de activitatea instanțelor judiciare.

Activitatea oricărui angajat poate fi influențată de mai multe variabile, fiecare având un impact diferit, în funcție de categoria de personal. Pornind de la aceasta, în cercetarea noastră ne-am propus ca obiectiv să identificăm și să evaluăm variabilele care influențează activitatea profesională a personalului din cadrul instanțelor judecătorești. În total, în chestionar au fost incluse 12 variabile care, în opinia noastră, influențează activitatea profesională. De aceea, am solicitat respondenților, cu excepția absolvenților și studenților INJ, să aprecieze variabilele respective după scala Likert, de la „1” la „5”, calculând media ponderată pentru fiecare (Tabelul 3.2).

Tabelul 3.2. Aprecierea variabilelor care influențează activitatea profesională a angajatului din instanța judecătorească

N. o.	Variabilele din chestionar	Statutul ocupațional al respondenților			
		Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar
1.	Respectul din partea colegilor	3.94	3.94	4.27	3.95
2.	Tratamentul echitabil la locul de muncă	3.87	3.86	4.13	3.66
3.	Conținutul sarcinilor de muncă	3.86	3.87	4.25	3.9
4.	Managementul instanței judecătorești	3.65	3.58	3.92	3.73
5.	Activitatea desfășurată sub stres continuu	3.58	3.27	3.82	3.61
6.	Riscul unor erori involuntare în timpul exercitării sarcinilor de muncă	3.43	3.35	3.6	3.61
7.	Nivelul salariului	3.35	3.65	3.83	3.85
8.	Comunicarea în cadrul instituției	3.34	3.34	3.7	3.93
9.	Sarcinile suplimentare de muncă ce trebuie realizate	3.27	3.43	3.85	3.56
1.	Programul de muncă	3.05	3.05	3.95	3.61
11.	Nesiguranța locului de muncă.	2.95	2.78	3.2	3.68
12.	Presiunea prea mare din partea superiorilor	2.78	2.95	3.17	3.32

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Tabelul 3.2 remarcăm că variabilele cuprinse în chestionar influențează cu intensitate diferită activitatea profesională a personalului din instanțele judecătorești. Cu toate acestea, constatăm că *Respectul din partea colegilor* este variabila evidențiată de toate categoriile de respondenți ce influențează cel mai mult activitatea acestora. Deci, rezultă că la nivelul instanțelor judecătorești nu există un climat organizațional ce ar favoriza desfășurarea activității profesionale

în bune condiții. *Tratamentul echitabil la locul de muncă* reprezintă următoarea variabilă ca grad de intensitate, după media ponderată calculată, ce influențează activitatea angajaților din instanțele judecătorești. Această variabilă, la fel, poate fi privită ca parte a culturii organizaționale, fapt pentru care managementul instanțelor judecătorești trebuie să acorde o atenție mai mare acestui aspect. În cazul personalului non judiciar, *Tratamentul echitabil la locul de muncă* are o influență mai mică asupra activității profesionale. După gradul de intensitate, această variabilă se poziționează pe locul 7 din totalul de 12 variabile.

Conținutul sarcinilor de muncă este următoarea variabilă în clasament care influențează activitatea profesională, înregistrând un scor de 3,86 în rândul judecătorilor participanți la sondaj. În cazul celorlalte categorii de respondenți, observăm că această variabilă are un impact mai mare, fiind poziționată pe locul doi în totalul variabilelor. În cazul personalului executoriu (asistenți judiciari, grefieri și personal non judiciar), *Conținutul sarcinilor de muncă*, inclusiv gradul de diversificare a acestora, influențează mai mult activitatea profesională a categoriilor respective de personal. În opinia noastră, credem că s-ar impune o specializare a asistenților judiciari care ar avea un impact mai mare asupra eficienței activității instanțelor judecătorești.

În afara faptului că salariul este perceput ca un element motivator, acesta are efecte și asupra activității eficiente a angajatului. Astfel, *Nivelul salariului*, ca variabilă ce influențează activitatea profesională a obținut cel mai mare scor din partea asistenților judiciari (3,65) și a personalului non judiciar (3,85). În ambele cazuri, această variabilă se plasează pe poziția a 4-a în ansamblul variabilelor cuprinse în cercetare, în timp ce în cazul celorlalte două categorii de personal – se poziționează la un nivel mai inferior.

Un rol semnificativ în activitatea profesională a angajaților îl are *Managementul instanței judecătorești*. Această variabilă a înregistrat un scor relativ înalt, clasându-se pe poziția a 4-a, în cazul judecătorilor, și pe poziția a 5-a – pentru celelalte categorii de respondenți. Așadar, angajații instanțelor judecătorești conștientizează că activitatea lor este influențată de persoanele care administrează instituțiile respective. În aceste condiții, președinții instanțelor judecătorești trebuie să demonstreze mai multe calități manageriale care să aibă legătură directă cu activitatea de ansamblu a acestora. Problema în cauză poate fi soluționată prin stabilirea clară a criteriilor de selecție în care să fie scoase în evidență calitățile manageriale ale candidaților ce participă la concurs pentru postul de președinte al judecătoriei. Plus la aceasta, planurile manageriale ale candidaților ar trebui supuse unei expertize mult mai atente, având în vedere impactul pe care îl au asupra activității ulterioare a instanței judecătorești.

Activitatea desfășurată sub stres continuu are o influență directă asupra rezultatelor muncii judecătorilor. Această variabilă se poziționează pe locul 5, cu un scor de 3,33, în ansamblul

variabilelor ce influențează activitatea judecătorilor și poate fi explicată prin corectitudinea și impactul deciziei luate asupra vieții economice și sociale a persanelor implicate. În cazul celorlalte categorii de respondenți, variabila respectivă are un impact mai mic asupra activității profesionale a personalului din instanțele judecătorești. Cu toate că și celelalte variabile prezentate în Tabelul 3.2 influențează activitatea profesională a angajaților din instanțele judecătorești, acestea au un impact mai mic asupra rezultatelor muncii.

Activitatea profesională a angajaților instanțelor judecătorești poate fi influențată de felul cum este organizată munca acestora. Întrucât organizarea muncii este vastă, în cercetarea noastră am fost interesați, în special de programul de muncă din instanțele judecătorești, având efecte benefice asupra activității acestora. Deși în Tabelul 3.2 am analizat variabilele care influențează activitatea profesională a angajaților și am constatat că *Programul de muncă* are o influență mai mică în comparație cu alte variabile, în cercetarea noastră ne-am propus să analizăm în ce măsură o flexibilizare a programului de muncă ar putea conduce la îmbunătățirea de ansamblu a activității instanței judecătorești. Fiecare respondent a putut opta pentru o variantă de răspuns, iar rezultatele sunt prezentate în Figura 3.7.

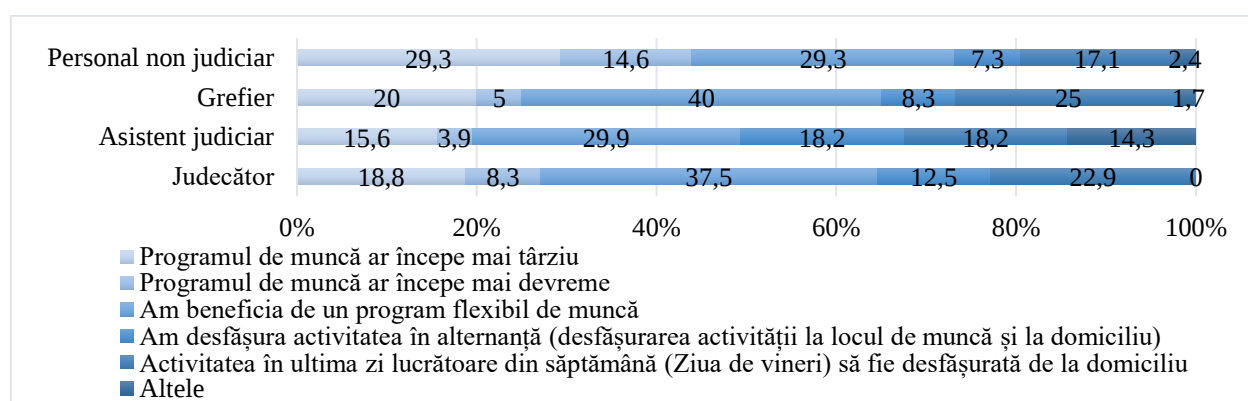


Fig. 3.7. Preferințele respondenților privind flexibilizarea programului de muncă, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Figura 3.7 observăm că preferințele respondenților legate de flexibilizarea programului de muncă diferă în funcție de categoria de personal. Totuși, o tendință în materie de preferințe asupra programului de muncă putem remarca în cazul tuturor categoriilor de respondenți. *Programul flexibil de muncă* este opțiunea preferată cel mai mult de toate categoriile de respondenți, variind de la 29,3% (personal non judiciar) până la 42,9% (asistenți judiciari). O altă opțiune preferată mai mult de respondenți se referă la posibilitatea ca ultima zi lucrătoare din săptămână să poată fi desfășurată de la domiciliu. Această opțiune este agreată cel mai mult de respondenții din rândul judecătorilor și a grefierilor. Totodată, putem evidenția că respondenții mai puțin sunt interesați de activitatea profesională desfășurată în alternanță sau de posibilitatea începerii programului de muncă mai devreme. Munca în alternanță este mai puțin preferată

deoarece ține de organizarea individuală a fiecărei persoane, iar în cazul indivizilor mai puțin organizați ar putea avea efecte negative asupra activității lor profesionale. Cu toate acestea, opțiunea programului flexibil de muncă ar putea fi luată în calcul de factorii decidenți ai instanțelor judecătorești dacă într-adevăr aceasta ar conduce la îmbunătățirea activității instituționale.

În Capitolul II am remarcat faptul că instanțele judecătorești au de soluționat mai multe cauze, cu diferite grade de dificultate și complexitate. În funcție de aceasta, unele cauze au nevoie de mai mult timp pentru a fi soluționate. De aceea, în cercetarea noastră am fixat ca obiectiv să evaluăm care din cauze sunt consumatoare de timp și mai solicitante în activitatea pe care o desfășoară angajații în cadrul instanțelor judecătorești, prin aprecierea acestora pe scala Likert de la „1” la „5” și calculând media ponderată pe fiecare categorie de respondenți (Figura 3.8).

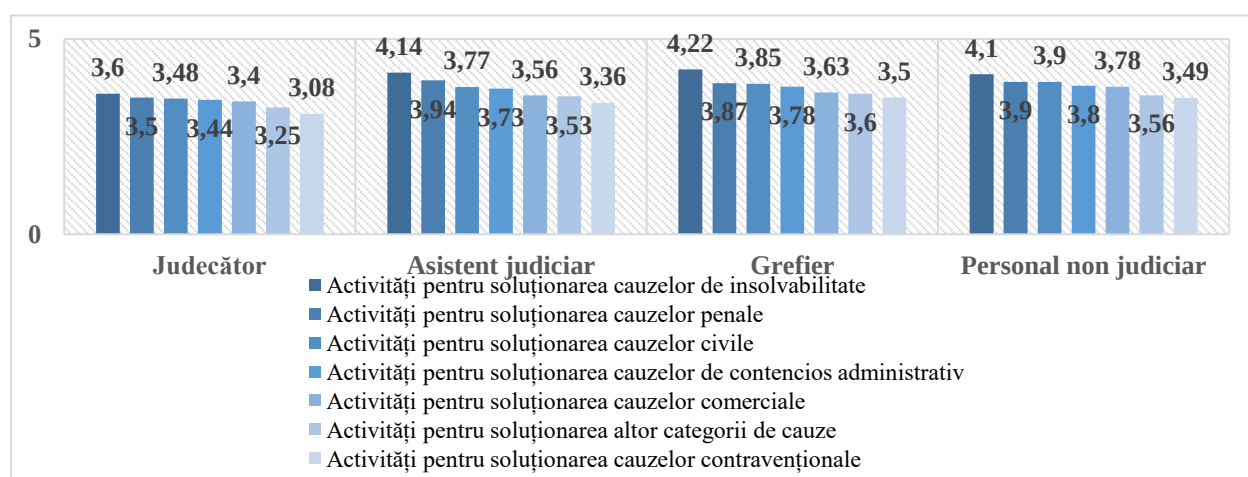


Fig. 3.8. Media ponderată a timpului consumat pentru soluționarea cauzelor în instanțele judecătorești

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Prelucrarea datelor ne-a permis să constatăm că respondenții, indiferent de categoria de personal, au apreciat în aceeași manieră activitățile pentru soluționarea cauzelor în instanța de judecată. Media ponderată demonstrează că toate categoriile de personal consumă mai mult timp pentru aceleași cauze. Astfel, activitățile pentru soluționarea cauzelor de insolvabilitate consumă cel mai mult timp, variind doar de la o categorie de respondenți la alta. Această constatare este valabilă pentru toate categoriile de angajați ai instanțelor judecătorești. În opinia respondenților, soluționarea cauzelor penale sunt pe locul secund în clasamentul privind consumul de timp. Pentru celelalte cauze, consumul de timp pentru soluționarea acestora este în descreștere. Având în vedere că atât judecătorii, cât și asistenții judiciari și grefierii, trebuie să se preocupe, în același timp, de diferite cauze ce trebuie soluționate, o specializare a acestora ar conduce la un randament mai înalt al muncii lor și, totodată, la sporirea eficienței activității instanței judecătorești.

Asigurarea unei eficiențe înalte a instanței judecătorești depinde de profesionalismul personalului acesteia. În acest context, un rol esențial îl au criteriile aplicate în procesul de selecție

a candidaților la funcția de judecător. De aceea, am solicitat respondenților să aprecieze importanța fiecărui criteriu pe o scală de la „1” la „5” (Tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. Aprecierea criteriilor de selecție a judecătorilor din partea respondenților

Criteriile de selecție	Total	Abate rea standard	Statutul ocupațional al respondenților					
			Judecă tor	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei	4.54	0.907	4.23	4.75	4.78	4.34	4.19	4.8
Capacitatea de a soluționa situații juridice complexe	4.52	0.894	4.19	4.73	4.75	4.34	4.12	4.8
Corectitudinea în exercitarea profesiei	4.57	0.858	4.15	4.71	4.72	4.32	4.06	4.8
Capacitatea de a lua decizii	4.56	0.863	4.15	4.71	4.7	4.29	4.0	4.7
Lipsa antecedentelor penale	4.46	1.021	4.06	4.68	4.67	4.27	4.0	4.6
Capacitatea analitică	4.37	0.936	3.96	4.6	4.62	4.24	3.94	4.5
Capacitatea de gestionare a situațiilor stresante	4.36	0.952	3.94	4.58	4.58	4.24	3.81	4.5
Experiența în funcțiile de specialitate juridică	4.39	1.037	3.75	4.44	4.53	4.15	3.75	4.4
Starea de sănătate fizică	4.01	1.106	3.58	3.91	4.4	4.07	3.69	4.3
Rezultatul examenului formării profesionale susținut la INJ	3.89	1.226	3.35	3.77	4.38	3.85	3.62	3.7
Participarea în activități, proiecte și inițiative de educație non formală	3.62	1.243	3.06	3.45	4.07	3.78	3.38	3.2
Cunoașterea limbilor străine	3.36	1.258	2.96	3.14	3.72	3.73	3.38	3.0
Deținerea titlului științific și a experienței didactice și științifice	3.11	1.288	2.69	2.77	3.5	3.49	3.19	2.9

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Per ansamblu, *Corectitudinea în exercitarea profesiei* și *Capacitatea de a lua decizii* sunt criteriile care au înregistrat cel mai înalt scor din partea respondenților. Analizând scorurile înregistrate pe categorii de respondenți constatăm anumite discrepanțe, ceea ce demonstrează că

angajații instanțelor judecătorești interpretează diferit criteriile respective. La fel, observăm diferite grade de intensitate în aprecierea criteriilor de selecție. În opinia respondenților, *Verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei* este criteriul considerat cel mai important în procesul de selecție a judecătorilor. Totuși, gradul de intensitate pentru aprecierea criteriului susmenționat diferă de la o categorie de respondenți la alta. În cazul judecătorilor, scorul mediu obținut a fost de 4,23p., fiind superior față de scorul înregistrat în cazul absolvenților INJ (4,19p.), dar mult mai inferior de cel obținut din partea studenților INJ (4,8p.). Discrepanța dintre valoarea maximă și cea minimă a acestui criteriu este de 0,61p.

În cazul celui de-al doilea criteriu de selecție, *Capacitatea de a soluționa situații juridice complexe*, cea mai mare diferență în aprecierea criteriului dat se observă între studenții și absolvenții INJ, aceasta fiind de 0,68p. Totodată, trebuie evidențiat faptul că trei categorii de respondenți (asistenții judiciari, grefierii și studenții INJ au înregistrat aprecieri aproape similare. La fel ca și criteriul precedent, *Corectitudinea în exercitarea profesiei* a obținut scoruri aproape similare din partea celor trei categorii de respondenți. De aici, conchidem că pentru respondenții respectivi aceste două criterii sunt de aceeași valoare și importanță în procesul de selecție a judecătorilor. Aceiași interpretare și semnificație au avut-o respondenții și pentru următorul criteriu – *Capacitatea de a lua decizii*.

În opinia respondenților, *Rezultatul examenului formării profesionale susținut la INJ* este un criteriu care nu este la fel de important ca și cele menționate. Cu excepția respondenților grefieri care au apreciat în medie, cu 4,38p, pentru celelalte categorii de respondenți scorul obținut a variat între 3,62p. și 3,85p., excepție făcând respondenții judecători. Criteriul dat, alături de *Participarea în activități, proiecte și inițiative de educație non formală* înregistrează cel mai mare decalaj, peste o unitate, dintre categoriile de respondenți. Totodată, constatăm că unele criterii de selecție nu sunt la fel de importante în procesul de selecție a candidaților la funcția de judecător. *Deținerea titlului științific și a experienței didactice și științifice* și *Cunoașterea limbilor străine* au înregistrat cele mai mici scoruri din partea tuturor categoriilor de respondenți. Întrucât opiniile respondenților cu referire la criteriile de selecție diferă de la o categorie la alta de respondenți, ar fi oportun stabilirea unui coeficient de importanță pentru fiecare criteriu de selecție, ceea ce ar determina ca procesul de selecție să fie mai obiectiv. La fel, este important să existe o stabilitate a criteriilor de selecție a judecătorilor pentru cei ce doresc să-și dezvolte cariera în acest domeniu.

Potrivit legislației n vigoare, accesarea la funcția de judecător se poate realiza urmare a absolvirii INJ sau a acumulării experienței profesionale. De aceea, am solicitat respondenților să se pronunțe care din modalitățile menționate ar trebui să aibă prioritate (Figura 3.9).

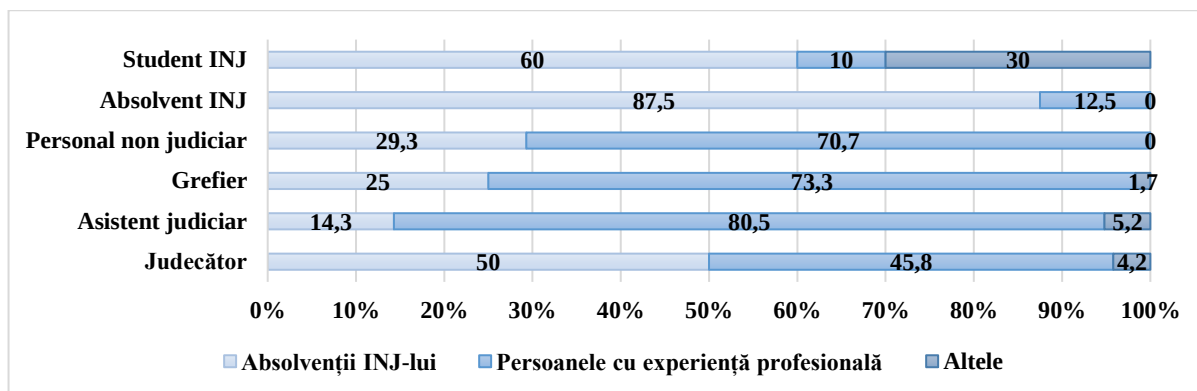


Fig. 3.9. Opiniile respondenților asupra modalității de numire la funcția de judecător, %
Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Cu excepția respondenților judecători, se observă o doză de subiectivism în cazul celorlalte categorii de respondenți. Astfel, asistenții judiciari și grefierii sunt de părere că prioritate ar trebui să aibă persoanele cu experiență, în timp ce studenții și absolvenții INJ consideră că persoanele care au absolvit instituția respectivă ar trebui să aibă prioritate. Cu toate acestea, o bună parte din respondenți au menționat că nu ar trebui să se facă distincție după criteriul dat, ci capacitățile și cunoștințele ar trebui să fie factorul decisiv pentru numirea în funcție de judecător.

Persoanele care activează în funcția de judecător pot urma cariera prin avansare în instituțiile superioare, cum ar fi CA sau CSJ. Astfel, orice judecător care dorește să activeze în cadrul CA trebuie să aibă cel puțin o vechime în muncă de 6 ani, iar în CSJ – cel puțin 10 ani. De aceea, am solicitat respondenților să se expună dacă vechimea în muncă minimă necesară pentru a putea activa în judecătoriile de nivel superior este rezonabilă. Rezultatele sunt prezentate în Figura 3.10.

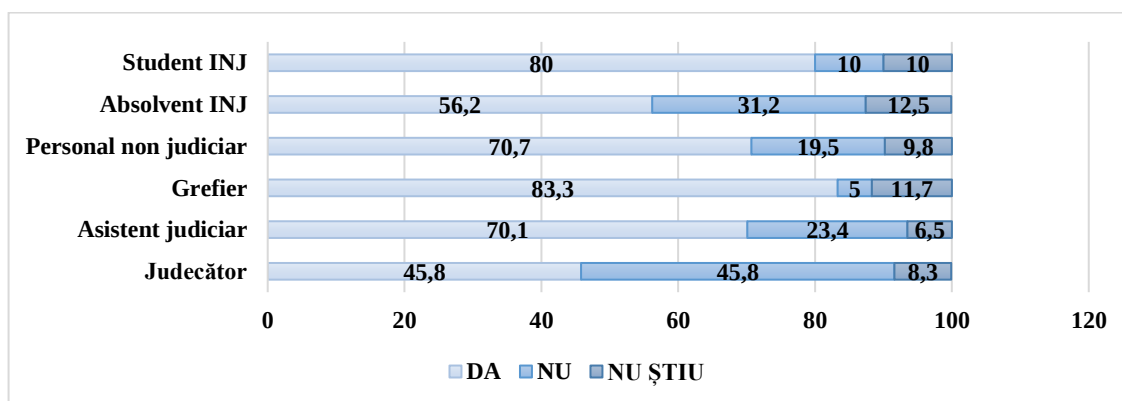


Fig. 3.10. Opiniile respondenților asupra vechimii în muncă pentru avansarea în instanțele judecătorești de nivel superior, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Figura 3.10 observăm că doar opiniile judecătorilor sunt împărțite cu privire la vechimea minimă necesară pentru accederea în instanțele de judecată de nivel superior. Situația în cauză poate fi explicată prin faptul că judecătorii respondenți sunt cele mai indicate persoane care ar putea să se pronunțe asupra acestui aspect. În cazul celorlalte categorii de respondenți,

majoritatea sunt de acord cu minimul de vechime în muncă, stabilit prin legislația în vigoare, pentru accederea în instanțele de judecată de nivel superior.

Asistenții judiciari reprezintă a doua categorie de personal din instanțele judecătorești care exercită o multitudine de sarcini de muncă pentru asigurarea funcționalității acestora. În cea mai mare măsură, sarcinile de muncă care le exercită asistenții judiciari sunt reglementate și specificate în legislația națională. Unele sarcini de muncă consumă mai mult timp, pe când altele pot fi realizate cu mai puțin timp din partea asistenților judiciari. În cercetarea realizată, ne-am propus să evaluăm timpul consumat de asistenții judiciari pentru exercitarea sarcinilor de muncă aferente postului, prin aprecierea pe o scală de la „1” la „5” (Tabelul 3. 4).

Tabelul 3.4. Media ponderată pentru aprecierea timpului consumat de asistenții judiciari la exercitarea sarcinilor de muncă

Criteriile de selecție	Total	Abaterea standard	Statutul ocupațional al respondenților					
			Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Elaborarea proiectelor de acte procesuale	4.35	1.039	3.67	4.77	4.45	4.12	3.88	4.30
Depersonalizarea și publicarea hotărârilor judecătorești pe pagina web a instanței	3.95	1.148	3.29	4.05	4.25	4.12	3.62	3.80
Verificarea prezenței actelor în proces	3.89	1.126	3.29	4.03	4.23	4.12	3.19	3.70
Generalizarea problemelor de drept în dosarele distribuite judecătorului	3.89	1.114	3.27	4.00	4.22	4.10	3.12	3.60
Colectarea actelor normative și a altor informații necesare judecătorului	3.88	1.141	3.27	3.99	4.15	4.02	3.00	3.60
Alte activități legate de înfăptuirea justiției	3.53	1.292	3.02	3.48	3.85	3.98	2.94	3.50
Participarea în grupuri sau comisii de lucru, în limitele competenței	3.46	1.330	3.00	3.26	3.82	3.80	2.81	3.50

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din multitudine de sarcinilor de muncă pe care le realizează asistentul judiciar, partea cea mai mare a timpului este consumat pentru *Elaborarea proiectelor de acte procesuale* (Tabelul 3.4), opinie confirmată de toate categoriile de respondenți. Gradul de intensitate al aprecierii sarcinii respective de muncă diferă de la 3,67p., în cazul judecătorilor, până la 4,77p. – din partea asistenților judiciari. Totodată, trebuie remarcat faptul că toate categoriile de respondenți au

apreciat în aceeași ordine sarcinile de muncă efectuate de asistenții judiciari, variind doar scorul mediu oferit de fiecare categorie de respondenți.

Evaluarea performanțelor este o altă activitate importantă a MRU care are influență asupra comportamentului factorului uman. În mare măsură, rezultatele evaluării performanțelor profesionale servesc la luarea altor decizii care vizează personalul organizației. Ținând cont de faptul că instanțele judecătorești se caracterizează prin anumite particularități, în cercetarea realizată am dorit să aflăm opiniile respondenților în ce măsură rezultatele evaluării performanțelor sunt aplicate pentru alte măsuri ce vizează MRU. În cazul dat, la fel, a fost folosită scala Likert, de a „1” la „5” (Tabelul 3.5).

Tabelul 3.5. Media ponderată a rezultatelor evaluării performanțelor la luarea deciziilor de personal pe categorii de respondenți

Variabilele	Statutul ocupațional al respondenților			
	Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar
Perfecționarea abilităților profesionale	3.77	4.04	4.42	4.2
Oferirea stimulentei pentru performanță	3.69	4.25	4.42	4.17
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	3.69	3.97	4.42	4.22
Promovarea în funcții superioare	3.65	4.06	4.42	4.1
Formarea și perfecționarea profesională	3.65	3.99	4.47	4.1
Acordarea gradelor de calificare	3.54	4.19	4.47	4.22
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	3.44	3.75	4.3	4.02
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	3.35	3.17	3.62	4.0

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Cercetările efectuate demonstrează că respondenții interpretează diferit rezultatele evaluării performanțelor profesionale (Tabelul 3.5, Anexa nr. 24). În opinia judecătorilor, rezultatele evaluării performanțelor sunt folosite mai mult pentru perfecționarea abilităților profesionale, în timp ce pentru celelalte categorii de personal – oferirea stimulentei pentru performanță profesională, urmare a implementării Legii nr. 270/2018 privind salarizarea în sectorul bugetar. În afară de aceasta, asistenții judiciari, grefierii și personalul non judiciar sunt preocupați de performanțele lor profesionale deoarece conștientizează că rezultatele pe care le obțin sunt folosite și la acordarea gradelor de calificare.

Totodată, constatăm că, în opinia personalului non judiciar, rezultatele evaluării performanțelor profesionale contribuie la îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești. Această variabilă a obținut cel mai înalt scor (4,22p.) din totalul variabilelor cuprinse în cercetare.

Prin urmare, respondenții interpretează distinct rezultatele evaluării performanțelor profesionale, întrucât acestea au impact diferit asupra deciziilor ce pot marca traseul și

comportamentul profesional al acestora, în perioadele imediat următoare. În opinia noastră, o mai bună concretizare a criteriilor de evaluare a performanțelor și a indicatorilor de performanță stabiliți la nivelul fiecărei categorii de personal ar permite angajaților instanțelor judecătorești o înțelegere mult mai exactă a acestei activități a MRU.

Spre deosebire de celelalte categorii de personal din cadrul instanțelor judecătorești în care evaluarea performanțelor se face periodic, conform Legii nr. 270/2018 privind salarizarea în sectorul bugetar, evaluarea judecătorilor se efectuează o dată la 5 ani de către CSM. În cazul dat, am solicitat respondenților să se pronunțe dacă termenul de 5 ani pentru evaluarea judecătorilor este adecvat. (Figura 3.11).

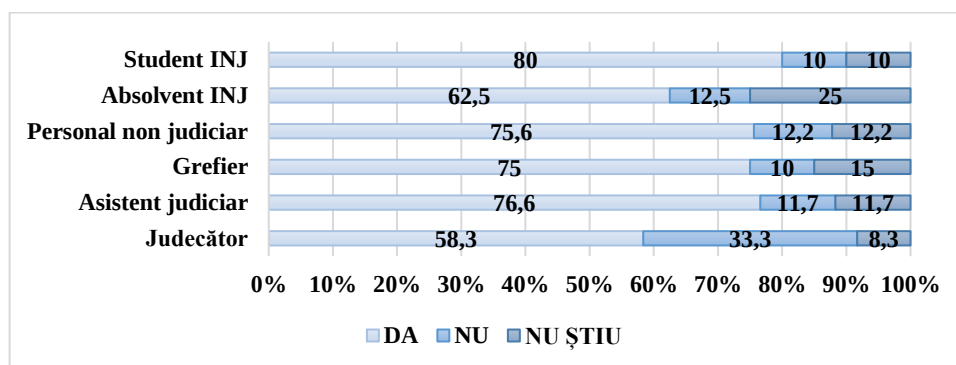


Fig. 3.11. Opinia respondenților privind perioada folosită pentru evaluarea judecătorilor din partea CSM, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

În opinia respondenților judecători care sunt vizați în mod direct, puțin peste 50% dintre aceștia consideră că evaluarea efectuată o dată la 5 ani este potrivită. În același timp, 1/3 dintre aceștia nu sunt de acord cu această periodicitate, iar 8,3% - nu știu. Rezultatele sondajului, totuși, arată că nu toți judecătorii sunt de acord cu această periodicitate a evaluării. În cazul celorlalți respondenți care nu sunt vizați de această prerogativă, majoritatea sunt de părerea că evaluarea realizată o dată la 5 ani este una adecvată. În situația în care mulți judecători nu sunt de acord cu perioada de 5 ani pentru a fi evaluați, se impune realizarea unor dezbateri publice în care să fie discutate nu doar periodicitatea, ci și criteriile de evaluare a judecătorilor. Or, evaluarea judecătorilor se face conform Regulamentului CSM pentru evaluarea performanțelor judecătorilor, precum a fost menționat în capitolul II. De altfel, în procesul de construcție a chestionarului, am formulat o întrebare în care am solicitat respondenților să aprecieze metodologia regulamentului respectiv. Rezultatele sunt expuse în Figura 3.12.

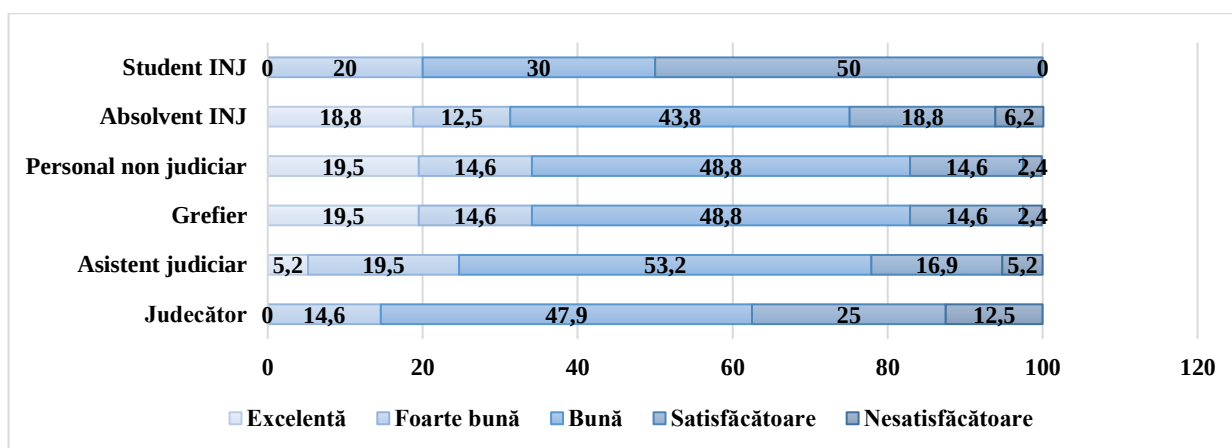


Fig. 3.12. Aprecierea metodologiei Regulamentului CSM privind evaluarea judecătorilor, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Opiniile respondenților privind metodologia de evaluare a judecătorilor de către CSM sunt împărțite (Figura 3.12). Nici unul din judecătorii și din studenții INJ, participanți la sondaj, nu au apreciat cu calificativul „Excelent” metodologia de evaluare a judecătorilor. Cu excepția studenților INJ, participanți la sondaj, au existat respondenți care au oferit calificativul „Nesatisfăcător”, din care rezultă că angajații instanțelor judecătorești au anumite rezerve față de conținutul acestuia. Rezultatele obținute ne permite să afirmăm că metodologia respectivă are nevoie de o revizuire pentru a fi îmbunătățită.

În opinia respondenților, rezultatele evaluării performanțelor conduc la luarea deciziilor de dezvoltare profesională a personalului instanțelor judecătorești. Astfel, un alt aspect al MRU de care am fost preocupați în cercetarea noastră a constat în analiza instruirii profesionale prin programe de formare profesională desfășurate în cadrul INJ, ca unică instituție responsabilă de formarea profesională inițială și continuă în domeniul juridic. Anual, INJ oferă diferite programe de formare profesională pentru toate categoriile de personal din instanțele judecătorești, unele din ele se pot derula pe o perioadă mai îndelungată (3-5 ani), fapt ce permite participarea unui număr mai mare de participanți. Întrucât la programele în cauză pot participa nu doar personalul instanțelor judecătorești, ci și studenții și absolvenții INJ, am solicitat respondenților să aprecieze în ce măsură acestea contribuie la dezvoltarea lor profesională. Pentru aceasta a fost aplicată scala Likert, de la „1” la „5” atât pentru programele de formare judiciară, cât și pentru cele non judiciare. În tabelul 3.6 este prezentat media ponderată pe fiecare program de formare judiciară și pe fiecare categorie de respondenți.

Tabelul 3.6. Media ponderată a programelor de formare profesională oferite de INJ

Programe de formare continuă	Statutul ocupațional al respondenților					
	Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Din domeniul jurisprudenței						
Violența în familie și justiția juvenilă	3.58	4.12	4.22	3.98	4.19	4.8
Combaterea torturii	3.52	4.17	4.23	4.10	4.13	4.7
Criminalitatea informatică	3.48	3.91	4.23	4.05	3.81	4.7
Combaterea traficului de ființe umane	3.46	4.14	4.23	4.02	4.12	4.6
Examinarea și investigarea infracțiunilor privind viața sexuală	3.46	4.18	4.25	3.95	4.19	4.4
Asigurarea egalității sub aspect gender	3.35	3.66	4.08	3.93	3.81	4.3
Azil și migrațiune	3.33	3.79	4.08	4.07	3.81	4.3
Non juridice						
Tehnici de redactare a actelor judecătorești	3.42	4.22	4.42	4.15	4.25	4.5
Abilități de comunicare și dezvoltare personală	3.37	4.18	4.28	4.15	3.88	4.5
Drept, Psihologie. Psihiatrie	3.35	4.17	4.25	4.1	3.56	4.4
Managementul activităților în instanța de judecată	3.35	4.0	4.38	4.2	3.75	4.2
Management judiciar și leadership	3.29	3.94	4.22	4.07	3.62	4.0

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Tabelul 3.6 putem sesiza că respondenții au apreciat diferit programele de formare care pot contribui la dezvoltarea lor profesională. Totodată, remarcăm că judecătorii care au participat la sondaj au pretenții mai mari față de conținutul și calitatea programelor respective, apreciindu-le la un scor mai mic, în comparație cu ceilalți respondenți. Analizând ierarhic programele de formare profesională (conform mediei ponderate obținute), observăm că unele se află în topul clasamentului: *Violența în familie și justiția juvenilă*, *Examinarea și investigarea infracțiunilor privind viața sexuală* și *Combaterea torturii*. În același timp, respondenții sunt de părere că unele programe contribuie mai puțin la dezvoltarea lor profesională și anume: *Asigurarea egalității sub aspect gender* și *Azil și migrațiune*.

Pe lângă programele de formare din domeniul jurisprudenței, INJ oferă și programe de formare non juridică care au ca obiectiv îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești. Ca și în cazul primei categorii de programe de formare, judecătorii care au participat la sondaj au așteptări mult mai mari față de conținutul programelor de formare non juridică. Diferența de punctaj oferit de judecătorii participanți la sondaj nu este una semnificativă, fiind de doar 0,13p. dintre cel mai bine și cel mai puțin bine apreciat program de formare non juridică. Deși *Managementul activităților în instanța de judecată* și *Management judiciar și leadership* sunt două programe de formare non juridică care ar putea contribui la îmbunătățirea activității instanței judecătorești sub

aspect managerial, acestea sunt cel mai slab apreciate nu doar de judecători, ci și de alte categorii de respondenți.

În afară de INJ, există și alți prestatori de servicii educaționale sau de formare continuă la care poate participa personalul instanțelor judiciare, dacă consideră că aceștia pot contribui la dezvoltarea lor profesională (Figura 3.13).

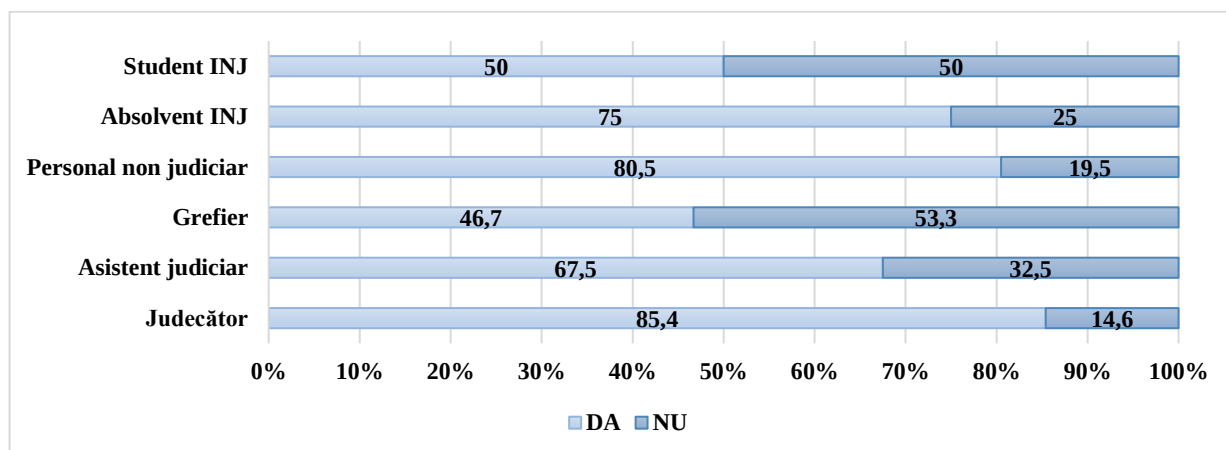


Fig. 3.13. Participarea respondenților la programe de formare profesională oferite de alți prestatori de servicii educaționale, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Rezultatele dovedesc că nu doar programele de formare furnizate de INJ sunt o soluție pentru dezvoltarea profesională a personalului judiciar. Astfel, din judecătorii participanți la sondaj, peste 85% au participat și la alte programe de formare profesională. Din toate categoriile de respondenți, doar grefierii sunt cei mai puțini (46,7%) care au participat și la alte programe de formare profesională. Decalajul mare înregistrat între grefieri și celelalte categorii de personal care au participat și la alte programe de formare decât cele ale INJ, ar trebui să preocupe responsabilii instanțelor judecătorești pentru identificarea motivelor neparticipării acestora. Astfel, se impune o implicare mai mare a responsabililor instanțelor judecătorești în vederea creării oportunităților ca grefierii să participe și la alte programe de formare care să conducă la perfecționarea lor profesională și la creșterea performanței instituționale.

Programele de formare profesională furnizate de INJ au loc pe parcursul întregului an calendaristic, oferind posibilitatea cursanților să participe la mai multe programe de formare. În afară de aceasta, furnizarea unor programe de formare din partea altor prestatori de servicii educaționale reprezintă o alternativă pentru personalul judiciar, crescând frecvența participării acestora la dezvoltarea lor profesională. De aceea, am solicitat respondenților să indice numărul de programe de formare la care participă anual (Figura 3.14).

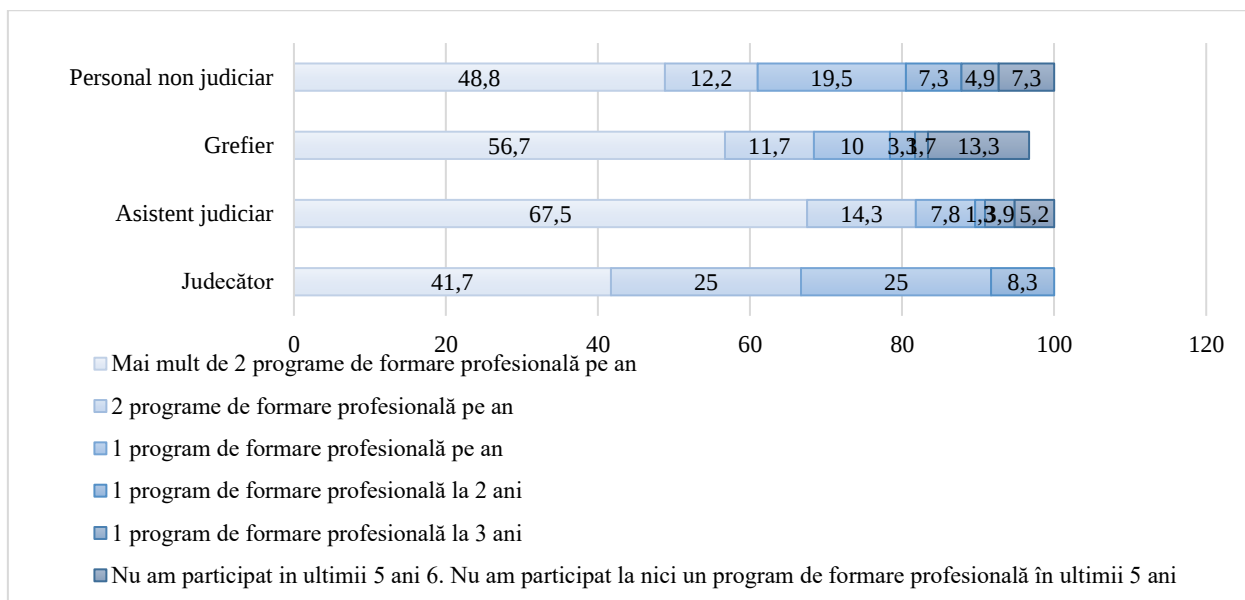


Fig. 3.14. Frecvența participării personalului din instanțele judecătorești la programe de formare profesională, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Figura 3.14, remarcăm că asistenții judiciari sunt categoria de personal din instanțele judecătorești care au participat, anual, la mai mult de două programe de formare profesională (67,5%), spre deosebire de judecători (41,7%). Motivația asistenților judiciari pentru participarea la mai multe programe de formare profesională poate fi determinată de faptul că în dorința accederii la funcția de judecător, acesta este un criteriu care se ia în calcul la evaluare, având posibilitatea obținerii unui punctaj mai mare. Rezultatele dovedesc că, în afara personalului non judiciar, celelalte categorii de personal din instanțele judecătorești participă cel puțin la două programe de formare profesională pe an. Aceasta permite dezvoltarea continuă a cunoștințelor și abilităților profesionale în domeniu. În același timp, managerii instanțelor judecătorești trebuie să analizeze cauzele (instituționale sau individuale) celor peste 13% din grefierii participanți la sondaj care nu au participat, în ultimii 5 ani, nici la un program de formare profesională. Cu toate acestea, societatea are puțină încredere în actul juridic al instanțelor judecătorești, fapt ce demonstrează că efortul de dezvoltare și perfecționare profesională nu conduce la îmbunătățirea performanței judiciare.

Există mai multe motive ce determină personalul instanțelor judecătorești să participe la formarea profesională. Unii o fac din dorința de a evolua din punct de vedere profesional și a obține performanțe cât mai înalte, în timp ce alții o fac din constrângere, deoarece participarea la formarea profesională continuă este obligatorie. De aceea, am dorit să aflăm de la respondenți care au fost motivele participării la programele de formare profesională continuă în care respondenții au putut opta pentru mai multe variante de răspuns. Rezultatele obținute din partea respondenților sunt prezentate în Figura 3.15.

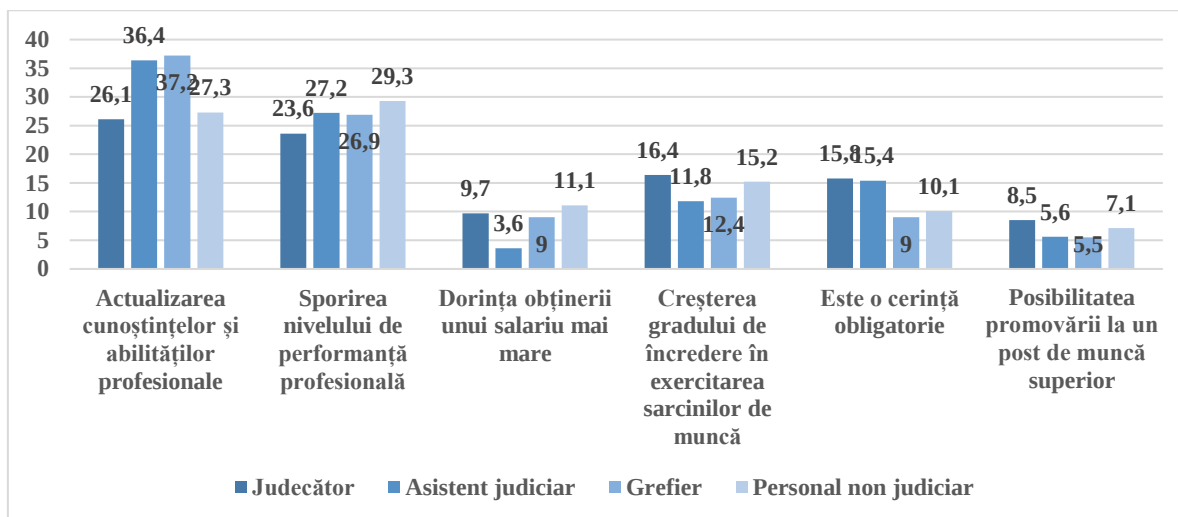


Fig. 3.15. Motivele participării personalului din instanțele judecătorești la programe de formare profesională, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Principalul motiv ce determină participarea personalului instanțelor judecătorești în programe de formare profesională constă în actualizarea cunoștințelor și abilităților profesionale. Această opțiune de răspuns a variat de la 26,1% (judecători) până la 37,2% (grefieri), ceea ce dovedește că personalul instanțelor judecătorești este conștient de necesitatea perfecționării profesionale continue. Următorul motiv evidențiat cel mai mult de respondenți a fost sporirea nivelului de performanță profesională, de la 23,6% (judecători) până la 29,3% (personal non judiciar). Rezultatele obținute ne permit să constatăm că personalul instanțelor judecătorești sensibilizează că formarea profesională influențează pozitiv nivelul performanței individuale. Trebuie sesizat faptul că în cazul unor respondenți programele de formare profesională conduc la creșterea încrederii în procesul exercitării sarcinilor de muncă. Ținând cont de specificul activităților și a structurii organizatorice a instanțelor judecătorești, un număr relativ mic de respondenți au menționat că participarea la formarea continuă este un motiv pentru avansarea în carieră. În același timp, mai bine din 10% din respondenți participă la formarea profesională din obligație sau motivație impusă.

Prin urmare, în instanțele judecătorești sunt implementate o multitudine de activități, metode și tehnici specifice MRU, similare celor practicate în organizațiile din alte domenii de activitate. În același timp, trebuie menționat faptul că metodele, principiile, criteriile și tehnicile aferente MRU aplicate în instanțele judecătorești sunt strict reglementate, ceea ce limitează acțiunile și deciziile responsabililor acestora. Managerii instanțelor judecătorești au mai puțină libertate de acțiune în procesul de administrare a personalului, iar unele inițiative ale acestora ar putea fi contestate de subalterni, deoarece nu sunt reglementate. În opinia noastră, orice metodă sau tehnică de MRU trebuie abordată nu doar sub aspect juridic, de care se ghidează permanent personalul

judiciar, ci trebuie privită ca o acțiune managerială care are ca obiectiv îmbunătățirea activității instanței judecătorești.

Cercetările realizate dovedesc că personalul instanțelor judecătorești percep diferit procedurile și procesele aferente MRU. Maniera în care procesele aplicate MRU influențează performanța instanțelor judecătorești, au determinat respondenții să ofere aprecieri distincte, în funcție de eficiența implementării acestora. Aceasta ne permite să validăm cea de-a doua ipoteză formulată în partea introductivă a lucrării.

3.3. Investigarea percepției personalului judiciar asupra reformei instanțelor judecătorești

În ultimii 15 ani, în RM se vorbește cu mai multă insistență despre necesitatea reformării sistemului judiciar. Majoritatea exponenților politici care s-au aflat, în anumite intervale de timp, la conducerea (executivă, parlamentară, prezidențială) a statului au opinat asupra necesității reformării sistemului judiciar, în general, și a instanțelor judecătorești, în special. Precum a fost menționat în paragraful 3.1, au fost elaborate și implementate strategii în acest scop și planuri de acțiuni concrete, prin modificări de legi și reorganizări structurale, care să conducă la îmbunătățirea sistemului judecătoresc din RM.

În același timp, persistă o percepție de neîncredere a societății în activitatea sistemului judecătoresc. Societatea acuză tot mai frecvent sistemul judecătoresc de acte de corupție și de implicarea mai multor actori (politici, oameni de afaceri, oameni din sistemul de justiție etc.) în activitatea instanțelor judecătorești, fapt ce conduce la creșterea neîncrederii acesteia în calitatea actului de justiție și că instanțele judecătorești ar activa în mod independent, fără ingerințe din exterior. De asemenea, reforma justiției, inclusiv desfășurarea mai rapidă a acesteia, este o condiție impusă de UE pentru aderarea RM la spațiul european, deoarece în opinia înalților reprezentanți ai Comisiei Europene se înregistrează cele mai mari tergiversări. În centrul întregului proces de reformare a sistemului judecătoresc din RM se află factorul uman.

Având în vedere faptul că mai mult se vorbește despre opinia societății asupra mersului reformei sistemului judecătoresc, în cercetarea noastră ne-am propus să evaluăm percepțiile personalului judecătoresc asupra diferitor aspecte legate de acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești. Astfel, am solicitat opinia respondenților privind ingerințele unor actori ai societății în activitatea instanțelor judecătorești, prin evaluarea nivelului de influență pe o scală de la „1” la „5”, în care prin „1” - influența este foarte mică sau deloc, iar prin „5” – influența este foarte mare (Anexa nr. 25 și Anexa nr. 26).

Rezultatele cercetării dovedesc că respondenții au percepții diferite asupra influenței manifestate de unii actori ai societății asupra activității instanțelor judecătorești. Statutul

ocupațional al respondenților determină aceștia să aibă păreri diferite asupra subiectului cercetat (Anexa nr. 26). La fel, observăm că gradul de intensitate privind influența unor actori ai societății asupra activității instanțelor judecătorești este diferit, ceea ce ne face să constatăm că statutul ocupațional are un rol determinant asupra percepției personalului judiciar. Cele mai apropiate scoruri asupra percepției influenței mediului extern (actori din justiție, actori politici, actori din sfera afacerilor etc.) se înregistrează în cazul personalului non judiciar care au participat la cercetare, în timp ce cel mai mare decalaj îl constatăm în cazul respondenților din rândul absolvenților INJ. Decalajul dintre scorul cel mai mic și cel mai mare pentru această categorie de respondenți este mai mare de 1p.

În opinia respondenților din rândul judecătorilor, factorul politic alcătuit din mai mulți actori are influența cea mai mare asupra activității personalului instanțelor judecătorești, cu o medie ponderată de 2,75p.. Pe locul secund în clasament se află persoanele din sistemul de justiție (2,48p.). Deci, judecătorii respondenți recunosc ingerințele persoanelor cu influență din sistemul judiciar asupra actului juridic. În opinia acestora, cele mai mici influențe asupra activității angajaților din instanțele judecătorești o au persoanele care dețin cele mai înalte funcții de conducere în stat și oamenii de afaceri. Concomitent, judecătorii participanți la sondaj au apreciat, în medie, cu doar 2,52p. din maxim de 5 puncte, percepția pe care o are societatea asupra calității actului juridic.

Spre deosebire de judecători, asistenții judiciari au perceput altfel gradul de intensitate privind influențele unor actori ai societății asupra activității instanțelor judecătorești. În opinia acestora, cea mai mare influență asupra activității angajaților instanțelor judecătorești o au persoanele care ocupă cele mai înalte funcții în stat, media ponderată fiind de 2,97p., cu peste 0,7p. mai mare decât în cazul judecătorilor. La o distanță foarte mică în clasament se află influența actorilor politici (2,92p.). Ca și în cazul judecătorilor, asistenții judiciari participanți la sondaj consideră că oamenii de afaceri au cea mai mică influență asupra activității angajaților din sistemul judecătoresc – 2,19p.

Analizând rezultatele grefierilor participanți la sondaj remarcăm că acestea nu diferă mult de cele ale asistenților judiciari. În opinia acestora, gradul de intensitate al influenței activității instanțelor judecătorești din partea unor actori ai societății este mai mare. Grefierii respondenți consideră că cea mai mare influență asupra activității personalului din instanțele judecătorești o au persoanele care ocupă cele mai înalte funcții în stat, media ponderată fiind de 3,05p., fiind cu 0,8p. mai mare decât cea a judecătorilor.

De asemenea, putem sesiza faptul că pe măsură ce statutul ocupațional al respondentului se diminuează, gradul de intensitate al influenței actorilor societății asupra activității personalului

instanțelor judecătorești crește. În acest mod, opiniile personalului non judiciar cu privire la intensitatea influenței actorilor societății asupra activității instanțelor judecătorești este mai mare în raport cu celelalte categorii de personal participante la sondaj. Personalul non judiciar consideră că cea mai mare influență asupra activității instanțelor judecătorești o are factorul politic (3,88p.), fiind cu peste o unitate mai mare în comparație cu media ponderată a judecătorilor care au plasat acești actori ai societății, la fel, pe primul loc în clasamentul lor. În afară de aceasta, în cazul personalului non judiciar participant la sondaj constatăm și cel mai mic decalaj privind gradul de intensitate al influenței actorilor societății asupra activității instanțelor judecătorești, de la 3,27p. (*Influența factorului politic și Influența persoanelor cu cele mai înalte funcții de conducere în stat*) până la 3,02p. - (*Influența persoanelor din sistemul de justiție*).

Pentru cercetarea noastră a contat foarte mult și opiniile absolvenților și studenților INJ, ca viitori angajați ai sistemului judecătoresc, privind influența diferitor actori asupra activității instanțelor judecătorești. Opiniile acestora privind influența activității instanțelor judecătorești din partea unor actori ai societății nu diferă, înregistrându-se diferențe doar în gradul de intensitate. Rezultatele cercetării remarcă faptul că gradul de intensitate al influenței actorilor societății asupra activității personalului instanțelor judecătorești este mai mare în rândul absolvenților INJ în comparație cu cel al studenților INJ. În opinia absolvenților INJ, atât influența persoanelor cu cele mai înalte funcții în stat, cât și cea a oamenilor politici, au același grad de intensitate (3,88p.).

În calitate de viitori angajați ai sistemului judecătoresc, rezultatele obținute ar trebui să reprezinte un semnal de alarmă întrucât aceștia sesizează că ar putea fi provocați în activitatea profesională de anumiți factori externi. De aceea, sunt necesare acțiuni concrete și rapide pentru a îmbunătăți situația, prin excluderea ingerințelor externe, pentru ca viitorii angajați ai instanțelor judecătorești să-și îndeplinească sarcinile și responsabilitățile de muncă în mod independent, fără a fi influențați din exterior. Atât influența factorului politic, cât și influența persoanelor cu cele mai înalte funcții în stat au fost evidențiate cel mai mult și de personalul non judiciar, doar cu un grad de intensitate mai mic față de cel înregistrat de absolvenții INJ. În acest caz, decalajul gradului de intensitate al influenței din partea celor două categorii de actori ai societății este de peste 0,6p.

Referitor la percepția societății asupra calității actului juridic remarcăm că cea mai mică apreciere este din partea judecătorilor, cu o medie ponderată de 2,52p., iar cea mai mare (3,25p.) revine absolvenților INJ. Într-un anumit mod, judecătorii sesizează că societatea în ansamblu are așteptări mult mai mari din partea angajaților instanțelor judecătorești privind calitatea actului juridic, fără a exista ingerințe din partea diferitor actori ai societății.

Reforme inițiate în ultimii 2-3 ani privind instanțele judecătorești au ca obiectiv îmbunătățirea calității actului juridic, eliminarea corupției din sistemul judecătoresc, asigurarea

independenței judecătorilor, fără implicarea persoanelor terțe, care vor avea ca efect îmbunătățirea atitudinii și a percepției societății față de instanțele judecătorești.

Una din cele mai discutate probleme în societate și în sistemul judecătoresc a constat în modificarea legislației care a condus la crearea Comisiei de evaluare externă a actualilor judecători ai CSJ precum și a candidaților la funcția de judecător al CSJ sub aspectul eticii profesionale, integrității și a independenței financiare. În cercetarea noastră, am solicitat opinia respondenților referitoare la activitatea comisiei de evaluare externă (Figura 3.16).

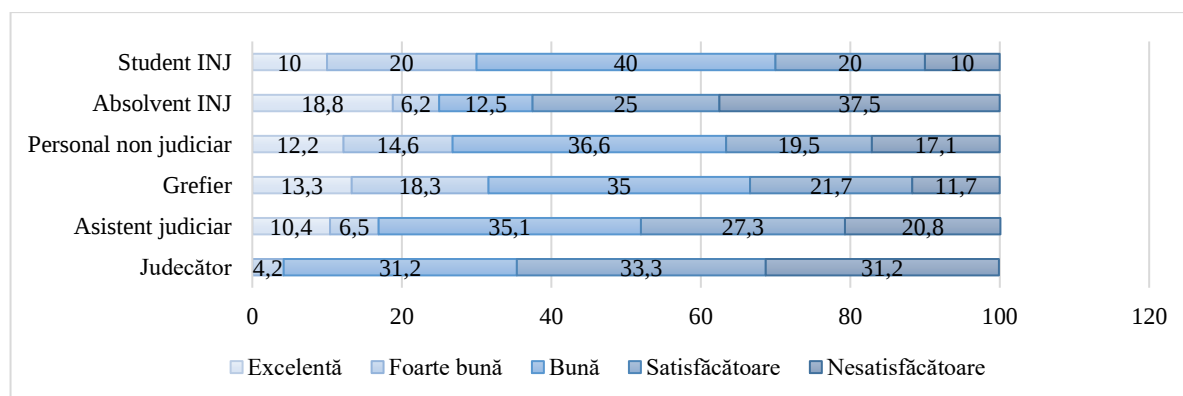


Fig. 3.16. Opiniile respondenților privind activitatea comisiei de evaluare externă, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Figura 3.16 remarcăm că atât personalul instanțelor judecătorești, cât și absolvenții și studenții INJ nu au oferit aprecieri înalte activității comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ și a candidaților la judecător CSJ. Dintre toți judecătorii participanți la sondaj nici unul nu a acordat calificativul „*excelent*” comisiei respective. De asemenea, constatăm că cei mai mulți dintre respondenți care au apreciat cu calificativul „*nesatisfăcător*” sunt din rândul absolvenților INJ (37,5%), urmați din cei din rândul judecătorilor (31,2%). La nivelul tuturor categoriilor de respondenți, cei mai mulți au apreciat activitatea comisiei de evaluare externă cu calificativul „*satisfăcător*”.

Legislația în vigoare prevede că în calitate de membru al comisiei externe de evaluare a judecătorilor pot fi persoane notorii atât din RM, cât și din exterior, fapt ce a condus la apariția multiplelor discuții. Pornind de la acest fapt, ne-am propus să investigăm dacă respondenții agreează prezența experților externi în comisia de evaluare externă a judecătorilor CSJ. Rezultatele obținute sunt prezentate în Figura 3.17.

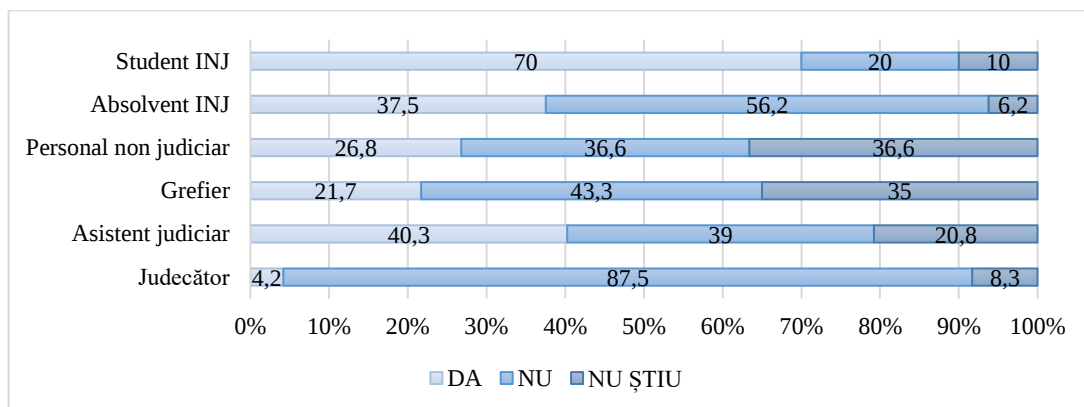


Fig. 3.17. Opiniile respondenților privind prezența evaluatorilor externi în comisia de evaluare externă, %

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din totalul participanților la sondaj, cei mai mulți nu au fost de acord cu prezența experților străini în calitate de membri al comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ, cu excepția respondenților din rândul studenților INJ. De asemenea, observăm că din totalul judecătorilor participanți la sondaj, doar 4,2% agreează prezența experților externi în comisia respectivă.

Unul din obiectivele specifice ale *Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025* constă în perfecționarea sistemului de promovare a judecătorilor. În această ordine de idei, ne-am propus să determinăm în ce măsură respondenții sunt de acord cu afirmațiile prezentate în Figura 3.18, acestea fiind apreciate pe o scală de la „1” la „5”, în care prin „1” – *Dezacord total*”, iar prin „5” – *Acord total*”.

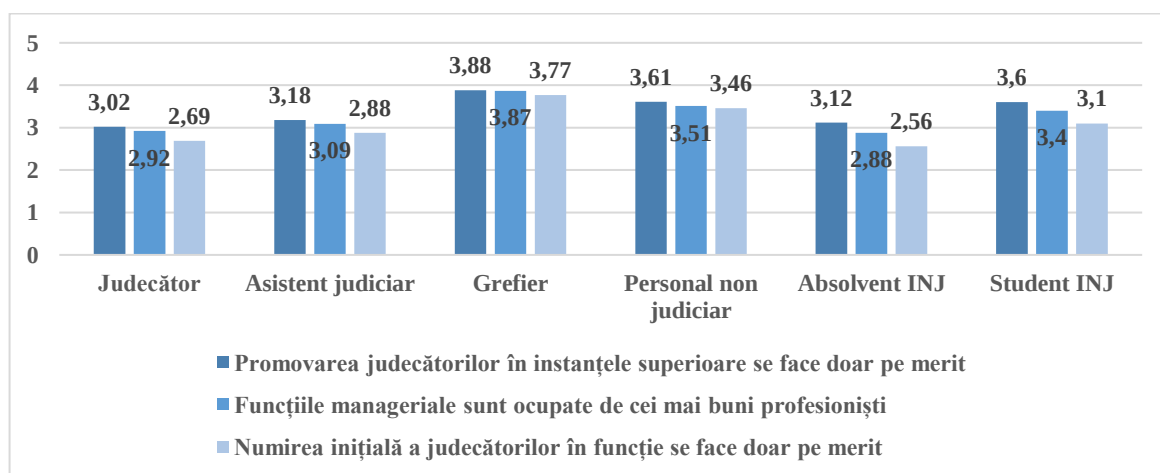


Fig. 3.18. Aprecierea acțiunilor de promovare în rândul judecătorilor

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Afirmația *Promovarea inițială a judecătorilor în funcție se face doar pe merit* este cel mai slab apreciată din partea tuturor categoriilor de respondenți. Din toate categoriile de respondenți, absolvenții INJ au apreciat cel mai slab această afirmație, în medie cu 2,56p. Aceasta poate fi explicată prin faptul că absolvenții INJ sunt în așteptare mai mulți ani până a fi numiți în funcția de judecător, ceea ce îi nemulțumește cel mai mult. Totodată, așteptarea prea lungă îi determină

pe unii să renunțe la o carieră în sistemul judecătoresc. A doua categorie de respondenți cu apreciere modestă (2,69p.) a afirmației menționate mai sus revine judecătorilor care au participat la sondaj. Trecând prin etapa inițială de numire în funcția de judecător, aceștia pot aprecia mai obiectiv dacă procedura în cauză se realizează într-adevăr pe merit. Ținând cont de faptul că unii din asistenții judiciari aspiră la funcția de judecător, urmare a susținerii examenului la INJ, la fel pot fi nemulțumiți față de procedura de numire în funcția de judecător, apreciind afirmația respectivă, în medie, cu 2.88p. În cazul celorlalte categorii de respondenți, care au mai puțină tangență cu numirea inițială a judecătorilor, au dat aprecieri mai înalte afirmației respective.

Afirmația *Funcțiile manageriale sunt ocupate de cei mai buni profesioniști* este apreciată la un nivel puțin mai înalt decât prima afirmație, ceea ce demonstrează că și, în cazul dat, categoriile de respondenți, în special judecătorii și absolvenții INJ, au anumite rezerve față de această activitate. Respondenții dintre absolvenții INJ au apreciat, în medie, cu doar 2,88p. afirmația în cauză, fiind chiar un scor mai mic comparativ cu cel oferit de judecătorii care au participat la sondaj.

În cazul celei de-a treia afirmații *Promovarea judecătorilor în instanțele superioare se face doar pe merit*, cea mai slabă apreciere este dată de judecătorii participanți la sondaj, în medie 3,02p. Este categoria vizată direct care se pot exprima obiectiv asupra afirmației respective, trecând probabil prin astfel de experiențe. De cealaltă parte, se află grefierii care au participat la sondaj, apreciind afirmația dată, în medie, cu 3,88p.

Așadar, în contextul realizării obiectivului specific al strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025 se impun criterii obiective clar definite pentru evaluarea judecătorilor și cât mai multă imparțialitate din partea membrilor comisiei de selecție și evaluare pentru a exclude toate temerile și suspiciunile din partea celor care urmăresc o carieră în sistemul judecătoresc.

Una din direcțiile strategiei de reformare a justiției pentru anii 2022-2025 se referă la administrarea eficientă și modernă a justiției care constă din mai multe obiective: îmbunătățirea capacităților manageriale ale instanțelor judecătorești; optimizarea sistemului judecătoresc; dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale judiciare. În vederea atingerii obiectivelor menționate și a sporirii performanței instanței judiciare, în cercetarea noastră am formulat mai multe măsuri. Respondenții au avut posibilitatea să aprecieze fiecare măsură formulată pe o scală de la „1” la „5” (Tabelul 3.7).

Tabelul 3.7. Aprecierea măsurilor ce contribuie la sporirea performanței instanței judiciare

Măsurile cuprinse în chestionar	Total Media ponderată	Abaterea standard	Media ponderată în funcție de statutul ocupațional					
			Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Simplificarea procedurilor judiciare	4.24	1.071	3.79	4.36	4.62	3.95	3.69	4.40
O mai bună cooperare între judecători	4.13	1.026	3.48	4.26	4.42	4.12	3.81	4.20
Instituirea unui sistem de management al calității la nivel de instanță de judecată	3.95	1.111	3.44	3.99	4.32	3.83	3.81	4.10
Specializarea asistenților judiciari	4.11	1.048	3.40	4.29	4.40	4.02	3.88	4.00
Folosirea mai accentuată a tehnologiilor informaționale în activitatea profesională	3.92	1.114	3.35	3.88	4.13	4.05	4.00	4.40
Îmbunătățirea managementului instanței de judecată	4.04	1.084	3.27	4.13	4.40	3.95	4.00	4.20
Delegarea mai multor sarcini asistenților judiciari și grefierilor	2.91	1.344	3.23	2.30	3.08	3.41	3.00	3.30
Un control mai eficient din partea managementului instanței de judecată	3.52	1.193	3.06	3,29	3.88	3.68	3.75	3.70

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Participanții la sondaj au apreciat diferit măsurile formulate care au ca scop final îmbunătățirea performanței instanței judiciare (Tabelul 3.7). *Simplificarea procedurilor judiciare*, ca măsură de sporire a performanței instanței de judecată, a fost apreciată cu cel mai înalt scor de asistenții judiciari și grefieri, precum și de studenții INJ. Aprecierea înaltă din partea asistenților judiciari și a grefierilor poate fi explicată prin faptul că îi vizează nemijlocit în activitatea zilnică pe care o desfășoară, iar o simplificare a procedurilor judiciare ar avea ca efect îmbunătățirea performanței individuale și a celei instituționale.

Întrucât *O mai bună cooperare între judecători* a primit o apreciere înaltă din partea tuturor categoriilor de respondenți putem constata că, în prezent, nivelul de cooperare între judecători nu este cel mai bun. Cooperarea între judecători, prin relatarea din experiențele profesionale ale acestora și aplicarea benchmarking-ului din partea lor ar conduce la creșterea eficienței instanței de judecată. *Specializarea asistenților judiciari* reprezintă o altă măsură cuprinsă în chestionar, fiind apreciată cu un scor înalt de majoritatea respondenților, dar mai ales de asistenții judiciari și grefieri care îi vizează în mod direct. La fel, *Instituirea unui sistem de management al calității la nivelul instanței de judecată* este una din măsurile care a obținut aprecieri înalte din partea tuturor

categoriilor de respondenți, considerând-o necesară pentru instanțele de judecată. *Îmbunătățirea managementului instanței de judecată* este o măsură care, la fel, a obținut o apreciere suficient de înaltă din partea respondenților, mai puțin din partea judecătorilor. Aceasta demonstrează că unii manageri ai instanțelor judecătorești nu au calitățile necesare sau cunoștințe și abilități manageriale bine dezvoltate ce ar conduce la implementarea diferitor metode și tehnici manageriale, având ca finalitate îmbunătățirea activității instanței judiciare.

Delegarea mai multor sarcini asistenților judiciari și grefierilor este una din măsuri apreciată cu cel mai mic scor din partea tuturor respondenților, cu excepția judecătorilor. De aici, rezultă că asistenții judiciari și grefierii realizează un volum de muncă adecvat postului de muncă, iar transferul de noi sarcini de muncă către aceștia ar pune mai mare presiune, fapt ce ar conduce la creșterea intensității muncii și a stresului profesional, pe de o parte, și la apariția erorilor în exercitarea sarcinilor de muncă, pe de altă parte. De aceea, această măsură nu poate fi considerată benefică pentru sporirea performanței instanței judiciare. În afară de aceasta, îmbunătățirea activității instanței judiciare poate fi materializată prin digitalizarea activităților, măsură prevăzută și în strategia de reformare a justiției pentru anii 2022-2025. Cu toate acestea, *Folosirea mai accentuată a tehnologiilor informaționale în activitatea profesională* a înregistrat un scor mediu din partea majorității respondenților, alte măsuri fiind considerate mult mai importante pentru sporirea performanței instanței judiciare.

Alte două obiective majore trasate în strategia de reformare a sectorului justiției pentru anii 2022-2025 se referă la consolidarea independenței sistemului judecătoresc și a integrității și responsabilității judecătorilor. În acest context, în cercetarea realizată au fost formulate mai multe variabile ce caracterizează independența și integritatea sistemului judecătoresc, în care respondenții au putut evalua fiecare variabilă pe o scală de la „1” la „5”, în care prin „1” – *Dezacord total*, iar prin „5” – *Acord total* (Tabelul 3.8).

Per ansamblu, participanții la sondaj recunosc că *Încrederea societății în sistemul judecătoresc este mică*, acumulând un scor mediu de 3,51p. (Tabelul 3.8). Dintre toți respondenții, judecătorii sunt mai puțin de acord cu această afirmație. Concomitent, absolvenții INJ sunt cel mai mult de acord cu afirmația respectivă (3,94p.), decalajul dintre aceste două categorii de respondenți fiind de aproape o unitate. Afirmația *În sistemul judecătoresc nu există corupție* a fost apreciată de toți respondenții în medie cu 2,87p. Aceasta dovedește faptul că angajații instanțelor judecătorești recunosc existența fenomenului de corupție. Absolvenții și studenții INJ sunt categoriile de respondenți care sunt cel mai puțin de acord cu afirmația susmenționată. Afirmația *Sistemul judecătoresc este considerat cel mai corupt în societate* dovedește că judecătorii sunt cel mai puțin de acord cu aceasta, iar la capătul opus se află absolvenții și studenții INJ, care încă nu

sunt parte a sistemului judecătoresc, precum și personalul non judiciar care activează în instanțele judecătorești

Tabelul 3.8. Aprecierea variabilelor ce caracterizează independența și integritatea în instanțele de judecată

Variabilele cuprinse în chestionar	Total Media ponderată	Abaterea standard	Media ponderată în funcție de statutul ocupațional					
			Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Încrederea societății în sistemul judecătoresc este mică	3.51	1.292	3.02	3.55	3.53	3.63	3.94	3.70
Judecătorii aplică standarde diferite în adoptarea sentinței de judecată	2.94	1.374	2.90	2.81	2.95	3.17	3.06	3.30
În sistemul judecătoresc nu există corupție	2.87	1.316	2.52	2.94	2.95	3.27	2.19	2.50
O nouă evaluare a integrității judecătorilor va conduce la reducerea corupției în sistemul judecătoresc	2.87	1.406	2.67	2.53	3.27	3.34	2.44	2.90
Finalizarea reformei justiției va avea ca efect reducerea corupției	2.81	1.398	2.60	2.45	3.22	3.17	2.44	3.20
La nivel de percepție, sistemul judecătoresc este considerat cel mai corupt în societate	2.77	1.414	2.31	2.66	2.72	3.20	3.38	3.00
Unele decizii ale judecătorilor sunt influențate de factorul politic	2.63	1.352	2.69	2.42	2.35	3.02	3.31	3.20
Unii judecători au protecție politică în adoptarea unor decizii ilegale	2.50	1.340	2.60	2.13	2.28	3.07	3.19	3.10

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Independența sistemului judecătoresc este erodată de ingerințele factorului politic sau a persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții în stat, așa cum ne-au dovedit și rezultate cercetării. În cazul dat, au fost formulate trei afirmații ce caracterizează acest aspect. Prima afirmație - *Judecătorii aplică standarde diferite în adoptarea sentinței de judecată* - a fost apreciată cu 2,94p. de toți respondenții, păstrând o apreciere aproape constantă din partea tuturor categoriilor de respondenți, cu excepția studenților INJ. Următoarea afirmație *Unele decizii ale judecătorilor sunt influențate de factorul politic* dovedește că însași judecătorii recunosc mai mult despre amestecul factorului politic în activitatea instanțelor judecătorești, spre deosebire de grefieri și asistenți judiciari care sunt mai puțin de acord. Același tratament caracterizează afirmația *Unii judecători*

au protecție politică în adoptarea unor decizii ilegale, fără a exista mari diferențe de opinie din partea tuturor categoriilor de respondenți.

Pentru cercetarea noastră a contat foarte mult să analizăm așteptările respondenților în materie de independență și integritate în sistemul judecătoresc, la finalizarea reformei. În cazul dat, au fost formulate două afirmații legate de acest aspect (Tabelul 3.8). Atât prima afirmație – *O nouă evaluare a integrității judecătorilor va conduce la reducerea corupției în sistemul judecătoresc*, cât și cea de-a doua – *Finalizarea reformei justiției va avea ca efect reducerea corupției* - au obținut, per ansamblu, scoruri aproape egale. Cei mai sceptici față de rezultatele reformei judiciare care vizează independența și integritatea sistemului judecătoresc sunt absolvenții INJ, în timp ce cei mai încrezători sunt grefierii și personalul non judiciar.

În situația în care se recunoaște lipsa integrității profesionale în instanțele judecătorești, ne-am propus să cercetăm cauzele care au determinat apariția acestui fenomen. În Tabelul 3.9 au fost formulate mai multe variabile, în care respondenții au avut posibilitatea să le aprecieze pe o scală de la „1” la „5”, în care „1” semnificând *Cel mai puțin*, iar „5” – *Cel mai mult*.

Tabelul 3.9. Aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională în instanțele de judecată

Variabilele care influențează principiile integrității profesionale	Total Media ponderată	Abaterea standard	Media ponderată în funcție de statutul ocupațional					
			Judecăt or	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Salariile mici care nu asigură un trai decent	3.57	1.360	3.35	3.36	3.90	3.46	3.75	4.20
Extinderea lipsei de integritate profesională la nivelul întregii societăți	3.31	1.284	3.21	3.13	3.32	3.32	3.75	4.10
Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerare a integrității profesionale a acestora	3.29	1.373	3.23	3.00	3.40	3.39	3.75	3.70
Lipsa de integritate morală	3.26	1.346	3.33	2.91	3.37	3.44	3.50	3.80
Fenomenul „cumentismului și nepotismului” folosit în sistemul judecătoresc	3.23	1.408	2.90	2.99	3.42	3.39	3.63	3.90
Tolerarea abaterilor de integritate profesională din partea factorilor de decizie din sistemul judecătoresc	3.03	1.359	2.94	2.79	2.97	3.29	3.56	3.90
Lipsa transparenței în sistemul judecătoresc	2.97	1.328	2.90	2.64	3.10	3.39	3.19	3.40
Posibilitatea îmbogățirii rapide	2.95	1.463	2.60	2.73	2.93	3.37	3.44	3.70

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Din Tabelul 3.9 remarcăm că cele mai importante variabile care au condus la abateri de la integritatea profesională în sistemul judecătoresc au fost *Salariile mici* practicate pentru toate

categoriile de personal din instanțele judecătorești și *Extinderea fenomenului corupției la nivelul întregii societăți*. Aceste două variabile care au condus la abateri de la integritatea profesională au un caracter general care vizează și alte domenii de activitate. Totodată, există alte variabile legate de sistemul judecătoresc care, la fel, influențează integritatea profesională a personalului judecătoresc. Astfel, în opinia respondenților, *Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerare a integrității profesionale a acestora* este una din cauze aferente sistemului judecătoresc apreciată cel mai mult de toate categoriile de respondenți – (3,29p.). Această afirmație a obținut cel mai mare punctaj din partea absolvenților INJ (3, 75p.). *Lipsa de integritate morală* este o altă cauză relevantă care a condus la abateri de la principiile integrității profesionale în instanțele judecătorești. *Posibilitatea îmbogățirii rapide* este o variabilă care influențează mai puțin integritatea profesională în sistemul judecătoresc. În același timp, este și o îngrijorare deoarece respondenții recunosc că activitatea în sistemul judecătoresc este o „soluție” de îmbogățire rapidă.

Mai mult de atât, am aplicat testul Levene pentru testarea omogenității varianțelor în funcție de statutul profesional. În cercetarea realizată, am exclus două grupuri (Absolvenții și Studenții INJ) care diferă semnificativ de celelalte grupuri (Tabelul 3.10).

Tabelul 3.10. Rezultatele Testului de omogenitate al varianțelor

Variabilele cuprinse în cercetare	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Extinderea fenomenului la nivelul întregii societăți	.833	3	222	.477
Salariile mici care nu asigură un trai decent	1.684	3	222	.171
Lipsa de integritate morală	.314	3	222	.815
Lipsa transparenței în sistemul judecătoresc	.495	3	222	.686
Tolerarea corupției din partea factorilor de decizie din sistemul judecătoresc	.841	3	222	.473
Fenomenul „cumetismului și nepotismului” folosit în sistemul judecătoresc	2.075	3	222	.104
Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerație a integrității profesionale a acestora	.970	3	222	.408
Posibilitatea îmbogățirii rapide	2.021	3	222	.112

Sursa: Elaborat de autor urmare a aplicării metodelor statistice.

Din Tabelul 3.10 observăm că valorile Sig pentru cele opt variabile care determină devierea de la integritatea profesională a personalului din sistemul judiciar sunt mai mari de 0,05, fapt ce dovedește că varianțele pentru cele patru categorii de respondenți sunt egale.

De asemenea, am aplicat testul ANOVA pentru determinarea valorilor medii între grupuri și în cadrul acestora. Cu cât mediile grupelor au valori mai diferite între ele, cu atât variația dintre

grupuri este mai mare; iar cu cât o variație în interiorul grupurilor este relativ mai mică, cu atât statistica testului F este mai mare (Tabelul 3.11).

Tabelul 3.11. Rezultatele aplicării testului ANOVA pentru variabilele cuprinse în cercetare în funcție de statutul ocupațional al respondenților

ANOVA						
Variabilele		Suma pătratelor	df	Media pătratelor	F	Sig.
Extinderea fenomenului la nivelul întregii societăți	Între grupuri	1.556	3	.519	.318	.813
	În cadrul grupurilor	362.479	222	1.633		
	Total	1.556	3	.519	.318	.813
Salariile mici care nu asigură un trai decent	Între grupuri	11.997	3	3.999	2.163	.093
	În cadrul grupurilor	410.392	222	1.849		
	Total	422.389	225			
Lipsa de integritate morală	Între grupuri	11.315	3	3.772	2.088	.103
	În cadrul grupurilor	401.061	222	1.807		
	Total	412.376	225			
Lipsa transparenței în sistemul judecătoresc	Între grupuri	17.011	3	5.670	3.389	.019
	În cadrul grupurilor	371.453	222	1.673		
	Total	388.465	225			
Tolerarea corupției din partea factorilor de decizie din sistemul judecătoresc	Între grupuri	6.733	3	2.244	1.252	.292
	În cadrul grupurilor	397.909	222	1.792		
	Total	404.642	225			
Fenomenul „cumentismului și nepotismului” folosit în sistemul judecătoresc	Între grupuri	11.774	3	3.925	2.085	.103
	În cadrul grupurilor	417.806	222	1.882		
	Total	429.580	225			
Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerație a integrității profesionale a acestora	Între grupuri	6.856	3	2.285	1.299	.276
	În cadrul grupurilor	390.635	222	1.760		
	Total	397.491	225			
Posibilitatea îmbogățirii rapide	Între grupuri	15.281	3	5.094	2.524	.059
	În cadrul grupurilor	447.997	222	2.018		
	Total	463.279	225			

Sursa: Elaborat de autor urmare a aplicării metodelor statistice.

Urmare a aplicării testului ANOVA (Tabelul 3. 11), rezultatele dovedesc că pentru variabila – *Extinderea abaterilor integrității profesionale la nivelul întregii societăți* – statistica testului F este mică (0.318) cu o probabilitate asociată Sig. (0.813), mai mare decât 0,05. Aceasta dovedește că ipoteza de egalitate a mediilor pe grupe nu se respinge. Așadar, variabila referitoare la *Extinderea abaterilor integrității profesionale la nivelul întregii societăți* nu diferă semnificativ în raport cu statutul respondentului. Aceiași constatare este caracteristică și pentru celelalte variabile cuprinse în cercetare.

Având în vedere faptul că salariul reprezintă principala cauză a apariției și dezvoltării fenomenului corupției, dar și o preocupare a responsabililor de reformare a justiției care susțin necesitatea unei motivări adecvate a personalului, ne-am propus să apreciem caracteristicile și conținutul acestuia în instanțele judecătorești, oferind respondenților să aprecieze fiecare variabilă pe o scală de la „1” la „5” (Tabelul 3.12).

Tabelul 3.12. Aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești în funcție de statutul ocupațional

Variabilele cuprinse în chestionar	Total Media ponderată	Abaterea standard	Media ponderată în funcție de statutul ocupațional					
			Judecător	Asistent judiciar	Grefier	Personal non judiciar	Absolvent INJ	Student INJ
Salariul nu este unicul factor determinant pentru a activa în instanțele de judecată	3.24	1.342	3.06	2.96	3.50	3.34	3.44	3.20
Salariul este inferior în raport cu nivelul de stres profesional la care sunt expus	3.09	1.484	2.23	3.22	3.15	3.07	3.44	3.80
Salariul este suficient pentru a asigura independența și imparțialitatea în exercitarea funcției	2.79	1.432	2.56	2.71	2.87	3.10	2.44	2.20
Salariul pe care îl primesc este motivator în comparație cu alte domenii de activitate	2.46	1.231	2.31	2.22	2.60	2.95	2.06	2.30
Salariul obținut reflectă valoarea postului de muncă	2.38	1.289	2.27	2.04	2.58	2.90	2.25	2.10
Mărimea salariului aferent postului de muncă corespunde responsabilităților profesionale asumate	2.38	1.341	2.15	2.03	2.68	2.85	2.12	2.50
Salariul este motivator pentru a continua cariera în instanțele de judecată	2.31	1.307	2.56	2.06	2.37	2.76	2.06	2.10
Salariul obținut este suficient pentru asigurarea unui trai adecvat	2.09	1.265	2.15	1.75	2.15	2.61	2.00	1.90

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Rezultatele obținute dovedesc faptul că salariul primit de personalul instanțelor judecătorești nu asigură un trai decent acestora. Din totalul respondenților, asistenții judiciari au apreciat cel mai puțin afirmația *Salariul obținut este suficient pentru asigurarea unui trai adecvat*. Chiar și judecătorii a căror salarii sunt mult mai mari, comparativ cu ale celorlalte categorii de respondenți, au apreciat la un nivel inferior afirmația în cauză. Odată ce salariul nu asigură un trai decent, acesta nu poate fi caracterizat ca fiind unul motivator. În acest caz, afirmația *Salariul este motivant pentru a continua cariera în instanțele de judecată* a obținut cea mai slabă apreciere din partea asistenților judiciari. De asemenea, am cercetat în ce măsură *Salariul este suficient pentru a asigura independența și imparțialitatea în exercitarea funcției*. Cercetările demonstrează că judecătorii sunt cei mai categorici din personalul instanțelor judiciare care au participat la sondaj. Pe o scală de la „1” la „5”, aceștia au apreciat, în medie, cu 2,56p., fiind sub nivelul aprecierilor oferite de ceilalți respondenți.

În același timp, majoritatea respondenților consideră că salariul primit nu reflectă valoarea postului de muncă. Astfel, *Mărimea salariului aferent postului de muncă corespunde responsabilităților profesionale asumate* a fost apreciată la unul din cele mai mici niveluri de către toate categoriile de respondenți. De asemenea, o apreciere relativ mică a fost și pentru afirmația

Salariul obținut reflectă valoarea postului de muncă, indiferent de categoria de respondenți. Prin urmare, toate categoriile de personal din instanțele judecătorești, inclusiv cei care încă nu activează (studenții și absolvenții INJ) consideră că sarcinile aferente postului pe care le realizează și responsabilitățile asumate sunt superioare în raport cu salariul primit. Raportat la nivelul stresului profesional, majoritatea respondenților consideră că salariul este cu mult mai mic față de stresul profesional acumulat zilnic la locul de muncă. Această caracteristică este valabilă pentru toate categoriile de respondenți.

Rezultă că angajații depun un efort mult mai mare comparativ cu valoarea salariului primit. Trebuie remarcat faptul că cea mai mare apreciere a fost atribuită afirmației *Salariul nu este unicul factor determinant pentru a activa în instanțele de judecată*, scorul mediu total fiind de 3,24p. Prin urmare, unii angajați aleg cariera în sistemul judecătoresc nu doar din cauza salariului, ci și a vocației profesionale sau a dorinței de a face ceea ce le aduce cea mai mare satisfacție în traiectoria profesională.

Având în vedere că salariul reprezintă principala cauză ce determină personalul instanțelor judecătorești la acțiuni lipsite de integritate profesională, am analizat această problemă și sub aspect gender (Tabelul 3.13).

Tabelul 3.13. Aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești sub aspect gender

Variabilele cuprinse în chestionar	Sexul	Număr de respondenți	Media ponderată	Abaterea standard	Media standard a erorilor
Salariul pe care îl primesc este motivator în comparație cu alte domenii de activitate	Feminin	175	2.39	1.231	.093
	Masculin	77	2.56	1.175	.134
Salariul obținut reflectă valoarea postului de muncă	Feminin	175	2.32	1.255	.095
	Masculin	77	2.48	1.304	.149
Mărimea salariului aferent postului de muncă corespunde responsabilităților profesionale asumate	Feminin	175	2.29	1.305	.099
	Masculin	77	2.53	1.373	.156
Salariul obținut este suficient pentru asigurarea unui trai adecvat	Feminin	175	2.00	1.213	.092
	Masculin	77	2.27	1.324	.151
Salariul este motivant pentru a continua cariera în instanțele de judecată	Feminin	175	2.23	1.306	.099
	Masculin	77	2.48	1.294	.147
Salariul este inferior în raport cu nivelul de stres profesional la care sunt expus	Feminin	175	2.99	1.487	.112
	Masculin	77	3.10	1.456	.166
Salariul nu este unicul factor determinant pentru a activa în instanțele de judecată	Feminin	175	3.18	1.389	.105
	Masculin	77	3.29	1.202	.137
Salariul este suficient pentru a asigura independența și imparțialitatea în exercitarea funcției	Feminin	175	2.69	1.405	.106
	Masculin	77	2.87	1.454	.166

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor în Excel.

Din cele opt variabile ce caracterizează salariul, constatăm că există deosebiri ale percepției respondenților sub aspect gender. Toate variabilele ce caracterizează salariul au primit o apreciere mai mare din partea bărbaților (Tabelul 3.13). Aceasta poate fi determinat de faptul că cele mai multe din persoanele respondente au fost de pe posturile de asistent judiciar, grefier și personal non-judiciar care, de regulă, sunt ocupate mai mult de femei.

Pentru analiza statistică a rezultatelor obținute în Tabelul 3.14 am aplicat testul T, utilizat pentru compararea mediei unei caracteristici a două populații. În cazul dat, prima populație este formată din femei, iar cea de-a doua – din bărbați. Aceasta ne-a permis să identificăm unele diferențe semnificative între afirmațiile despre salariu la cele două grupuri de subiecți.

Tabelul 3.14. Rezultatele aplicării testului T la aprecierea conținutului salariului în instanțele judecătorești sub aspect gender

Variabilele cuprinse în chestionar	t	Sig. (2-tailed)	Diferența mediilor	Diferența erorilor standard	95% Intervalul de încredere al diferenței	
					Inferior	Superior
Salariul pe care îl primesc este motivator în comparație cu alte domenii de activitate	-1.023	.307	-.170	.166	-.497	.157
	-1.042	.299	-.170	.163	-.492	.152
Salariul obținut reflectă valoarea postului de muncă	-.924	.356	-.161	.174	-.503	.182
	-.910	.364	-.161	.176	-.509	.188
Mărimea salariului aferent postului de muncă corespunde responsabilităților profesionale asumate	-1.330	.185	-.241	.181	-.598	.116
	-1.304	.195	-.241	.185	-.607	.125
Salariul obținut este suficient pentru asigurarea unui trai adecvat	-1.598	.111	-.273	.171	-.609	.063
	-1.544	.125	-.273	.177	-.622	.077
Salariul este motivant pentru a continua cariera în instanțele de judecată	-1.415	.158	-.252	.178	-.603	.099
	-1.420	.158	-.252	.177	-.603	.099
Salariul este inferior în raport cu nivelul de stres profesional la care sunt expus	-.542	.588	-.110	.202	-.508	.288
	-.547	.585	-.110	.200	-.506	.287
Salariul nu este unicul factor determinant pentru a activa în instanțele de judecată	-.595	.552	-.109	.182	-.468	.251
	-.629	.530	-.109	.173	-.449	.232
Salariul este suficient pentru a asigura independența și imparțialitatea în exercitarea funcției	-.920	.358	-.179	.194	-.561	.204
	-.908	.365	-.179	.197	-.568	.210

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor în Excel.

Rezultatele obținute în Tabelul 3.14 demonstrează că respondenții grupați sub aspect gender influențează afirmațiile privind salariul. Această constatare este valabilă pentru toate cele opt afirmații cu privire la salariu.

Prin urmare, percepțiile personalului instanțelor judiciare și ale potențialilor angajați ai acestora sunt diferite asupra modului cum are loc implementarea reformei în instanțele judecătorești. Ocupând poziții profesionale diferite, este firesc ca aceștia să interpreteze diferit

unele acțiuni sau măsuri legate de reformarea sectorului de justiție. La fel, există o anumită doză de scepticism legată de efectele benefice la finalizarea procesului de reformare a justiției.

Cercetările ne-au demonstrat că există un șir de variabile care influențează activitatea instanțelor judecătorești, unele fiind de natură externă, în timp ce altele se referă nemijlocit la sistemul judiciar din RM. Prin aplicarea diferitor metode statistice, a fost demonstrat că variabilele cuprinse în cercetare influențează integritatea profesională a personalului instanțelor judecătorești, ceea ce conduce la validarea celei de-a *treia ipoteză de cercetare*. În mod direct, integritatea profesională influențează activitatea și performanța instanțelor judecătorești, urmare a aprecierii diferitor procese ale MRU, ceea ce conduce la validarea *ultimei ipoteze din lucrare*.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. Finalizarea reformei justiției este una din cele mai așteptate de societate deoarece se consideră că acest domeniu de activitate are implicații directe asupra tuturor sferelor sociale și economice și asigură buna funcționare a statului în care societatea o poate resimți prin îmbunătățirea nivelului de trai. Inițiată mai bine de 10 ani, reforma justiției a cunoscut pe parcurs mai multe tergiversări, cauzate de mai mulți factori interni și externi sistemului judiciar. Strategiile de reformare a sistemului judiciar nu și-au atins în totalitate scopul urmărit. Actuala strategie este axată mai mult pe independența și integritatea sistemului judiciar prin care se urmărește reducerea sau eradicarea corupției

2. Resursele umane reprezintă elementul esențial în procesul de reformare a sistemului judiciar. Totodată, reformarea sistemului judiciar trebuie să reprezinte o expresie a voinței resurselor umane care susțin acest proces, decât o rezistență din interiorul acestuia. Este nevoie de o conștientizare a personalului instanțelor judecătorești privind efectele benefice ale reformei asupra întregii societăți, precum și o condiție de aderare mai rapidă a RM la UE.

3. Cercetarea cantitativă realizată în rândul personalului instanțelor judecătorești a demonstrat că numărul judecătorilor raportat la cel al populației este inadecvat și că ar trebui majorat numărul lor pentru a face față unui volum de muncă aflat într-o creștere continuă, precum și a reduce din intensitatea muncii și din stresul profesional pe care îl resimt tot mai mult angajații instanțelor judiciare.

4. Există o multitudine de factori care influențează activitatea profesională a personalului din cadrul instanțelor judecătorești, unii având un impact mai mare sau mai mic, în funcție de statutul profesional. Totuși, respectul din partea colegilor și tratamentul echitabil la locul de muncă sunt factorii care au obținut cele mai înalte aprecieri din partea tuturor categoriilor de personal din instanțele judiciare, cu implicații directe asupra rezultatelor muncii lor. Un alt factor important care afectează activitatea angajaților din instanțele judecătorești îl reprezintă stresul la locul de

muncă. În cazul asistenților judiciari și a grefierilor, conținutul sarcinilor de muncă este un factor semnificativ care influențează activitatea lor profesională.

5. Asigurarea unei performanțe judiciare înalte este rezultatul unei selecții riguroase a judecătorilor care se realizează pe baza mai multor criterii. În opinia respondenților, cea mai mare importanță în procesul de selecție a judecătorilor trebuie acordată următoarelor criterii: verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei, capacitatea soluționării situațiilor juridice complexe, corectitudinea în exercitarea profesiei și capacitatea de a lua decizii. Cu toate că rezultatul examenului formării profesionale susținut la INJ dovedește capabilitățile profesionale ale candidatului, acesta nu a fost cotate ca fiind unul din cele mai importante criterii de selecție la funcția de judecător.

6. Personalul instanțelor judecătorești beneficiază de o multitudine de programe de formare profesională organizate de INJ clasificate în două categorii: programe de formare în domeniul jurisprudenței și programe de formare non juridică. Programele de formare profesională în domeniul jurisprudenței au fost apreciate mai bine de toate categoriile de respondenți, comparativ cu cele non juridice. Deși, managementul judiciar și leadership este unul din programe de formare non juridică cu o utilitate deosebită pentru activitatea eficientă a instanțelor judecătorești, acesta a primit cea mai mică apreciere din partea respondenților.

7. Există o multitudine de factori care pot influența negativ activitatea personalului din instanțele judecătorești, dar mai ales în asigurarea independenței și imparțialității sistemului judiciar. Ingerințele diferitor persoane, fie din sistemul judiciar, fie din exteriorul acestuia, determină societatea să nu mai aibă încredere în actul de justiție, iar sistemul judiciar să devină mai puțin credibil. Deși aprecierile în ceea ce privește implicarea unor actori în activitatea instanțelor judecătorești este diferită de la o categorie de respondenți la alta, având grade diferite de intensitate, majoritatea respondenților consideră că cea mai mare influență o au persoanele care dețin cele mai înalte funcții de conducere în stat, urmate de oameni politici și de unele persoane din sistemul judecătoresc.

8. În contextul reformei sectorului de justiție orientată spre integritate și imparțialitate, demarată acum 2-3 ani, există un anumit grad de scepticism cu privire la activitatea comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ și a candidaților la funcția de judecător CSJ. Majoritatea respondenților au apreciat activitatea comisiei respective cu calificativele „satisfăcător” și „nesatisfăcător”, decât cu calificativele „foarte bine” sau „excellent”. De asemenea, majoritatea respondenților nu consideră oportun prezența experților străini în comisia de evaluare externă a judecătorilor CSJ.

9. Reforma judiciară pentru anii 2022-2025 este axată în mod special pe asigurarea independenței și imparțialității sistemului judiciar care are ca finalitate reducerea corupției, întrucât societatea consideră sistemul judiciar ca fiind cel mai corupt din toate domeniile de activitate. Există o multitudine de cauze care au condus la apariția și dezvoltarea corupției în sistemul judecătoresc, una din cele mai importante fiind salariul mic oferit angajaților instanțelor judiciare. O altă cauză relevantă ce a determinat apariția corupției se referă la selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerare a integrității profesionale a acestora. Este și mai grav că unii respondenți au perceput posibilitatea unei îmbogățiri rapide ca o cauză a dezvoltării fenomenului corupției în sistemul judecătoresc.

10. Salariul reprezintă un subiect al actualei reforme din sistemul justiției deoarece, așa cum am menționat, reprezintă și o cauză a fenomenului corupției în instanțele judecătorești. Deși pe parcursul demarării reformei justiției, salariile judecătorilor au fost majorate într-un mod mai accentuat, nu același lucru s-a întâmplat cu salariile celorlalte categorii de personal. Potrivit respondenților, salariul nu reprezintă un element motivator, respectiv nu asigură un trai decent tuturor angajaților din instanțele judecătorești. Mai mult de atât, efortul depus la postul de muncă este cu mult mai mare comparativ cu nivelul salariului primit.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Investigațiile efectuate în cadrul prezentei teme de cercetare au condus la obținerea unor rezultate noi, reflectate prin extinderea cunoștințelor privind MRU în instanțele judecătorești din RM. La fel, cercetările realizate au permis identificarea și completarea particularităților administrării resurselor umane în instanțele judecătorești ce se caracterizează, în primul rând, prin restricționarea deciziilor și prin mai puțină libertate de acțiune în raport cu personalul acestora, având mai mult un caracter centralizat, cu impact asupra întregului sistem judecătoresc din RM.

Aspectul inovator al rezultatelor obținute se exprimă prin cercetarea complexă a ansamblului activităților aferente MRU pentru toate nivelele ierarhice în care funcționează instanțele judecătorești din RM, oferind posibilitatea determinării și efectuării unor comparații pe verticală și pe orizontală (teritorială) a unei multitudini de indicatori ce caracterizează performanța instanțelor judecătorești prin prisma MRU. În afară de aceasta, au fost identificate problemele potențiale ale MRU în contextul demarării reformei justiției, considerată a fi principială în asigurarea progresului economic și social al RM.

Aspectul aplicativ al cercetării a permis obținerea unor rezultate care contribuie la soluționarea unor probleme aferente MRU din instanțele judecătorești și care evidențiază în mod special: volumul de muncă ce urmează a fi realizat exprimat prin mai mulți indicatori specifici instanțelor judecătorești; decalajele volumului de muncă existent între diferite instanțe judecătorești; factorii determinanți care tergiversează reforma justiției în RM.

Scopul prezentei cercetări a fost realizat prin identificarea și evaluarea activităților specifice MRU care au un impact deosebit asupra performanței instanțelor judecătorești, precum și problemele cele mai stringente care trebuie soluționate pentru a schimba atitudinea societății față de sistemul judiciar.

Abordarea exhaustivă a MRU în instanțele judecătorești din RM, urmare a îmbinării cadrului teoretic și a celui metodologic, precum și al aplicării atât a metodelor cantitative cât și a celor calitative, ne-a permis să formulăm următoarele **concluzii generale**:

1. MRU reprezintă unul din cele mai importante domenii ale științei manageriale care și-a dovedit eficacitatea și impactul direct asupra performanței organizaționale. Indiferent de domeniul de activitate al organizației, MRU are implicații directe asupra atingerii obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung al acesteia. La fel, MRU contribuie la crearea de valoare adăugată pentru organizație și la sporirea imaginii favorabile a acesteia pe piața muncii atât la nivel național, cât și internațional. Datorită efectelor pozitive ale MRU asupra succesului organizațional, demonstrate în timp, a existat un interes deosebit din partea cercetătorilor, fiecare încercând să evidențieze anumite aspecte ale acestui domeniu de activitate. Datorită complexității sale, MRU cuprinde un

ansamblu de activități ce pot fi extrapolate asupra tuturor organizațiilor, indiferent de mărimea acestora, profilul de activitate sau forma juridică de organizare. Activitățile MRU sunt interdependente, se completează și se susțin reciproc, iar excluderea uneia sau alteia poate avea efecte negative și repercusiuni pe termen lung asupra performanței organizaționale. De aceea, este important ca activitățile aferente MRU să fie tratate cu maximă responsabilitate, în primul rând, de managementul superior al organizațiilor. Acesta trebuie să conștientizeze că resursele umane pot asigura un salt calitativ în existența organizațiilor, în condițiile implementării celor mai bune practici de administrare a tuturor proceselor care vizează personalul organizației. Rezultatele obținute au condus la atingerea primului *obiectiv* al cercetării.

2. Cercetările realizate au demonstrat că există deosebiri în ceea ce privește abordarea MRU. Spre deosebire de organizațiile din sectorul privat în care obiectivul MRU constă în atingerea performanțelor înalte din care să rezulte profitul maxim, în instituțiile din sectorul public MRU urmărește oferirea unor servicii calitative tuturor cetățenilor, fapt ce va conduce la creșterea încrederii acestora. Practicile MRU axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate conduc la sporirea încrederii în instituțiile publice și la schimbarea percepției societății. În afară de aceasta, încrederea între angajații de la același nivel, precum și între angajați și superiori, conduc la consolidarea relațiilor de muncă și la asigurarea unei armonii la nivel instituțional, contribuind astfel la eficientizarea activităților, respectiv la sporirea performanței instituției publice. Așadar, constatările asupra particularităților MRU în sectorul public contribuie la atingerea *obiectivului 2* al cercetării.

3. În RM, există cadrul legal și instituțional adecvat pentru desfășurarea actului juridic în conformitate cu cerințele UE, iar instanțele judecătorești activează pe baza unui pachet de legi care reglementează toate aspectele – juridic, financiar, comportamental – fiind într-un proces continuu de perfecționare și ajustare la noile cerințe și evoluții care au loc în societate. CSM este instituția responsabilă de asigurarea activității eficiente a instanțelor judecătorești de la toate nivelele ierarhice și de cariera judecătorilor. În acest sens, CSM asigură cadrul adecvat privind implementarea normelor legale în activitatea instanțelor judecătorești, elaborând metodologii pentru diferite procese ce vizează toate categoriile de personal și coordonând activitățile judecătorilor. Administrarea resurselor umane în instanțele judecătorești este reglementată printr-un șir de legi ce vizează recrutarea și selecția personalului, instruirea profesională, evaluarea performanțelor profesionale, recompensarea personalului, relațiile de muncă etc. Modul de implementare a practicilor de MRU este realizat și coordonat de mai multe instituții juridice superioare care au drept misiune supravegherea activității atât a judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de personal din cadrul acestora. Întregul pachet de legi ce reglementează activitatea

resurselor umane în instanțele judiciare este completat cu mai multe hotărâri de guvern care definesc aspectul tactic și procedural pentru administrarea eficientă a personalului.

4. Indicatorii ce caracterizează performanța instanțelor judecătorești, din perspectiva MRU, variază în dinamică, sub aspect teritorial și pe nivele ierarhice. Cele mai mari discrepanțe ale indicatorilor ce caracterizează performanța resurselor umane în instanțele judecătorești se atestă la *Rata de soluționare a dosarelor*. În perioada 2018-2023, indicatorul în cauză s-a diminuat în majoritatea instanțelor judecătorești din RM. La nivelul sistemului judecătoresc, rata de soluționare a dosarelor s-a redus cu 7,5 puncte procentuale, în perioada 2018-2023. Totuși, discrepanța cea mai mare se atestă la CSJ unde rata de soluționare a dosarelor s-a redus de aproape două ori. Rezultatele referitoare la evoluția indicatorilor de performanță din perspectiva MRU demonstrează că *obiectivul 3* al cercetării este realizat.

5. În RM se atestă o disfuncționalitate în ceea ce privește rata de acoperire a posturilor vacante de judecător. În perioada analizată, cea mai mică rată de acoperire a posturilor de judecător a fost înregistrată la CSJ, aceasta variind între 69,7 și 57,6%. În anul 2023, se constată o reducere evidentă a ratei de acoperire a posturilor de judecător în mai multe judecătoria teritoriale (Anenii Noi, Cahul, Comrat), aceasta fiind de până la 50%. Doar în Judecătoria Bălți, rata de acoperire a posturilor de judecător a fost de 100%, în timp ce la judecătoria Criuleni – 111,1%. În anul 2024, urmare a plecării benevole a unui număr mare de judecători din sistemul judiciar, valoarea acestui indicator s-a diminuat și mai mult, fapt ce a condus la creșterea volumului de muncă per judecător.

6. În ultimii ani, volumul de muncă a judecătorilor a crescut semnificativ, fiind cauzat de nivelul redus al ratei de acoperire a posturilor vacante. În cazul în care rata de acoperire a posturilor de judecător ar fi de 100%, volumul de muncă al acestora s-ar reduce în mod simțitor. În anul 2023, volumul de muncă per judecător, exprimat în numărul cauzelor pentru a fi soluționate, a constituit în medie 1001 cauze per judecător. În același timp, constatăm că volumul de muncă per judecător în judecătoria Cahul a fost, în medie, de 2254 cauze, în anul 2023, fiind cu peste două ori mai mare față de media înregistrată la nivelul sistemului judiciar din RM. În același timp, la CA Bălți și CA Cahul și la Judecătoria Criuleni a fost mai mic de 500 de cauze pe an, fiind cu peste 2 ori mai mic decât media înregistrată în sistemul judiciar și de 4,5 ori mai mică față de Judecătoria Cahul în care a fost înregistrat cel mai mare număr de cauze pentru soluționare în medie per judecător. Aceiași tendință este caracteristică în cazul gradului de solicitare a judecătorilor în raport cu numărul de cauze încheiate.

7. INJ este principala instituție responsabilă de formarea inițială și continuă a personalului din sistemul judecătoresc. Anual, INJ elaborează oferta educațională care cuprinde mai multe programe de formare profesională atât cu caracter judiciar, cât și non judiciar. În procesul de

formare profesională participă toate categoriile de angajați din sistemul judecătoresc. Numărul participanților la programul de formare profesională continuă diferă pe categorii de personal. Totuși, se constată o participare mai mare din partea judecătorilor la programele de formare profesională continuă cu caracter juridic. În cazul programelor de formare profesională continuă cu caracter non juridic se înregistrează o participare mai mare a celorlalte categorii de personal a instanțelor judecătorești. Concluziile 5, 6 și 7 din această secțiune dovedesc realizarea *obiectivului 4* din lucrare.

8. Reforma justiției din RM este axată, în ultimii ani, pe asigurarea integrității etice și financiare a personalului judiciar, în special a judecătorilor. În acest context, au fost elaborate și aprobate mai multe criterii de evaluare pentru ocuparea postului de judecător, având ca obiectiv excluderea candidaților ce nu corespund cerințelor de integritate etică și financiară. Totodată, procesul de evaluare a integrității judecătorilor se realizează anevoios, consumând foarte mult timp și cu multe tergiversări, fapt ce creează mai multe nemulțumiri în rândul societății. Această concluzie dovedește realizarea *obiectivului 5* din acest demers științific.

9. Activitatea personalului instanțelor judecătorești este influențată de mai multe variabile. Rezultatele cercetării sociologice demonstrează că variabilele cuprinse în cercetare au impact diferit asupra activității instanțelor judecătorești. Variabilele cuprinse în cercetare au fost apreciate diferit de categoriile de respondenți care au participat la acest exercițiu științific. Totuși, din cele 12 variabile care influențează activitatea instanțelor judecătorești, putem evidenția 4 variabile care, în opinia respondenților, au cel mai mare impact: *Respectul din partea colegilor, Tratatul echitabil la locul de muncă, Conținutul sarcinilor de muncă și Managementul instanței judecătorești*. De asemenea, asigurarea performanței instanțelor judecătorești depinde în mare măsură de criteriile de selecție a judecătorilor. În opinia respondenților, cele mai importante criterii de selecție sunt considerate: *Verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei, Capacitatea de a soluționa situații juridice complexe, Corectitudinea în exercitarea profesiei și Capacitatea de a lua decizii*. Aceste criterii au fost apreciate, în funcție de gradul de importanță, în aceeași consecutivitate de toate categoriile de respondenți. În afară de criteriile de selecție, trebuie implementate și alte măsuri ce contribuie la sporirea performanței instanțelor judecătorești cum ar fi: simplificarea procedurilor judiciare, specializarea asistenților judiciari, îmbunătățirea managementului instanței de judecată etc. Așadar, rezultatele obținute au condus la atingerea *obiectivului 6*.

10. În contextul reformei justiției, consolidarea independenței sistemului judecătoresc și a integrității și responsabilității sunt două obiective primordiale ale RM pentru aderarea la UE. Lipsa integrității profesionale este determinată în mare măsură de faptul că judecătorii aplică standarde

diferite în adoptarea sentinței de judecată, fapt confirmat de rezultatele cercetării sociologice. Aceasta, la rândul său, conduce la diminuarea încrederii societății în sistemul judecătoresc. Însăși, respondenții, angajați ai instanțelor judecătorești, recunosc că încrederea societății în sistemul judecătoresc este mică. Integritatea profesională a personalului din instanțele judecătorești poate fi influențată de mai multe variabile, fiecare având un impact mai mare sau mai mic asupra comportamentului etic și profesional. Rezultatele cercetării au dovedit că variabilele care au cel mai mare impact asupra principiilor integrității profesionale ale angajaților din sistemul judecătoresc sunt: *Salariile mici care nu asigură, un trai decent și Extinderea lipsei de integritate profesională la nivelul întregii societăți*. În afară de variabilele susmenționate care sunt caracteristice întregii societăți, există unele variabile specifice sistemului judecătoresc care determină abaterea personalului de la principiile integrității profesionale și anume: *Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerare a integrității profesionale a acestora, Fenomenul „cumetrismului și nepotismului” folosit în sistemul judecătoresc, Tolerarea abaterilor de integritate profesională din partea factorilor de decizie din sistemul judecătoresc, Lipsa transparenței în sistemul judecătoresc etc.* La fel, salariul reprezintă o variabilă importantă care influențează integritatea personalului instanțelor judecătorești. Prin urmare, constatările din cercetare conduc la realizarea obiectivului 7.

Conținutul lucrării, concluziile generale și cele de la sfârșitul fiecărui capitol, ne permit să formulăm unele **recomandări** care să conducă la îmbunătățirea MRU în sistemul judecătoresc din RM și, respectiv, la îndeplinirea obiectivului 8 al lucrării.

1. *Elaborarea și implementarea unei strategii de resurse umane exhaustive la nivelul sistemul judiciar*, prin stabilirea viziunii generale asupra evoluției personalului în instanțele judecătorești și prin cuprinderea tuturor aspectelor legate de administrarea personalului în vederea sporirii calității acestuia.

2. *Dezvoltarea unei politici de resurse umane la nivelul fiecărei instanțe judecătorești*, adaptată la nevoile acesteia, oferind posibilitatea flexibilizării activităților de operaționalizare aferente personalului pentru a spori nivelul de performanță și a crește calitatea actului jurisdicțional.

3. *Dezvoltarea unui plan strategic de asigurare cu personal a instanțelor judecătorești pentru toate categoriile de posturi*, având ca obiectiv menținerea unui echilibru a fluxului de angajați atât la nivelul întregului sistem judiciar, cât și la nivelul fiecărei instanțe judecătorești, permițând asigurarea unei funcționalități eficiente.

4. *Crearea unui mecanism eficient de anticipare a necesităților pentru postul de judecător la toate nivelele instanțelor judecătorești*, prin asigurarea unei sincronizări dintre plecări și ieșiri,

fapt ce ar contribui la asigurarea unei rate de acoperire în proporție de 100% a posturilor vacante de judecător în instanțele judecătorești. În prezent, rata de acoperire a posturilor de judecător este cu mult mai mică în majoritatea instanțelor judecătorești.

5. *Perfecționarea algoritmului de repartizare a dosarelor în rândul judecătorilor și a celorlalte categorii de personal atât în cadrul instanțelor judecătorești, cât și între acestea*, în vederea asigurării unui volum de muncă echitabil și al reducerii disproporționalității și al gradului de solicitare profesională a personalului judiciar, în vederea sporirii confortului profesional al angajaților instanțelor judecătorești.

6. *Întocmirea unor planuri de formare inițială a judecătorilor bine argumentate raportate la nevoile sistemului judiciar*, urmărindu-se reducerea duratei de tranziție a tinerilor absolvenți ai INJ pentru încadrarea pe postul de judecător. În prezent, perioada de așteptare pentru numirea în postul de judecător poate să dureze mai mulți ani, având ca efect devalorizarea competențelor profesionale ale absolvenților INJ sau chiar renunțarea la o carieră profesională în sistemul judecătoresc.

7. *Adaptarea și actualizarea continuă a programelor juridice de formare profesională continuă a personalului instanțelor judecătorești*, în funcție de necesități pe anumite domenii ale dreptului din perspectiva aderării RM la UE, pentru dezvoltarea competențelor adecvate care să contribuie la asigurarea performanței instanțelor judecătorești.

8. *Dezvoltarea competențelor non juridice prin diversificarea programelor non juridice de formare profesională continuă atât a personalului judiciar, cât și a celui non judiciar*. În acest context, considerăm imperativ introducerea unui modul cu referire la *Managementul resurselor umane* sau *Politici de personal* în oferta educațională a INJ în care să fie reflectată importanța, semnificația și contribuția acestuia la asigurarea funcționalității eficiente și a performanței instanței judiciare.

9. *Specializarea profesională a judecătorilor și a asistenților judiciari*. O specializare a judecătorilor și a asistenților judiciari pe anumite domenii ale dreptului va conduce la reducerea perioadei de examinare a dosarelor, iar, ca urmare, va avea efecte benefice exprimate prin sporirea eficienței muncii acestora și recâștigarea încrederii societății față de activitatea instanțelor judecătorești.

10. *Aplicarea unor proceduri manageriale eficiente în cadrul politicii de promovare și evaluare a personalului*, prin luarea în considerare atât a criteriilor profesionale, cât și a celor de integritate, iar principiul meritocrației să constituie elementul decizional fundamental în asigurarea carierei în sistemul judiciar.

11. *Asigurarea unei corelații eficiente a politicilor aferente MRU*, având drept scop funcționarea optimă și eficientă a sistemului judiciar și motivarea adecvată atât a personalului judiciar, cât și a celui non judiciar, precum și sporirea satisfacției clienților, urmare a calității serviciului public primit.

12. *Sporirea motivației financiare pentru toate categoriile de personal din instanțele judecătorești*, prin asigurarea unor salarii echitabile raportate la efortul depus și responsabilitatea asumată, precum și reducerea decalajelor salariale între categoriile de personal din instanțele judecătorești.

13. *Implementarea unor proceduri eficiente în sistemul judiciar*, cu scopul excluderii oricăror variabile ce ar putea influența personalul instanțelor judecătorești de la principiul independenței și integrității profesionale.

14. *Promovarea unei campanii de sensibilizare și conștientizare a importanței sistemului judiciar la nivel național*, prin exemple de bune practici din partea personalului instanțelor judecătorești, pentru recâștigarea încrederii societății în actul jurisdicțional.

Cercetările realizate pe durata studiilor doctorale, inclusiv concluziile și recomandările formulate au condus la găsirea răspunsului la întrebarea de cercetare formulată în debutul lucrării. La fel, ipotezele de cercetare înaintate în lucrare au fost validate prin rezultatele obținute, unele fiind testate prin aplicarea mai multor instrumente statistice.

Ca și oricare cercetare, prezentul proiect doctoral are și anumite limite. *În primul rând*, este o primă încercare de a analiza MRU în instanțele judecătorești, fapt ce nu permite compararea rezultatelor obținute cu alte studii realizate anterior. *În al doilea rând*, MRU în instanțele judecătorești este strict reglementat de legislația națională, ceea ce nu i-a permis autorului să depășească prerogativele legale. *În al treilea rând*, rezultatele obținute se bazează pe cercetarea cantitativă în care chestionarul a fost instrumentul de culegere a informațiilor, fără a folosi și cercetarea calitativă axată pe interviul aprofundat.

BIBLIOGRAFIE

1. Adamovic, M. (2020). Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), p. 445-464. ISSN:1468-2389
2. Aikman, A. (2007). The art and practice of court administration. Taylor & Francis Group, 453p. ISBN: 9781315087238
3. Allen, D. G., Mahto, R. V. & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), p. 1696–1708. ISSN: 0021-9010
4. Ameen, A. & Baharom, M.N. (2019). The assessment of effects of performance appraisal purposes on employee performance in Nigerian civil service. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 16(5), p. 1-17. ISSN: 2600 – 9056.
5. Ardichvili, A. (2013). The role of HRD in CSR, sustainability, and ethics: A relational model. *Human Resource Development Review*, 12(4), p. 456–473. ISSN: 15526712.
6. Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 872p. ISBN: 973-8060-60-5.
7. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, London: Kogan Page. 823p. ISBN: 978-0-7494-6964-1.
8. Armstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3rd edition. London: Kogan Page. 216p. ISBN: 0 7494 4537 8.
9. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*,/ Eleventh ed. London: Kogan Page, 1062p. ISBN: 973-8060-60-5.
10. Arthur, J.B. & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A level-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), p. 77-92. ISSN: 1053 4822.
11. Ayers R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44, p. 169-191. ISSN: 0091-0260.
12. Bach, S. & Kessler, I. (2009). HRM and the New Public Management. Oxford Handbooks Online. Disponibil la : <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029-e-23>. Accesat: 15. 11. 2022.
13. Băieșu, M. & Boguș, A. (2022). Efcientizarea metodelor și tehnicilor de motivare a funcționarilor publici. *Administrarea Publică*, 2(114), p. 105-110. ISSN: 1813-8489.
14. Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), p. 284–309. ISSN: 0025-1747
15. Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 239p. ISBN: 9780761909439
16. Basso, K. & Pizzutti, C. (2016). Trust recovery following a double deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223. ISSN: 1094-6705.
17. Battaglio Jr., R. P. & Condrey, S. E. (2009) Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service Reform on Organizational and Managerial Trust. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4). P. 689–707. ISSN: 1477-9803.
18. Bay, D., Cook, G.L. & Yeboah, D. (2020), Recruiting Method and Its Impact on Participant Behavior, *Advances in Accounting Behavioral Research*, 23, p. 1-19. ISSN: 1475-1488.
19. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2003). Human Resource Management A contemporary approach. Fourth Edition, Prentice Hall, 739p. ISBN: 0273679112.
20. Behn, R. (1995) The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55, p. 313–324. ISSN: 0033-3352.

21. Bierema, L. L. (2009). Critiquing human resource development's dominant masculine rationality and evaluating its impact. *Human Resource Development Review*, 8(1), p. 68–96. ISSN: 15526712.
22. Bîrcă A. (2005). *Managementul resurselor umane*, Chișinău: Editura ASEM, 522p. ISBN: 978-9975-75-295-0.
23. Bîrcă, A. (2015). *Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană*, Editura ASEM, Chișinău, 334p. ISBN: 978-9975-75-295-2.
24. Bîrcă, A. & Ilciuc, C. (2019). *Managementul motivațional în cadrul organizațiilor*. Iași: TIPO MOLDOVA, 258p. ISBN: 978-606-42-0411-0
25. Black, J. & Upchurch, M. (1999), *Public Sector Employment*. In G. Hollinshead, P. Nicholls and S. Tailby (eds) *Employee Relations*. London : Financial Times Management. Disponibil la: <https://yellowedge.files.wordpress.com/2008/06/brown.pdf> Accesat: 23. 11. 2022.
26. Boguș, A. (2016). Integritatea profesională a funcționarilor publici. În: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*, 23-24 septembrie 2016, Chișinău: Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, Vol.2, p. 138-144. ISBN 978-9975-75-834-5.
27. Boguș, A. (2018). Specificul gestiunii resurselor umane în administrația publică. În: *Culegere de articole selective ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”*, 28-29 septembrie 2018, Chișinău: ASEM, vol. 2, p. 287-292. ISBN 978-9975-75-932-8.
28. Bohlander, G. & Snell, S. (2017), *Principles of Human Resource Management*, Mason: Cengage Learning. 373p. ISBN: 978-8131521663.
29. Boxall, P F & Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 299p. ISBN: 9780333778203
30. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Houndsmill: Palgrave. 421p. ISBN: 978-0230579354.
31. Boyne, G. A. și alții (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), p. 407-420. ISBN: 0091-0260.
32. Bratton, J. & Gold, J. (1994), *Human Resource Management: Theory and Practice*, London. 603p. ISBN: 978-0333588765.
33. Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26, p. 405-434. ISSN: 0149-2063.
34. Brewis, J. & Wray-Bliss, E. (2008). Re-searching ethics: Towards a more reflexive critical management studies. *Organization Studies*, 29(12), p. 1521–1540. ISSN: 0170-8406
35. Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), p. 577–597. ISSN: 0090-4848.
36. Bromley, P. & W. Powell. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), p. 1–48. ISSN: 1941-6520
37. Brown, M. & Heywood, J. S. (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), p. 659–679. ISSN: 1467-8543.
38. Brown, K. (1997). Evaluating Equity Outcomes in State Public Sectors: A Comparison of Three Housing Agencies. *Australian Journal of Public Administration*, 56(4), p. 57 – 66. ISSN:0313-6647.
39. Budhwani, N. (2004). Should child labor be eliminated? An HRD perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), p. 107-116. ISSN: 1044-8004
40. Burloiu, P. (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Lumina LEX. 1272p.

41. Byars, L. L. & Rue, L. W. (2008). *Human Resource Management*. McGraw-Hill. Irwin, 415p. ISBN: 9780071287692
42. Cho, Y. J. & Poister, T. H. (2013). Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(6), p. 816–838. ISSN: 1471-9037.
43. Cojocaru, S. (2005). *Strategia managementului resurselor umane în administrația publică*. Autoreferat al tezei de doctor în științe economice.
44. Cojocaru, S. și alții (2014). *Managementul resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova*. Chișinău: Academia de Administrare Publică, 280p. ISBN: 978-9975-4241-1-0.
45. Cojocaru, V. (2015). O justiție independentă este alcătuită din judecători și procurori bine pregătiți profesional. În: *Revista Institutului Național de Justiție*, nr.3 (34), 2015, p. 11. ISSN 1857-2405.
46. Collings, D. G. & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: a critical approach*. Routledge, London and New York. 482p. ISBN: 9781138237551.
47. Condrey, St. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*, Second Edition, JOSSEY-BASS A Willey Imprint, 800p. ISBN: 978-0470484043.
48. Constituția Republicii Moldova. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?Doc_id=111918&lang=ro Accesat: 05. 09. 2023
49. Cotelnic, A. (2009). Conflictul și concurența între angajați. *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, vol. VII. P. 8-12.
50. Cotelnic, A. & Scarlat, C. (2020). Provocări ale resursei umane și managementului resursei umane. În: *Economica*, 3(113), pp. 7-20. ISSN: 1810-9136.
51. Cupcea, I. & Bîrcă, A. (2022). *Human resources management – a priority field for organizations*. În: ECOTREND 2022 „Sustainable Economies Digitalization: opportunities and 159rganizati in the pandemic era”. Proceedings of the International Scientific Conference 9-10 December 2022. XIX-th Edition. Târgu Jiu, Gorj, Romania: „Academica Brâncuși” Publisher. 2022. P. 18-24. 0,4 c. a. ISSN: 2248-0889.
52. Cupcea, I. & Bîrcă, A. (2023). *Decoupling and trust – essential elements of human resource management in public sector*. În: Proceedings of the international scientific conference „Information society and sustainable development”, ISSD 2023, X-th Edition, April 27-28, 2023. Valletta, Malta: 2023. P. 110-116. 0,4 c. A. ISSN: 2248-0889.
53. Cupcea, I. & Bîrcă, A. (2023). *Theoretical-conceptual and comparative approaches to human resources management within organizations*. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. No. 1, p. 151-158. 0,66 c. a. ISSN: 2344-3685.
54. Cupcea, I. & Bîrcă, A. (2023). *The particularities of human resource management in public sector*. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. No. 3, p. 148-156. 0,81 c. a. ISSN: 2344-3685.
55. Cupcea, I. (2023). *Aspecte ale managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*. În: “Economic Security in the Context of Systemic Transformations”, international conference. Proceedings of International Conference “Economic Security in the Context of Systemic Transformations”, 3rd Edition, December 7-8 2023, Chișinău. P. 91-97. ISBN: 978-9975-167-43-7.
56. Cupcea, I. (2024). *Aprecierea percepției și a atitudinii personalului judiciar asupra reformei justiției în Republica Moldova*, În: *Economica*, 3(129), p. 59-68. ISSN: 1810-9136.
57. Cupcea, I. (2024). Analiza indicatorilor de performanță în instanțele judecătorești din Republica Moldova, prin prisma managementului resurselor umane. În: *Economica*, 2(128), p. 55-64. ISSN: 1810-9136.
58. Cupcea, I. (2024). Legal and institutional aspects regarding human resource management in courts. În: *Development through research and innovation IDSC 2024*” International

- Scientific Conference, Chişinău, Republic of Moldova, p. 86-93. ISBN: 978-9975-167-76-5 (PDF).
59. Daley, D. (1987). Performance appraisal and the creation of training and development expectations: A weak link in MBO based appraisal systems. *Review of Public Personnel Administration*, 8(1), p. 1–10. ISSN: 0734-371X.
 60. Daley, D. M. & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals. Putting the strategic into human resource management. *American Review of Public Administration*, 35, p. 157-167. ISSN: 1552-3357
 61. Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior Management*. McGraw-Hill International Edition, 419p. ISBN: 9780071127301.
 62. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*, 15th ed, Boston: Pearson. 602p. ISBN: 9780134235455
 63. Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues and human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), p. 24-35. ISSN: 1468-2419
 64. Fisher, C. D., Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (2006), *Human Resource Management*, 6th ed, Boston: Houghton Mifflin Company. 641p. ISBN: 9780618527861.
 65. Fletcher, C. & Williams, R. (1996), Performance management, job satisfaction and 160rganizational commitment, *British Journal of Management*, Vol. 7, p. 69-79. ISSN: 1045-3172.
 66. Fong, K. & Kleiner, B. H. (2004). New development concerning the effect of work overload on employees, *Management Research News*, Vol. 27(4/5), p. 9-16. ISSN: 0140-9174.
 67. Gamage, A. S. (2014). Recruitment practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), p. 37-52. ISSN: 2235-9222.
 68. Garavan, T. N. & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), p. 487–507. ISSN: 1523-4223.
 69. Geurts, S.A., Kompier, M.A., Roxburgh, S. & Houtman, I.L. (2003). Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63(3), p. 532-559. ISSN 1095-9084.
 70. Gheorghită, T. (2011). Managementul resurselor umane în serviciul public al Republicii Moldova şi provocările europenizării. *Studii Economice*, 1-2, p. 219-227. ISSN: 1857-226X.
 71. Gheorghită, M. & Vîrcolici, M. (2008). *Rolul managementului resurselor umane în creşterea eficienţei întreprinderilor de confecţii*. Chişinău: CEP USM, 204p. ISBN: 978-9975-70-771-8.
 72. Ghid privind activitatea organizatorică şi administrativă a instanţelor judecătoreşti. (2022). Chişinău, 220p. Disponibil la: <https://www.inj.md/sites/default/files/Ghid%20privind%20activitatea%20organizatorica%20si%20administrativa%20a%20instantei.pdf> Accesat: 28. 09 . 2023
 73. Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), p. 123–150. ISSN: 00910260.
 74. Golubovich, J. & Ryan, A.M. (2022). Implications of diversity cues in recruitment and assessment materials: Reactions and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), p. 467-485. ISSN: 1468-2389.
 75. Goh, Z., Ilies, R. & Wilson, K.S. (2015), Supportive supervisors improve employees' daily lives: the role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 89(1), p. 65-73. ISSN: 1095-9084.

76. Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18, p. 1627-1647. ISSN: 0958-5192.
77. Green, F. (2004). Work intensification, discretion and the decline in wellbeing at work, *Eastern Economic Journal*, 30(4), p. 615-625. ISSN: 0094-5056.
78. Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), p. 261–278. ISSN: 1573-0697.
79. Greve, C. (2006). Public management reform in Denmark. *Public Management Review*, 8, p. 161–169. ISSN: 14719037.
80. Guest, D. E. (2001). Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, 27, p. 377–97. ISSN: 0022-2380.
81. Hahn, R. M. & Kleiner, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology*, 48(2), p. 197–209. ISSN: 0269994X.
82. Hanson, R. (2010) The pursuit of high performance. *International Journal for court administration*, 10(2), p. 2-12. ISSN: 2156-7964.
83. Harris, M. (1997). Human Resource Management: A Practical Approach, Fort Worth: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. 489p. ISBN: 9780030020674
84. Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), p. 268-279. ISSN: 0269-994X.
85. Hatcher, T. G. (2002). *Ethics and HRD: A new approach to leading responsible organizations*. Basic Books. 275p. ISBN: 978-0738205649.
86. Heery, E. (2000). *The new pay: risk and representation at work*, in D. Winstanley and J. Woodall (Eds.), *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan. 301p. ISBN: 9780333739662
87. Heneman III, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A. & Dyer, L.D. (1989), *Personnel/Human Resource Management*, New York: Richard D. Irwin, Inc. 740p. ISBN: 978-0256069297.
88. Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: an analysis of employers' behaviour, *International Journal of Manpower*, 26(5), 421-433. ISSN: 01437720.
89. Henry, O. & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52-58. ISSN: 0972-7981.
90. Hernandez, M., Long, C. P. & Sitkin, S. B. (2014). Cultivating follower trust: are all leader behaviours equally influential? *Organization Studies*, 35(12), 1867-1892. ISSN: 0170-8406.
91. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 613/29 din 20 decembrie 2018 cu privire la acordarea modificărilor Regulamentului cu privire la criteriile de selecție, promovare și transferare a judecătorilor. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112385&lang=ro Accesat: 07. 08. 2023
92. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 175/7 din 26 februarie 2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind criteriile de stabilire a numărului de judecători în instanțele judecătorești. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults? Doc_id=4504&lang=ro Accesat la: 13. 09. 2023
93. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 212/8 din 05 martie 2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind criteriile de evaluare, indicatorii și procedura de evaluare a performanțelor judecătorilor. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=111988&lang=ro Accesat la : 10. 01. 2024.
94. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 534/18 din 17. 06. 2014 cu privire la aprobarea Regulamentului privind acordarea gradelor de calificare judecătorilor. Disponibil

- la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=37518&lang=ro Accesat la : 10. 01. 2024.
95. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 523/21 din 3 iulie 2013 cu privire la modificarea și aprobarea Regulamentului privind conferirea titlului onorific „Decan al autorității judecătorești”, Regulamentului privind conferirea titlului onorific „Veteran al sistemului judiciar”, Regulamentului cu privire la condițiile de acordare a Diplomei CSM, Regulamentului cu privire la simbolul onorific al CSM. Disponibil la: [file:///C:/Users/user/Downloads/43991%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/43991%20(2).pdf) Accesat: 15. 01. 2024.
 96. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 229/12 din 08 mai 2018 cu privire la aprobarea Regulamentului privind activitatea Comisiei de etică și conduită profesională a judecătorilor. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=109583&lang=ro Accesat: 16. 01. 2024.
 97. Huselid, A. M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3). 635–672. ISSN: 0001-4273.
 98. Hvidman, U. & Andersen, S. C. (2013). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), p. 35–58. ISSN: 1477-9803.
 99. Ilies, R., Huth, M., Ryan, A.M. & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work-family conflict among school employees: physical, cognitive, and emotional fatigue. *Journal of Educational Psychology*, 107(4), p. 1136-1149. ISSN: 0022-0663.
 100. Ivancevich, J.M. (2010), *Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 523p. ISBN: 9780256145892.
 101. Jalencu, M. (2003). *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura UCCM.. 188p.
 102. Josseland, E. (2004). *The Network Organization: The Experience of Leading French Multinationals*. Cheltenham: Edward Elgar.172p. ISBN: 9781843765943.
 103. Kalleberg, A., Marsden, P., Reynolds, J. & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33, p. 271–302. ISSN: 0730-8884.
 104. Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), p. 132–150. ISSN: 1038-4111.
 105. Khan, M. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business Review*, 7(2), p. 84-95. ISSN: 2220-3796.
 106. Kleiman, L.S. (2004), *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*, 3rd ed, Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing. 498p. ISBN: 9781592600595.
 107. Knies, E. & Leisink, P. L. M. (2014). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 34, p. 108–127. ISSN: 0734371X.
 108. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1–13. ISSN: 09585192.
 109. Kuchinke, P. (2010). Human development as a central goal for human resource development. *Human Resource Development International*, 13, p. 575-585. ISSN: 1469-8374.
 110. Laffer, G. (2005). The critical failure of workplace ethics. În: J. W. Budd & J. G. Scoville (Eds.), *The ethics of human resources and industrial relations* (p. 273–297). Champaign, IL: ILR Press.
 111. Langbert, M. (2002). Continuous improvement in the history of human resource management, *Management Decision*, 40(10), p. 932–9377. ISSN: 0025-1747.

112. Lahteenmaki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8, p. 51-65. ISSN: 0954-5395.
113. Legea Republicii Moldova nr. 514/1995 privind organizarea judecătorească. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112169&lang=ro Accesat: 31. 07. 2023.
114. Legea Republicii Moldova nr. 544/1995 cu privire la statutul judecătorului. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137572&lang=ro# Accesat: 25. 06. 2023.
115. Legea Republicii Moldova nr. 947/1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120592&lang=ro Accesat: 04. 08. 2023.
116. Legea Republicii Moldova nr. 152/2006 privind Institutul Național de Justiție. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=132887&lang=ro# Accesat: 09. 09. 2023
117. Legea Republicii Moldova nr. 59/2007 privind statutul și organizarea activității grefierilor din instanțele judecătorești. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?Doc_id=110230&lang=ro# Accesat: 05. 08. 2023.
118. Legea Republicii Moldova nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135900&lang=ro# Accesat: 30. 07. 2023.
119. Legea Republicii Moldova nr. 199/2010 cu privire la statutul persoanelor cu funcții de demnitate publică. Disponibil la: [https://www.legis.md/cautare/getResults? Doc_id=138405&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?Doc_id=138405&lang=ro) Accesat: 25. 08. 2023.
120. Legea Republicii Moldova nr. 231/2011 privind aprobarea Strategiei de reformă a sectorului justiției pentru anii 2011-2016. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=50463&lang=ro Accesat: 04 05. 2024.
121. Legea Republicii Moldova nr. 178/2014 cu privire la răspunderea disciplinară a judecătorilor. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135676&lang=ro Accesat: 10. 07. 2023.
122. Legea Republicii Moldova nr. 76/2016 cu privire la reorganizarea judecătorească Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=93527&lang=ro Accesat: 10. 09. 2023.
123. Legea Republicii Moldova nr. 82/2017 a integrității. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120706&lang=ro Accesat: 10. 08. 2023.
124. Legea Republicii Moldova nr. 270/2018 privind sistemul de salarizare în sectorul bugetar. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133552&lang=ro# Accesat: 09. 08. 2023.
125. Legea Republicii Moldova nr. 211/2021 pentru aprobarea Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia. Disponibil la: https://www.legis.md/ cautare/getResults?doc_id=129241&lang=ro Accesat 05. 09. 2024.
126. Legea Republicii Moldova nr. 26/2022 privind unele măsuri aferente selectării candidaților la funcția de membru în organele de autoadministrare ale judecătorilor și procurorilor. Disponibilă la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140451&lang=ro# Accesat: 15. 04. 2024.
127. Legea Republicii Moldova nr. 64/2023 cu privire la Curtea Supremă de Justiție. Disponibilă la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=136304&lang=ro Accesat: 14. 09. 2023.
128. Legea Republicii Moldova nr. 147/2023 privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor. Disponibilă la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137518&lang=ro Accesat: 08. 08. 2023.
129. Legea Republicii Moldova nr. 252/2023 privind evaluarea externă a judecătorilor și procurorilor și modificarea unor acte normative. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140481&lang=ro Accesat: 04. 06. 2024.

130. Legea bugetului de stat pentru anul 2023. Disponibilă la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=136128&lang=ro Accesat: 15. 01. 2024
131. Legea bugetului de stat pentru anul 2024. Disponibilă la: <file:///C:/Users/user/Downloads/L418.2023.ro.anexe.pdf> Accesat: 10. 01. 2024
132. Legge, K. (1995). HRM: Rhetorics and Realities. Basingstoke: Macmillan Business. 447p. ISBN: 978-1403936004.
133. Lepak, D. P. & Shell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*, 24(1), p. 31-48. ISSN 0363-7425.
134. Lin, Y.-C. & Kellough, J. E. (2018). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), p. 1-24. ISSN: 0091-0260.
135. Locke, E. A. & Latham, G (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, 29 (3), p 398–403. ISSN 0363-7425.
136. Lyons, S. T., Ng, E. S. & Schweitzer, L. (2014). Changing demographics and the shifting nature of careers: Implications for research and human resource development. *Human Resource Development Review*, 13, p. 181-206. ISSN: 1534-4843.
137. Ma, R. & Allen, DG. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19, 334-346. ISSN: 1534-4843.
138. Macmillan. Byars, L.L. & Rue, L.W. (2008), *Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill Irwin. 608p. ISBN: 9780071287692.
139. Manolescu, A. (1998). *Managementul resurselor umane*. București: Editura R.A.I. 456p. ISBN 973-590-909-X.
140. Manolescu, A (2003). *Managementul resurselor umane, ediția a IV-a*. București: Editura Economică.. 589p. ISBN: 973-590-463-2
141. Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. & Mahajan, D. (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*. McKinsey Global Institute. Disponibil la: <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>. Accesat 05. 04. 2023
142. Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – control through professional freedom, *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), p. 547–66. ISSN: 0953-4814.
143. Martínez Lucio, M. & Stuart, M. (2011). The state, public policy and the renewal of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), p. 3661–3671. ISSN: 0958-5192.
144. Mathis, R.L. & Jackson, T.H. (2011). *Human Resource Management, 13th ed*, Mason, OH: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 764p. ISBN: 978-0538453158.
145. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, p. 709–734. ISSN 0363-7425.
146. Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49. ISSN: 1547-5778.
147. Meyer, R.E. & Hamerschmid, G. (2010). The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: A european comparative perspective, *Public Administration*, 88(2), p. 455-478. ISSN: 0033-3298.
148. Meyer-Sahling, J.-H. & Mikkelsen, K. S. (2022). Codes of Ethics, Disciplinary Codes, and the Effectiveness of Anti-Corruption Frameworks: Evidence from a Survey of Civil Servants in Poland. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 142-164. ISSN: 0734-371X
149. Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (1999). *Human Resource Management*, NJ: Prentice Hall. 397p. ISBN: 9780139227820.

150. Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, p. 183–204. ISSN: 0899-7640.
151. Movilă, I. (2019). Managementul resurselor umane în administrația publică: caracteristici, reforme, strategii. În: *Tradiție și inovare în cercetarea științifică*, Ed. 9, Bălți: Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, , p. 209-213. ISBN: 978-9975-50-201-6.
152. Mueller, F. & Carter, C. (2005). The HRM project and managerialism: or why some discourses are more powerful than others, *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), p. 369–382. ISSN: 0953-4814.
153. Nelson, B. & Blanchard, K. H. (2004). *1001 Ways to Reward Employees*. New York: Workman, 119p. ISBN: 9781563053399.
154. Noelliste, M. (2013). Integrity: An intrapersonal perspective. *Human Resource Development Review*, 12(4), 474-499. ISSN: 1534-4843.
155. Novac, T. (2014). Integritatea magistratului – obiectiv esențial al unei justiții contemporane. În: *Revista Națională de Drept*, 8(166), p. 51-55. ISSN: 1857-0550.
156. Oakley, J. & Cocking, D. (2002) *Virtue Ethics and Professional Roles* (Cambridge, UK: Cambridge University Press). ISBN: 10, 0521027292.
157. OECD. (2009). Components of Integrity: Data and Benchmarks for Tracking Trends in Government. Paris. Disponibil la : [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF\(2009\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF(2009)2/en/pdf) Accesat : 25. 09. 2024
158. Opatha, H.H.D.N.P. (2009), *Human Resource Management: Personnel*, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayawardenepura. ISBN: 9789559588597.
159. Oplatka, I. (2017). Principal workload. *Journal of Educational Administration*, 55(5), p. 552–568. ISSN: 0957-8234.
160. Parasuraman, S., Purohit, Y., Godshalk, V.M. & Beutell, N.J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), p. 275-300. ISSN: 1095-9084.
161. Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), p. 3-12. ISSN: 1096-7494.
162. Petrescu, I. *Managementul personalului organizației*. București: Editura Expert. 2003. 630p. ISBN: 973817788.
163. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 23, p. 34-52. ISSN: 1558-9080.
164. Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2002). Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1186–1205. ISSN: 0958-5192.
165. Pichault, F. (2007). HRM-Based Reforms in Public Organisations: Problems and Perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17 (3), p. 265–282. ISSN: 1748-8583.
166. Pollitt, Ch. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press. 367p. ISBN: 978-0199595099.
167. Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. *International Journal of Human Resource Management*, 19, p. 954-972. ISSN: 0958-519.
168. Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and non-profit organizations: a strategic approach. Third Edition*. Jossey-Bass. A Wiley Imprint. 483p. ISBN: 978-0-470-33185-9.
169. Redington, I. (2005). Making CSR happen: The contribution of people management. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development, 137p. ISBN: 978-1843981459.

170. Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei independente de evaluare externă a judecătorilor și candidaților la funcția de judecător al Curții Supreme de Justiție. Disponibil la : https://cdn.prod.website-files.com/65dc9c889b671cd4987c7b51/660bc22e43cbaae3b1af2134_1.pdf Accesat : 24. 05. 2024
171. Robinson, S.L., Draatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, p. 137-152. ISSN: 1558-9080.
172. Robinson, T., Cadzow, L. & Kirby, N. (2018). Investigating integrity: A multi-disciplinary literature review. *University of Oxford*. Disponibil la: https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-06/Integrity_Literature_Review_WP_05_2018.pdf Accesat 30. 09. 2023.
173. Rotaru, A. & Prodan, A. (1998). *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris. 362p. ISBN: 978-973-670-164-1.
174. Rowan, J. R. (2000). The Moral Foundation of Employee Rights, *Journal of Business Ethics* 24(2), p. 355–361. ISSN: 1573-0697.
175. Ruscio, K. P. (1996) Trust, Democracy, and Public Management: A Theoretical Argument. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), p. 461–477. ISSN: 1053-1858
176. Rynes, S.L., Bretz, R.D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521. ISSN: 0031-5826.
177. Schuler R. & Huber V. (1993). *Personnel and Human Resource Management. Fifth Edition*. San Francisco: West Publishing Company, 512p. ISBN: 9780314011848.
178. Schuler, R. (2000). The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, 6, p. 239-260. ISSN: 1075-4253.
179. Schwind, H, Das, H., Wagar, T., Fassina, N. & Bulmash, J. (2013), *Canadian Human Resource Management*, Toronto: McGraw-Hill Ryerson. 473p. ISBN: 978-1259087622.
180. Shim, D. (2001) Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries. *Public Personnel Management*, 30(3), p. 323 – 347. ISSN: 0091-0260.
181. Suslenco, A. (2015). Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii. Iași: Editura Tehnopress, 244p. ISBN 978-606-687-179-2.
182. Strauss, G. (2001). Human resource management in the USA: correcting some British impressions, *International Journal of Human Resource Management*, 12, p. 873–897. ISSN: 0958-519.
183. Swiss, J. E. (2005) A framework for assessing incentives in results-based management. *Public Administration Review* (65), p. 592–602. ISSN: 0033-3352.
184. Taylor, M. S. & Schmidt, D. W. (1983). A process oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, 36, p. 343 – 354. ISSN: 0031-5826.
185. Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), p. 355–367. ISSN: 1748-8583.
186. Torraco, R. J. & Lundgren, H. (2019). What HRD Is Doing—What HRD Should be Doing: The Case for Transforming HRD. *Human Resource Development Review*, p. 1–27. ISSN: 1534-4843.
187. Tyson Shaun. (2006). *Essentials of Human Resource Management Fifth edition*, London: Routledge, 464p. ISSN: 1534-4843.
188. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, 36(3), p. 303–320. ISSN: 0090-4848.
189. Vargas-Hernández, J. G. (2017). Professional Integrity in Business Management Education. În: *Management Education for Global Leadership* (pp. 70-89). IGI Global.
190. Werther, B. W. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 4 nd ed, New York: McGraw- Hill Book Company, 489p. ISBN: 9780070695511.

191. Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear model. *Journal of Management*, 27, p. 515-535. ISBN: 9780070695726.
192. Winstanley, D., Woodall, J. & Heery, E. (1996). Business Ethics and Human Resource Management Themes and Issues, *Personnel Review*, 25(6), p. 5–12. ISSN: 0048-3486.
193. Winstanley, D. & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), p. 5–20. ISSN: 1748-8583.
194. Wood, S. & Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers’ manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, p. 485-515. ISBN: 0018-7267.
195. Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Disponibil la: <https://www.econbiz.de/Record/strategic-hrm-and-organizational-behaviour-integrating-multiple-levels-of-analysis-wright-patrick/10009711715> Accesat: 10. 12. 2022.
196. https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistic%20sociala_12%20JUS_JUS040/JUS040100rcl.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
197. <https://ec.europa.eu/eurostat>
198. <https://aaij.justice.md/reports-category/rapoarte-statistice/>
199. <https://rm.coe.int/1680747548>
200. <https://www.csm.md/ro/activitatea/rapoarte-anuale.html>
201. <https://www.inj.md/ro/rapoarte-anuale>
202. https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/strategia_moldova_2030_redactata_parl.pdf
203. <https://statisticamd.github.io/sdg-site-moldova/ro/16-3-2-4/>
204. <https://www.transparency.md/2024/01/30/indicele-perceptiei-coruptiei-2023-coruptie-necontrolata-din-cauza-sistemelor-judiciare-din-ce-in-ce-mai-slabe/>
205. <http://oficial.md/social/comisia-internationala-a-juristilor-a-lansat-un-raport-privind-independenta-justitiei-din-r-moldova>
206. <https://justice.gov.md/ro/content/aprobarea-strategiei-pentru-asigurarea-independentei-si-integritatii-sectorul-justitiei-0>
207. <https://aaij.justice.md/reports-category/rapoarte-generale/>
208. https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistic%20sociala_12%20JUS_JUS040/JUS040200.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
209. <https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>

ANEXE

Tabel 1A. Caracteristicile definatorii ale metodelor de instruire profesională

Denumirea metodei	Caracteristici definatorii
<i>Instruirea la locul de muncă</i>	
<i>Instruirea propriu zisă</i>	Facilitează transferul de competențe profesionale direct în procesul realizării sarcinilor de muncă., nu necesită alte facilități decât cele existente
<i>Ucenicia</i>	Este realizată nemijlocit la locul de muncă, urmând un anumit program, fără a exista presiunea realizării sarcinilor de muncă.
<i>Schimbarea de roluri</i>	Oferă posibilitatea cunoașterii unor atribuții și responsabilități aferente altor posturi de muncă și este determinată de faptul că asigură învățarea reală și nu simulată.
<i>Mentoring-ul</i>	Este o metodă de instruire realizată de o persoană cu experiență profesională, are un caracter informal și este integrată în activitatea zilnică a angajatului.
<i>Rotația pe posturi</i>	Presupune trecerea angajatului prin mai multe posturi de muncă, într-un anumit interval de timp, pentru a înțelege mai bine sarcinile de muncă asociate diferitor posturi.
<i>Instruirea în afara locului de muncă</i>	
<i>Prelegerile</i>	Este o metodă clasică de instruire și sunt folosite atunci când scopul este prezentarea unui material bogat unui număr mare de cursanți.
<i>Multimedia</i>	Reprezintă o modalitate eficientă de aducere în prim plan a unor condiții și situații reale într-un timp scurt.
<i>Interpretarea unui rol</i>	Este o metodă de instruire în care cursantul este pus în diferite situații credibile, iar acesta, la rândul său, trebuie să găsească cele mai bune decizii.
<i>Studiul de caz</i>	Permite abordarea interdisciplinară a situației date din partea participanților ceea ce le oferă posibilitatea să evalueze mult mai atent și cu perspicacitate problemele în cauză.

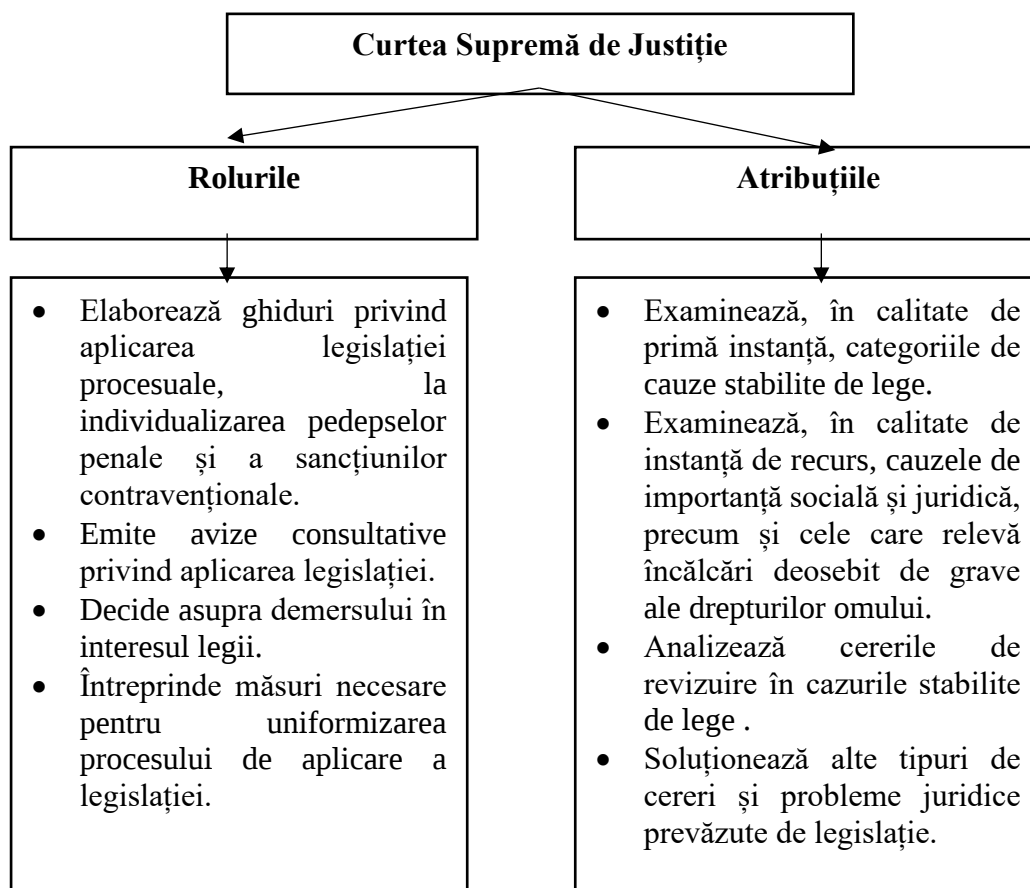
Sursa: Elaborat de autor.

Tabel 2A. Curțile de apel și judecătoriile teritoriale din circumscripțiile acestora

Curtea de Apel	Judecătoriile teritoriale din circumscripția curții de apel	Alcătuită din judecătoriile	Localitatea de reședință
Chișinău	Chișinău	Centru, Buiucani, Râșcani, Botanica și Ciocana din municipiul Chișinău	Chișinău
	Orhei	Orhei, Rezina, Șoldănești și Telenesti	Orhei
	Strășeni	Călărași și Strășeni	Strășeni
	Criuleni	Criuleni și Dubăsari	Criuleni
	Hâncești	Hâncești și Ialoveni	Hâncești
	Anenii Noi	Anenii Noi și Bender	Anenii Noi
	Căușeni	Căușeni și Ștefan Vodă	Căușeni
Bălți	Ungheni	Nisporeni și Ungheni	Ungheni
	Bălți	Bălți, Fălești, Sângerei	Bălți
	Edineț	Briceni, Dondușeni, Edineț și Ocnita	Edineț
	Drochia	Drochia, Glodeni și Râșcani	Drochia
Cahul	Soroca	Florești și Soroca	Soroca
	Cahul	Cahul, Cantemir și Taraclia	Cahul
Comrat	Comrat	Ceadâr Lunga, Comrat și Vulcănești	Comrat
	Cimișlia	Basarabeasca, Cimișlia și Leova	Cimișlia

Sursa: Elaborat de autor pe baza [122].

Figura 1A. Rolurile și atribuțiile CSJ



Sursa: Elaborat de autor pe baza [127].

Tabel 3A. Principiile și criteriile de selecție a judecătorilor

Principiile de selecție	Criteriile de selecție
1. Legalitatea 2. Nediscriminarea; 3. Imparțialitatea 4. Echitatea 5. Transparența 6. Confidențialitatea 7. Protecția datelor cu caracter personal și a vieții private 8). Respectarea demnității umane.	1. Rezultatele examenului de absolvire susținut la INJ 2. Experiența juridică și tipurile de activități desfășurate 3. Participarea în activități, proiecte sau inițiative de educație non formală. 4. Cunoașterea uneia din limbile oficiale ale Consiliului Europei; 5. Calitățile personale precum: verticalitatea, corectitudinea, abilitatea de a gestiona situațiile stresante, capacitatea analitică, abilitatea de a lua decizii.

Sursa : Elaborat de autor pe baza [128].

Tabel 4A. Evoluția numărului total de cauze în instanțele judecătorești de la toate nivelele în perioada 2018-2023

Cauze judiciare	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%
Total cauze	303750	100	309307	100	294084	100	337613	100	350981	100	271195	100
Cauze civile	92740	31	106056	34	105938	37	114515	34	88110	25	70289	26
Cauze comerciale	14881	5	12311	4	10610	4	10453	3	6248	2	4191	1
Cauze de insolabilitate	12775	4	13424	4	8653	3	6303	2	2873	1	1655	1
Cauze de contencios administrativ	14722	5	16129	5	12542	4	11286	3	8907	3	3398	1
Cauze penale	37738	12	36650	12	33432	12	36458	11	19413	6	12582	5
Cauze contravenționale	40123	13	30711	10	34136	12	30214	9	26851	8	19922	7
Alte categorii	90771	30	94026	30	88773	28	128294	38	198579	55	159158	59

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 6A. Evoluția numărului mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate în perioada 2018-2023

Judecătoria teritorială	2018			2020			2022			2023		
	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul cauzelor înregistrate în judecătoria teritorială	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul cauzelor înregistrate în judecătoria teritorială	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul cauzelor înregistrate în judecătoria teritorială	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul cauzelor înregistrate în judecătoria teritorială	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al cauzelor înregistrate
Chișinău	657672	86330	7,6	665785	71592	9,3	670865	87757	7,6	667762	80255	8.3
Anenii Noi	67174	4364	15,4	64001	3813	16,8	60713	5014	12,1	58699	5160	11.4
Bălți	246441	20902	11,8	240018	18858	12,7	226558	22084	10,2	217376	21917	9.9
Cahul	162742	9844	16,5	155840	8653	18,0	146924	9921	14,8	141238	9974	14.2
Căușeni	125331	5198	24,1	119399	5363	22,3	112116	5765	19,4	107999	5773	18.7
Cimișlia	93013	4472	20,8	87598	4788	18,3	82886	5563	14,9	80587	5675	14.2
Comrat	121482	6087	20,0	122436	5050	24,2	118439	5613	21,1	116224	5619	20.7
Criuleni	88458	4557	19,4	85231	3595	23,7	81308	3667	22,2	78114	3803	20.5
Drochia	170241	7777	21,9	164428	8874	18,5	153883	9952	15,5	147292	10011	14.7
Edineț	202330	9096	22,2	193154	9160	21,1	179831	12048	14,9	171518	12285	14.0
Hâncești	160939	8206	19,6	153791	7415	20,7	147013	8573	17,1	142378	8878	16.0
Orhei	211313	11918	17,7	200781	11198	17,9	187615	13881	13,5	180250	13982	12.9
Soroca	142103	6856	20,7	136548	6624	20,6	127706	8359	15,3	122361	8675	14.1
Strășeni	122913	6488	18,9	117087	5709	20,5	111237	5728	19,4	108309	6366	17.0
Ungheni	135061	5650	23,9	129039	5878	22,0	121598	6772	18,0	117684	7349	16.0

Sursa: Sursa: Elaborat de autor pe baza [209] și [198]

Tabel 5A. Raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate în statele membre ale UE în anul 2020

Țările	Cauze penale	Cauze civile și comerciale	Cauze administrative	Alte cauze	Total cauze	Populația la începutul anului, persoane	Raportul dintre numărul populației și cel al cauzelor înregistrate
Belgia	191,132	0	0	9,008	200,140	11,617,623	58.0
Bulgaria	128,853	268,596	28,782	0	426,231	6,838,937	16.0
Cehia	65,131	777,400	10,015	0	852,546	10,515,707	12.3
Danemarca	162,899	44,808	0	482,709	690,416	5,873,420	8.5
Germania	625,780	1,402,770	150,041	671,945	2,850,536	83,237,124	29.2
Estonia	5,210	33,658	2,737	5,952	47,557	1,331,796	28.0
Irlanda	0	17,111	0	0	17,111	5,060,004	295.7
Grecia	106,457	174,402	45,159	0	326,018	10,459,782	32.1
Spania	248,714	2,184,764	154,977	0	2,588,455	47,432,893	18.3
Franța	4,124,168	1,303,320	210,514	0	5,638,002	67,871,925	12.0
Croația	17,944	381,647	12,255	644,945	1,056,791	3,862,305	3.7
Italia	1,071,254	2,680,582	42,049	9,099	3,802,984	59,030,133	15.5
Letonia	8,391	88,275	1,697	5,203	103,566	1,875,757	18.1
Lituania	17,725	150,647	14,890	19,633	202,895	2,805,998	13.8
Luxembourg	0	12,244	1,095	0	13,339	645,394	48.4
Ungaria	125,130	189,875	29,254	742,276	1,086,535	9,689,010	8.9
Malta	1,778	4,459	129	363	6,729	520,971	77.4
Austria	46,419	417,466	0	0	463,885	8,978,929	19.4
Polonia	1,862,695	10,390,099	68,475	786,415	13,107,684	37,654,247	2.9
Portugalia	51,666	254,544	69,325	11,764	387,299	10,352,042	26.7
România	341,840	1,020,335	79,017	182,041	1,623,233	19,042,455	11.7
Slovenia	9,222	382,647	2,893	158,800	553,562	2,107,180	3.8
Slovacia	66,868	237,107	5,071	435,673	744,719	5,434,712	7.3
Finlanda	56,932	443,106	19,510	21,324	540,872	5,548,241	10.3
Suedia	119,941	95,355	191,848	7,291	414,435	10,452,326	25.2

Sursa: Elaborat de autor pe baza [197].

Tabel 7A. Evoluția numărului judecătorilor în perioada 2018-2023

	2018	În raport cu anul precedent, %	2019	În raport cu anul precedent, %	2020	În raport cu anul precedent, %	2021	În raport cu anul precedent, %	2022	În raport cu anul precedent, %	2023	În raport cu anul precedent, %
Judecători-total	439	100,5	465	105,9	460	98,9	415	90,2	434	104,6	388	89,4
Judecători în judecătoria	321	103,2	350	109,0	347	99,1	313	90,2	328	104,8	302	92,1
Judecători în Curțile de Apel	91	96,8	92	101,1	91	98,9	81	89,0	81	100	75	92,6
Judecători în Curtea Supremă de Justiție	27	84,4	23	85,2	22	95,6	21	95,4	25	119,0	11	44,0

Sursa: Elaborat de autor pe baza [196].

Tabel 8A. Numărul mediu al populației și a efectivului de judecători pe circumscripții judecătorești în perioada 2018-2023

Judecătoria teritorială	2018			2019			2020			2021			2022			2023		
	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători	Numărul mediu al populației cu reședință obișnuită, <i>persoane</i>	Numărul efectiv de judecători, <i>persoane</i>	Raportul dintre numărul mediu al populației și cel al efectivului de judecători
Chișinău	657672	129	5098	659478	133	4958	665785	135	4931	670713	130	5159	672317	110	6112	667762	107	6241
Anenii Noi	67174	8	8397	65425	6	10904	64001	8	8000	62641	7	8949	61047	5	12209	58699	4	14675
Bălți	246441	25	9857	242935	24	10122	240018	29	8276	235118	29	8107	228064	27	8446	217376	27	8051
Cahul	162742	10	16274	158536	10	15853	155840	14	11131	152435	13	11725	147659	13	11358	141238	6	23540
Căușeni	125331	8	15666	122117	6	20352	119399	9	13266	116314	7	16616	112022	7	16003	107999	6	18000
Cimișlia	93013	8	11627	89951	9	9994	87598	8	10950	85403	8	10675	82886	9	9209	80587	8	10073
Comrat	121482	5	24296	122525	4	30631	122436	9	13604	120968	9	13441	118399	7	16914	116224	5	23245
Criuleni	88458	8	11057	86462	8	10807	85231	9	9470	83988	8	10498	82186	7	11740	78114	10	7811
Drochia	170241	10	17024	167368	11	15215	164428	13	10961	160311	13	12331	154812	12	12901	147292	12	12274
Edineț	202330	15	13488	197184	14	14084	193154	15	12876	188061	14	13432	181093	13	13930	171518	15	11435
Hâncești	160939	16	10058	156519	16	9782	153791	13	11830	151279	12	12606	147889	13	11376	142378	14	10170
Orhei	213130	17	12430	205595	18	11421	200781	22	9126	195150	22	8870	188379	22	8562	180250	23	7837
Soroca	142103	10	14210	139104	8	17388	136548	11	12413	133118	11	12101	128304	10	12830	122361	13	9412
Strășeni	122913	12	10242	119486	11	10862	117087	12	9757	114516	11	10410	111371	10	11137	108309	10	10831
Ungheni	135065	12	11255	131548	9	14616	129039	12	10753	125843	11	11440	121859	12	10154	117684	11	10699

Sursa: Elaborat de autor conform [198] și [209].

Tabel 9A. Raportul dintre numărul populației și cel al judecătorilor în statele membre UE în anul 2020

Țările	Populația la începutul anului	Numărul de judecători	Raportul dintre numărul populației și cel al judecătorilor
Belgia	11,617,623	1,543	7529.2
Bulgaria	6,838,937	2,185	3129.9
Cehia	10,515,707	756	13909.7
Danemarca	5,873,420	688	8536.9
Germania	83,237,124	21,943	3793.3
Estonia	1,331,796	242	5503.3
Irlanda	5,060,004	167	30299.4
Grecia	10,459,782	3,110	3363.3
Spania	47,432,893	2,875	16498.4
Franța	67,871,925	7,535	9007.6
Croația	3,862,305	1,675	2305.9
Italia	59,030,133	10,353	5701.7
Cipru	888,005	126	7047.7
Letonia	1,875,757	454	4131.6
Lituania	2,805,998	761	3687.3
Luxembourg	645,394	224	2881.2
Ungaria	9,689,010	2,829	3424.9
Malta	520,971	43	12115.6
Țările de Jos	17,407,585	2,562	6794.5
Austria	8,978,929	394	22789.2
Polonia	37,654,247	8,998	4184.7
Portugalia	10,352,042	1,734	5970.0
România	19,042,455	6,987	2725.4
Slovenia	2,107,180	888	2373.0
Slovacia	5,434,712	1,351	4022.7

Sursa: Elaborat de autor pe baza [197].

Tabel 10A. Rata de soluționare a dosarelor în perioada 2018-2023

Judecătoria	2018					2020					2022					2023				
	Cauze restante la începutul anului	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze pentru a fi soluționate	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de soluționare a dosarelor, %	Cauze restante la începutul anului	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze pentru a fi soluționate	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de soluționare a dosarelor, %	Cauze restante la începutul anului	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze pentru a fi soluționate	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de soluționare a dosarelor, %	Cauze restante la începutul anului	Cauze înregistrate pe parcursul anului	Total cauze pentru a fi soluționate	Total cauze încheiate în perioada de referință	Rata de soluționare a dosarelor, %
CSJ	887	10057	10944	9967	91,1	1441	7392	8833	7427	84,1	892	7848	8740	7444	85,2	1560	8297	9857	4681	47,5
CA Chișinău	7840	25756	33596	29489	87,8	5941	24940	30881	23201	75,1	11272	31323	42595	29640	69,6	12955	30222	43177	30502	70,6
CA Bălți	1514	5518	7032	5903	83,9	1132	5404	6536	5370	82,2	1408	7553	8961	7282	81,0	1679	7582	9261	7917	85,5
CA Cahul	349	1435	1784	1559	87,4	208	1875	2083	1818	87,3	335	2332	2667	2091	78,4	580	2362	2942	2230	75,8
CA Comrat	188	1324	1512	1329	88,0	197	1449	1646	1378	83,7	339	2066	2405	1934	81,2	471	2166	2637	2113	80,1
Chișinău	23470	86330	109800	79004	71,9	36774	71592	108366	72093	66,5	38588	87757	126345	83833	66,3	42590	80255	122845	81220	66,1
Anenii Noi	832	4364	5196	4597	88,5	980	3813	4793	3834	80,0	910	5014	5924	4607	68,7	1323	5160	6483	5419	83,6
Bălți	4027	20902	24929	21967	88,1	3675	18858	22533	18218	80,9	5081	22084	27165	22728	83,7	4437	21917	26354	21957	83,3
Cahul	2378	9844	12222	9895	81,0	3817	8653	12470	8776	70,4	3886	9921	13807	10255	74,3	3552	9974	13526	9685	71,6
Căușeni	1785	5198	6983	5071	72,6	2399	5363	7762	4964	64,0	2636	5765	8401	6121	72,9	2281	5773	8054	5069	62,9
Cimișlia	1191	4472	5663	4258	75,2	1424	4788	6212	4390	70,7	1984	5563	7547	5352	70,9	2195	5675	7870	5970	75,9
Comrat	2218	6087	8305	5477	65,9	2830	5050	7880	5210	66,1	2347	5613	7960	5339	67,1	2622	5619	8241	5521	67,0
Criuleni	1092	4557	5649	4782	84,6	825	3595	4420	3513	79,5	1137	3667	4804	3691	76,8	1114	3803	4917	3528	71,8
Drochia	1984	7777	9761	8025	82,2	1656	8874	10530	8750	83,1	1997	9952	11949	9256	77,5	2696	10011	12707	10074	79,3
Edineț	1327	9096	10423	9321	89,4	1518	9160	10678	8761	82,0	2054	12048	14102	11999	85,1	2100	12285	14385	11914	82,8
Hâncești	2800	8206	11006	8189	74,4	3103	7415	10518	6112	58,1	4002	8573	12575	8521	67,8	4054	8878	12932	9100	70,4
Orhei	3610	11918	15528	12593	81,1	3270	11198	14468	10896	75,3	3220	13881	17101	13617	79,6	3506	13982	17488	14192	81,2
Soroca	1361	6856	8217	6869	83,6	2327	6624	8951	6418	71,7	2219	8359	10578	8244	77,9	2334	8675	11009	8901	80,9
Strășeni	1505	6488	7993	6696	83,8	1422	5709	7131	5641	79,1	1833	5728	7561	5665	74,9	1896	6366	8262	6005	72,7
Ungheni	1567	5650	7207	5539	76,9	1515	5878	7393	5180	70,1	3022	6772	9794	6888	70,3	2906	7349	10255	7208	70,3
Total	61915	241835	303750	240440	79,2	76454	217630	294084	211950	72,1	89162	261819	350981	254506	72,5	96851	256351	353202	253206	71,7

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 11A. Numărul cauzelor pendinte sau nefinalizate la sfârșitul anului

Judecătoriile	2018	2020	2022	2023
CSJ	977	1406	1560	5194
CA Chișinău	4107	7680	12955	12676
CA Bălți	1129	1166	1679	1344
CA Cahul	225	265	580	714
CA Comrat	183	268	471	524
Chișinău	30796	36273	42589	41753
Anenii Noi	689	959	1324	1069
Bălți	2962	4315	4437	4396
Cahul	2327	3694	3552	3840
Căușeni	1912	2798	2281	2987
Cimișlia	1405	1822	2196	1900
Comrat	2828	2670	2622	2719
Criuleni	867	907	1114	1389
Drochia	1736	1780	2696	2636
Edineț	1102	1917	2101	2471
Hâncești	2817	4406	4054	3832
Orhei	2935	3572	3501	3295
Soroca	1348	2533	2334	2108
Strășeni	1297	1490	1896	2257
Ungheni	1668	2213	2906	3047
Total	63310	82134	96848	100151

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 12A. Durata de soluționare a cauzelor în perioada 2018-2022

Judecătoriale	2018	2020	2022
CSJ	36	69	76
CA Chișinău	51	121	160
CA Bălți	70	79	84
CA Cahul	53	53	101
CA Comrat	50	71	89
Chișinău	142	184	185
Anenii Noi	56	151	104
Bălți	49	86	71
Cahul	86	154	126
Căușeni	138	206	136
Cimișlia	120	151	150
Comrat	188	187	179
Criuleni	66	94	110
Drochia	79	74	106
Edineț	43	80	64
Hâncești	126	263	174
Orhei	85	119	93
Soroca	72	144	103
Strășeni	71	96	122
Ungheni	110	156	154
Total	96	141	139

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 13A. Rata de acoperire a posturilor de judecător în perioada 2018-2023

Judecătoria	2018			2019			2020			2021			2022			2023		
	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Rata de acoperire a posturilor de judecător, %
Curtea Supremă de Justiție	33	23	69,7	33	20	60,6	33	19	57,6	33	21	57,6	33	21	63,6	0	18	-
CA Chișinău	57	49	86,0	57	43	75,4	57	46	80,7	57	44	77,2	57	45	78,9	57	35	61,4
CA Bălți	24	22	91,7	24	22	91,7	24	24	100	24	20	83,3	24	19	79,2	24	19	79,2
CA Cahul	9	9	100	9	9	100	9	9	100	9	8	88,9	9	6	66,7	9	6	66,7
CA Comrat	7	5	71,4	7	5	71,4	7	7	100	7	7	100	7	7	100	7	4	57,1
Chișinău	155	129	83,2	155	133	85,8	155	135	87,1	155	130	83,9	155	110	71,0	155	107	69,0
Anenii Noi	10	8	80,0	10	6	60,0	10	8	80,0	10	7	70,0	10	5	50,0	10	4	40,0
Bălți	29	25	86,2	29	24	82,7	30	29	96,7	30	29	96,7	30	27	90,0	27	27	100,0
Cahul	15	10	66,7	15	10	66,7	15	14	93,3	15	13	100	15	13	86,7	14	6	42,9
Căușeni	10	8	80,0	10	6	60,0	10	9	90,0	10	7	70,0	10	7	70,0	10	6	60,0
Cimișlia	10	8	80,0	10	9	90,0	10	8	80,0	10	8	80,0	15	9	90,0	10	8	80,0
Comrat	10	5	50,0	10	4	40,0	10	9	90,0	10	9	90,0	10	7	70,0	10	5	50,0
Criuleni	9	8	88,9	9	8	88,9	9	9	100	9	8	88,9	9	7	77,8	9	10	111,1
Drochia	14	10	71,4	14	11	78,6	14	13	92,9	14	13	92,9	14	12	85,7	14	12	85,7
Edineț	16	15	93,7	16	14	87,5	16	15	93,7	16	14	87,5	16	13	81,2	16	15	93,8
Hâncești	16	16	100	16	16	100	16	13	81,2	16	12	75,0	16	13	81,2	16	14	87,5
Orhei	25	17	68,0	25	18	72,0	25	22	88,0	25	22	88,0	25	22	88,0	25	23	92,0
Soroca	14	10	71,4	14	8	57,1	13	11	84,6	13	11	84,6	13	10	76,9	14	13	92,9
Strășeni	14	12	85,7	14	11	78,6	14	12	85,7	14	11	78,6	14	10	71,4	14	10	71,4
Ungheni	12	12	100	12	9	75,0	12	12	100	12	11	91,7	12	12	100	12	11	91,7

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 14A. Nivelul de solicitare a judecătorilor raportat la volumul de muncă exprimat în cauze înregistrate

Judecătoria	2018					2020					2022					2023				
	Volumul total de muncă exprimat în număr de cauze pentru soluționare	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul total de muncă exprimat în număr de cauze pentru soluționare	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul total de muncă exprimat în număr de cauze pentru soluționare	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul total de muncă exprimat în număr de cauze pentru soluționare	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>
Curtea Supremă de Justiție	10944	33	23	332	476	8833	33	19	268	465	8740	33	21	265	416	9857	0	18	0	548
CA Chișinău	33596	57	49	589	686	30881	57	46	542	671	42595	57	45	747	947	43177	57	35	757	1234
CA Bălți	7032	24	22	293	320	6536	24	24	272	272	8961	24	19	373	472	9261	24	19	386	487
CA Cahul	1784	9	9	198	198	2083	9	9	231	231	2667	9	6	296	444	2942	9	6	327	490
CA Comrat	1512	7	5	216	302	1646	7	7	235	235	2405	7	7	344	344	2637	7	4	377	659
Chișinău	109800	155	129	708	851	108366	155	135	699	803	126345	155	110	815	1149	122845	155	107	793	1148
Anenii Noi	5196	10	8	520	650	4793	10	8	505	589	5924	10	5	592	1185	6483	10	4	648	1621
Bălți	24929	29	25	860	997	22533	30	29	751	777	27165	30	27	905	1006	26354	27	27	976	976
Cahul	12222	15	10	815	1222	12470	15	14	831	899	13807	15	13	920	1062	13526	14	6	966	2254
Căușeni	6983	10	8	698	873	7762	10	9	776	862	8401	10	7	840	1200	8054	10	6	805	1342
Cimișlia	5663	10	8	566	708	6212	10	8	621	776	7547	10	9	755	839	7870	10	8	787	984
Comrat	8305	10	5	831	1666	7880	10	9	788	876	7960	10	7	796	1137	8241	10	5	824	1648
Criuleni	5649	9	8	628	706	4420	9	9	491	491	484	9	7	534	686	4917	9	10	546	492
Drochia	9761	14	10	697	976	10530	14	13	752	810	11949	14	12	853	996	12707	14	12	908	1059
Edineț	10423	16	15	651	695	10678	16	15	667	712	14102	16	13	881	1085	14385	16	15	899	959
Hâncești	11006	16	16	688	688	10518	16	13	657	809	12575	16	13	786	967	12932	16	14	808	924
Orhei	15528	25	17	621	913	14468	25	22	579	658	17101	25	22	684	777	17488	25	23	700	760
Soroca	8217	14	10	587	822	8951	13	11	689	814	10578	13	10	814	1058	11009	14	13	786	847
Strășeni	7993	14	12	571	666	7131	14	12	509	594	7561	14	10	540	756	8262	14	10	590	826
Ungheni	7207	12	12	601	601	7393	12	12	617	616	9794	12	12	816	816	10255	12	11	855	932
Total	303750	489	401	621	757	294084	489	424	601	694	350981	489	375	678	867	353202	453	353	780	1001

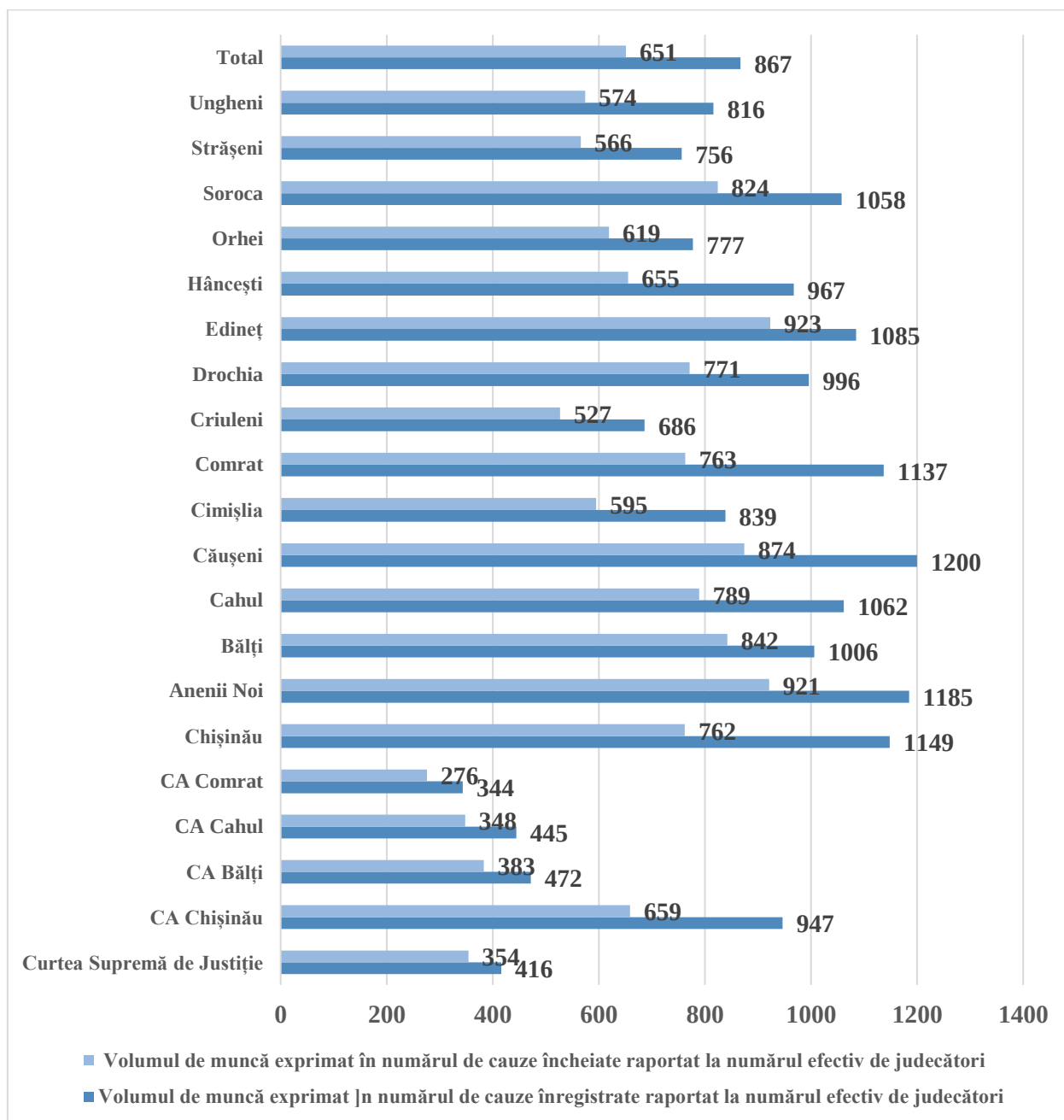
Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 15A. Nivelul de solicitare a judecătorilor raportat la volumul de muncă exprimat în cauze încheiate

Judecătoria	2018					2020					2022					2023				
	Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze încheiate	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze încheiate	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze încheiate	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>	Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze încheiate	Posturi de judecător conform statelor, <i>unități</i>	Numărul efectiv al judecătorilor, <i>persoane</i>	Volumul de muncă raportat la numărul de posturi, <i>cauze</i>	Volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători, <i>cauze</i>
Curtea Supremă de Justiție	9967	33	23	302	433	7427	33	19	225	391	7444	33	21	226	354	4681	0	18	0	260
CA Chișinău	29489	57	49	517	602	23201	57	46	407	504	29640	57	45	520	659	30502	57	35	535	871
CA Bălți	5903	24	22	246	263	5370	24	24	224	224	7282	24	19	303	383	7917	24	19	330	417
CA Cahul	1559	9	9	173	173	1818	9	9	202	202	2091	9	6	232	348	2230	9	6	248	372
CA Comrat	1329	7	5	190	266	1378	7	7	197	197	1934	7	7	276	276	2113	7	4	302	528
Chișinău	79004	155	129	510	612	72093	155	135	465	534	83833	155	110	541	762	81220	155	107	524	759
Anenii Noi	4597	10	8	451	563	3834	10	8	383	479	4607	10	5	46	921	5419	10	4	542	1355
Bălți	21967	29	25	757	879	18218	30	29	607	628	22728	30	27	758	842	21957	27	27	813	813
Cahul	9895	15	10	660	990	8776	15	14	585	627	10255	15	13	684	789	9685	14	6	692	1614
Căușeni	5071	10	8	507	634	4964	10	9	496	552	6121	10	7	612	874	5069	10	6	507	845
Cimișlia	4258	10	8	426	532	4390	10	8	439	549	5352	155	9	535	595	5970	10	8	597	746
Comrat	5477	10	5	548	1095	5210	10	9	521	579	5339	10	7	534	763	5521	10	5	552	1104
Criuleni	4782	9	8	531	598	3513	9	9	390	390	3691	9	7	410	527	3528	9	10	392	353
Drochia	8025	14	10	573	803	8750	14	13	625	673	9256	14	12	661	771	10074	14	12	720	840
Edineț	9321	16	15	583	621	8761	16	15	548	584	11999	16	13	750	923	11914	16	15	745	794
Hâncești	8189	16	16	512	512	6112	16	13	382	470	8521	16	13	533	655	9100	16	14	569	650
Orhei	12593	25	17	504	741	10896	25	22	436	495	13617	25	22	545	619	14192	25	23	568	617
Soroca	6869	14	10	491	687	6418	13	11	494	583	8244	13	10	634	824	8901	14	13	636	685
Strășeni	6696	14	12	478	558	5641	14	12	403	470	5665	14	10	405	566	6005	14	10	429	601
Ungheni	5539	12	12	462	462	5180	12	12	432	432	6888	12	12	574	574	7208	12	11	601	655
Total	240440	489	401	492	600	211950	489	424	433	500	254506	489	375	510	651	253206	453	353	559	717

Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Figura 2A. Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze înregistrate și încheiate raportat la numărul de judecători, în anul 2022



Sursa: Elaborat de autor pe baza [198].

Tabel 16A. Statistica angajării absolvenților INJ, candidați la funcția de judecător

Anul absolvirii	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Numărul de absolvenți	9	10	14	15	15	15	20	20	25	15	20	15	15	208
Anul absolvirii	2011	3												3
	2012	4	6											10
	2013													0
	2014	1	4	8	1									14
	2015			3	8	2								13
	2016			1		4								5
	2017			1	4	6	9							20
	2018					1	3	4						8
	2019						1	7	4					12
	2020							1	2					3
	2021													0
	2022													0
	2023													0
Total angajați	8	10	13	13	13	13	11	5	2	0	0	0	0	88
Procentul angajării	89,4	100	92,86	86,67	86,67	86,67	55,0	25,0	8,0	0	0	0	0	42,3

Sursa: Adaptat de autor pe baza [201].

Tabel 17A. Numărul judecătorilor instruiți în perioada 2018-2023.

Durata instruirii	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%
1-7 ore	0	0	57	12,5	32	7,5	3	0,1	2	0,5	1	0,3
8-39 ore	93	19,5	115	25,2	113	26,6	86	21,4	65	16,9	114	31,1
40 ore	62	13,0	60	13,1	70	16,5	83	20,6	90	23,4	82	22,4
41-80 ore	292	61,3	187	40,9	178	42,0	195	48,5	183	47,5	131	35,8
81 ore și mai mult	29	6,2	38	8,3	31	7,4	35		45	11,7	38	10,4
Total	476	100	457	100	424	100	402	100	385	100	366	100

Sursa: Elaborat de autor pe baza [201].

Tabel 18A. Obiectivele de activitate și indicatorii de performanță pentru Asistenții judiciari și Grefieri

N. o.	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță
Asistent judiciar		
1.	Asigurarea elaborării în format electronic a proiectelor de acte judecătorești în termeni rezonabili	100% proiecte de acte judecătorești elaborate în format electronic în termeni rezonabili.
2.	Verificarea plenitudinii actelor prezentate de către participanții la proces și informarea judecătorului cu privire la omisiunile ce țin de forma și cuprinsul cererii de chemare în judecată	100% acte verificate și omisiuni raportate judecătorului.
3.	Asigurarea publicării și depersonalizării datelor cu caracter personal din actele judecătorești, expuse publicării pe portalul unic al instanțelor judecătorești, precum și publicarea acestora în termeni rezonabili.	100% acte judecătorești expuse publicării care au fost publicate pe portalul unic al instanțelor judecătorești. 100% din acte judecătorești expuse publicării depersonalizate corect. 100% din acte judecătorești expuse publicării care au fost publicate în termen.
4.	Efectuarea, în limita competenței, în PIGD lucrări automatizate pe toate cauzele aflate în procedura judecătorului, conform legislației.	100% statutul cererii/dosarului modificat în termen, 100% acte procesuale emise plasate în termen în PIGD. 100% din rezultatele cauzei examinate plasate.
5.	Formularea răspunsurilor la scrisori, demersuri parvenite pe cauzele aflate în procedura de examinare a judecătorului și elaborarea rapoartelor cu privire la dosarele clasate/modificate ale judecătorului.	100% elaborat raportul cu privire la dosarele clasate/modificate ale judecătorului.
Grefier		
1.	Întocmirea listei cauzelor numite spre examinare și plasarea pe panoul de informații cu cel puțin 3 zile înainte de termenul de judecată fixat.	100% liste corect și complet întocmite. 100% plasate în termenul stabilit.
2.	Asigurarea fixării în termen în PIGD a tuturor ședințelor de judecată și a rezultatelor acestora, cu scanarea, plasarea în termen legal a documentelor cauzei în PIGD și întocmirea actelor de procedură necesare pregătirii cauzei spre examinare.	100% ședințe fixate în termen. 100% rezultate ale ședinței plasate. 100% documente ale cauzei scanate și plasate în termen legal în PIGD. 100% acte de procedură întocmite corect și în termen.
3.	Participarea la toate ședințele de judecată cu întocmirea proceselor verbale, asigurând înregistrarea audio a ședințelor de judecată cu încărcarea fișierelor audio în PIGD.	100% participare la ședințele de judecată. 100% procese verbale întocmite corect și în termen. 100% ședințe audio înregistrate. 100% fișiere audio încărcate în PIGD.
4.	Asigurarea anexării automatizate și manuale a actelor în ordine cronologică la dosare cu respectarea termenului și procedurii de transmitere a cauzelor examinate în serviciu.	100% anexarea automatizată și manuală a actelor în ordine cronologică la dosare. 100% termenul de transmitere a cauzelor examinate în serviciu respectată. 100% procedura de transmitere a cauzelor examinate în serviciu respectată.
5.	Eliberarea copiilor de pe procesele verbale și a altor acte solicitate de participanții la proces.	100% solicitări executate corect. 100% solicitări executate în termen.

Sursa: Elaborat de autor.

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

CHESTIONAR

ADRESAT PERSOANELOR AFERENTE INSTANTELOR JUDECĂTOREȘTI

Stimate domn (doamnă),

În vederea realizării obiectivelor cercetării în cadrul studiilor doctorale, prin prezentul chestionar ne propunem să identificăm problemele cu care se confruntă instanțele de judecată în ceea ce privește administrarea eficientă a resurselor umane. Prin această cercetare ne propunem să aflăm percepția și atitudinea Dvs. față de modul cum sunt desfășurate activitățile managementului resurselor umane în instanțele judecătorești, precum și eventualele probleme cu care acestea se confruntă la etapa actuală.

Cercetarea este adresată tuturor categoriilor de angajați care activează în instanțele judecătorești, precum și studenților și absolvenților Institutului Național de Justiție care doresc să-și dezvolte cariera în acest domeniu. Suntem absolut convinși că informația și opiniile Dvs. vor fi suficient de relevante și care vor aduce o plusvaloare cercetării noastre, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite. În acest context, avem rugămintea să ne oferiți răspunsuri sincere și reale la întrebările formulate.

Pentru completarea chestionarului citiți cu atenție întrebările și toate variantele de răspuns, luând în cerculeț cifra variantei sau bifând pentru varianta care corespunde opiniei dumneavoastră. La întrebările fără variante de răspuns, Vă rugăm, să ne oferiți răspunsul dvs.

Mulțumim pentru colaborare

I. Sexul

1. Feminin;
2. Masculin.

II. Vârsta:

1. Până la 30 de ani;
2. 31-35 ani;
3. 36-40 ani;
4. 41-45 ani;
5. 46-50 ani;
6. 51-55 ani;
7. 56-60 ani;
8. Peste 60 de ani.

III. Statutul ocupațional

1. Judecător;;
2. Asistent judiciar;
3. Grefier;
4. Personal non judiciar;
5. Absolvent INJ în așteptare pentru a fi numit în funcție;
6. Student INJ.

IV. Vechimea în muncă

1. Fără vechime în muncă;
2. Până la 1 an;
3. 1-3 ani;
4. 3-5 ani;
5. 5-10 ani;
6. 10-15 ani;
7. 15-20 ani;
8. Peste 20 de ani.

4. Considerați suficient raportul dintre numărul de judecători și populația Republicii Moldova?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu.

5. Referitor la numărul de judecători în Republica Moldova considerați că:

1. Este nevoie de majorat numărul acestora;
2. Trebuie păstrat numărul actual de judecători;
3. Se impune micșorarea numărului de judecători în Republica Moldova;
4. Ar trebui de atras judecători cu experiență din afara Republicii Moldova;
5. Altele

6. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” activitatea sistemului judiciar din Republica Moldova, în care prin „5” se acordă aprecierea cea mai bună, iar prin „1”, - aprecierea cea mai puțin bună.

N. o.	Sistemul judiciar	Aprecieri joasă / Aprecieri înaltă				
		1	2	3	4	5
1.	Activitatea Curții Supreme de Justiție					
2.	Activitatea Curților de Apel					
3.	Activitatea instanțelor judecătorești					

continuare

7. **La nivel de percepție, apreciați pe o scală de la „1” la „5” în ce măsură factorii mediului extern influențează activitatea angajaților instanțelor judecătorești**

N. o.	Factorii externi	Deloc					În mare măsură				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Percepția societății cu referire la actul juridic										
2.	Influența factorului politic										
3.	Influența oamenilor de afaceri										
4.	Influența persoanelor din sistemul de justiție										
5.	Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.										

Atenție! La întrebările IX -XI răspund doar cei care au ales variantele 1-4 din întrebarea 3.

8. **Apreciați pe o scală de la „1” la „5” variabilele care influențează eficiența activității Dvs. profesionale în cadrul instanței judecătorești.**

N. o.	Variabilele	Deloc					Foarte mult				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Managementul instanței judecătorești										
2.	Tratamentul echitabil la locul de muncă										
3.	Respectul din partea colegilor										
4.	Conținutul sarcinilor de muncă										
5.	Activitatea desfășurată sub stres continuu										
6.	Riscul unor erori involuntare în timpul exercitării sarcinilor de muncă										
7.	Presiunea prea mare din partea superiorilor										
8.	Sarcinile suplimentare de muncă ce trebuie realizate										
9.	Nivelul salariului										
10.	Nesiguranța locului de muncă.										
11.	Comunicarea în cadrul instituției										
12.	Programul de muncă										

- X. **În materie de organizarea muncii, considerați că activitatea Dvs. profesională s-ar îmbunătăți dacă:** (Optați pentru o variantă de răspuns)

1. Programul de muncă ar începe mai târziu;
2. Programul de muncă ar începe mai devreme;
3. Am beneficia de un program flexibil de muncă;
4. Am desfășura activitatea în alternanță (desfășurarea activității la locul de muncă și la domiciliu);
5. Activitatea în ultima zi lucrătoare din săptămână (Ziua de vineri) să fie desfășurată de la domiciliu.
6. Altele _____

continuare

XI. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” activitățile profesionale cele mai solicitante și mai consumatoare de timp? Prin „5” se acordă cel mai mult timp, iar prin „1” – cel mai puțin timp.

N. o.	Factorii externi	Cel mai puțin		Cel mai mult		
		1	2	3	4	5
1.	Activități pentru soluționarea cauzelor civile					
2.	Activități pentru soluționarea cauzelor comerciale					
3.	Activități pentru soluționarea cauzelor de insolvență					
4.	Activități pentru soluționarea cauzelor de contencios administrativ					
5.	Activități pentru soluționarea cauzelor penale					
6.	Activități pentru soluționarea cauzelor contravenționale					
7.	Activități pentru soluționarea altor categorii de cauze					

XII. În opinia Dvs. apreciați pe o scală de la „1” la „5” cât de mult trebuie să conteze criteriile de selecție a judecătorilor. Prin „5” – Cel mai mult, iar prin „1” – cel mai puțin.

N. o.	Criteriile de selecție	Cel mai puțin		Cel mai mult		
		1	2	3	4	5
3.	Rezultatul examenului formării profesionale susținut la INJ					
4.	Experiența în funcțiile de specialitate juridică					
3.	Participarea în activități, proiecte și inițiative de educație non formală					
4.	Cunoașterea limbilor străine					
5.	Verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei					
6.	Capacitatea de gestionare a situațiilor stresante					
7.	Capacitatea analitică					
8.	Capacitatea de a lua decizii					
9.	Capacitatea de a soluționa situații juridice complexe					
10.	Corectitudinea în exercitarea profesiei					
11.	Lipsa antecedentelor penale					
12.	Starea de sănătate fizică					
13.	Deținerea titlului științific și a experienței didactice și științifice					

XIII. Cine credeți că ar trebui să aibă prioritate la numirea în funcția de judecător? Alegeți o singură variantă de răspuns.

1. Absolvenții INJ-ului;
2. Persoanele cu experiență profesională în sistemul judiciar.
3. Altele (Indicați) _____

continuare

XIV. Considerați adecvată vechimea în muncă de 6 ani, respectiv 10 ani, pentru accederea în funcție de judecător la Curtea de Apel sau la Curtea Supremă de Justiție?

1. Da

2. Nu

3. Nu știu

Atenție! La întrebarea XV răspund doar cei care au ales varianta „Nu” la întrebarea XIV.

XV. Vechimea în muncă prevăzută în legislație:

1. Ar trebui micșorată
2. Ar trebui majorată.

XVI. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” timpul consumat de asistenții judiciari pentru exercitarea atribuțiilor de serviciu. Prin „5” – Cel mai mult, iar prin „1” – cel mai puțin.

N. o.	Factorii externi	Cel mai puțin			Cel mai mult	
		1	2	3	4	5
1.	Colectarea actelor normative și a altor informații necesare judecătorului					
2.	Generalizarea problemelor de drept în dosarele distribuite judecătorului					
3.	Verificarea prezenței actelor în proces					
4.	Elaborarea proiectelor de acte procesuale					
5.	Depersonalizarea și publicarea hotărârilor judecătorești pe pagina web a instanței					
6.	Participarea în grupuri sau comisii de lucru, în limitele competenței					
7.	Alte activități legate de înfăptuirea justiției					

XVII. Rezultatele evaluării performanțelor sunt folosite la luarea deciziilor pentru: „5” – Acord total, iar „1” – Dezacord total.

N. o.	Rezultatele evaluării	Dezacord total			Acord total	
		1	2	3	4	5
1.	Formarea și perfecționarea profesională					
2.	Promovarea în funcții superioare					
3.	Perfecționarea abilităților profesionale					
4.	Acordarea gradelor de calificare					
5.	Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism					
6.	Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești					
7.	Oferirea stimulentei pentru performanță					
8.	Concedierea persoanelor cu performanțe reduse					

XVIII. Considerați binevenită ca evaluarea ordinară a judecătorului să aibă loc o dată la 5 ani?

1. Da; 2. Nu; 3. Nu știu.

Atenție! La întrebarea XIX răspund doar cei care au ales varianta „Nu” la întrebarea XVIII.

XIX. Evaluarea judecătorilor ar trebui:

1. Realizată în fiecare an
2. Efectuată o dată la 2 ani
3. Desfășurată o dată la 3 ani.
4. Să nu fie supuși procesului de evaluare.

XX. Ce apreciere ați acorda metodologiei Regulamentului Consiliului Superior al Magistraturii pentru evaluarea performanțelor judecătorilor?

1. Excelentă 2. Foarte bună 3. Bună 4. Satisfăcătoare 5. Nesatisfăcătoare

XXI. Cum apreciați activitatea Comisiei Pre Vetting?

1. Excelentă 2. Foarte bună 3. Bună 4. Satisfăcătoare 5. Nesatisfăcătoare

XXII. Considerați oportun atragerea experților străini în Comisia Pre Vetting?

1. Da; 2. Nu; 3. Nu știu.

XXIII. Apreciați pe o scară de la „1” la „5” în ce măsură programele de formare profesională oferite de INJ contribuie la dezvoltarea profesională a Dvs. „5” – Foarte mult, „1” – Foarte puțin

N. o.	Rezultatele evaluării	Foarte puțin		Foarte mult		
		1	2	3	4	5
Programe de specialitate						
1.	Violența în familie și justiția juvenilă					
2.	Asigurarea egalității sub aspect gender					
3.	Combaterea traficului de ființe umane					
4.	Combaterea torturii					
5.	Examinarea și investigarea infracțiunilor privind viața sexuală					
6.	Criminalitatea informatică					
7.	Azil și migrațiune					
Programe de dezvoltare generală						
8.	Abilități de comunicare și dezvoltare personală					
9.	Drept, Psihologie. Psihiatrie					
10.	Management judiciar și leadership					
11.	Tehnici de redactare a actelor judecătorești					
12.	Managementul activităților în instanța de judecată					

XXIV. În afară de formarea profesională continuă organizată de INJ, ați participat și la alte programe de perfecționare profesională?

1. Da

2. Nu

XXV. Cât de frecvent participați la programe de formare profesională continuă?

1. Mai mult de 2 programe de formare profesională pe an
2. 2 programe de formare profesională pe an
3. 1 program de formare profesională pe an
4. 1 program de formare profesională la 2 ani
5. 1 program de formare profesională la 3 ani
6. Nu am participat la nici un program de formare profesională în ultimii 5 ani.
7. Altele _____

XXVI. Care au fost motivele participării la programe de formare profesională organizate de INJ? (Puteți alege mai multe variante de răspuns).

1. Actualizarea cunoștințelor și abilităților profesionale
2. Sporirea nivelului de performanță profesională
3. Dorința obținerii unui salariu mai mare
4. Creșterea gradului de încredere în exercitarea sarcinilor de muncă
5. Este o cerință obligatorie
6. Posibilitatea promovării la un post de muncă superior
7. Altele _____

XXVII. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” următoarele afirmații: „5” – Acord total, „1” – Dezacord total

N. o.	Afirmațiile	Dezacord total			Acord total	
		1	2	3	4	5
1.	Salariul pe care îl primesc este motivator în comparație cu alte domenii de activitate					
2.	Salariul obținut reflectă valoarea postului de muncă					
3.	Mărimea salariului aferent postului de muncă corespunde responsabilităților profesionale asumate					
4.	Salariul obținut este suficient pentru asigurarea unui trai adecvat					
5.	Salariul este motivant pentru a continua cariera în instanțele de judecată					
6.	Salariul este inferior în raport cu nivelul de stres profesional la care sunt expus					
7.	Salariul nu este unicul factor determinant pentru a activa în instanțele de judecată					
8.	Salariul este suficient pentru a asigura independența și imparțialitatea în exercitarea funcției					

XXVIII. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” următoarele afirmații: „5” – Acord total, „1” – Dezacord total

N. o.	Afirmațiile	Dezacord total			Acord total	
		1	2	3	4	5
1.	Numirea inițială a judecătorilor în funcție se face doar pe merit					
2.	Promovarea judecătorilor în instanțele superioare se face doar pe merit					
3.	Funcțiile manageriale sunt ocupate de cei mai buni profesioniști					

continuare

XXIX. Apreciați pe o scală de la „1” la „5” următoarele măsuri ce ar putea contribui la creșterea performanței instanței de judecată „5” – Acord total, „1” – Dezacord total

N. o.	Măsurile	Dezacord total			Acord total	
		1	2	3	4	5
1.	O mai bună cooperare între judecători					
2.	Specializarea asistenților judiciari					
3.	Delegarea mai multor sarcini asistenților judiciari și grefierilor					
4.	Îmbunătățirea managementului instanței de judecată					
5.	Instituirea unui sistem de management al calității la nivel de instanță de judecată					
6.	Un control mai eficient din partea managementului instanței de judecată					
7.	Folosirea mai accentuată a tehnologiilor informaționale în activitatea profesională					
8.	Simplificarea procedurilor judiciare					

XXX. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații ce țin de corupția în instanțele de judecată) : „5” – Acord total, „1” – Dezacord total

N. o.	Afirmații	Dezacord total			Acord total	
		1	2	3	4	5
1.	La nivel de percepție, sistemul judecătoresc este considerat cel mai corupt în societate					
2.	Unele decizii ale judecătorilor sunt influențate de factorul politic					
3.	Judecătorii aplică standarde diferite în adoptarea sentinței de judecată					
4.	Încrederea societății în sistemul judecătoresc este mică					
5.	Unii judecători au protecție politică în adoptarea unor decizii ilegale					
6.	O nouă evaluare a integrității judecătorilor va conduce la reducerea corupției în sistemul judecătoresc					
7.	Finalizarea reformei justiției va avea ca efect reducerea corupției					
8.	În sistemul judecătoresc nu există corupție					

XXXI. Cum considerați, care au fost cauzele care au influențat răspândirea corupției în instanțele de judecată? „5” – Cel mai mult, „1” – cel mai puțin.

N. o.	Cauzele	Cel mai puțin			Cel mai mult	
		1	2	3	4	5
1.	Extinderea fenomenului la nivelul întregii societăți					
2.	Salariile mici care nu asigură un trai decent					
3.	Lipsa de integritate profesională					
4.	Lipsa transparenței în sistemul judecătoresc					
5.	Tolerarea corupției din partea factorilor de decizie din sistemul judecătoresc					
6.	Fenomenul „cumetrismului și nepotismului” folosit în sistemul judecătoresc					
7.	Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerație a integrității profesionale a acestora					
8.	Posibilitatea îmbogățirii rapide					

Tabel 19A. Structura respondenților participanți la sondaj

Participanții la sondaj	Frecvența	%
Sex		
Femei	183	72.6
Bărbați	69	27.4
Total	252	100.0
Vârstă		
Până la 30 ani	68	27,0
31-35 ani	57	22.6
36-40 ani	53	21.0
41-45 ani	29	11.5
46-50 ani	22	8.8
51-55 ani	17	6,7
56-60 ani	5	2.0
Peste 60 ani	1	0.4
Total	252	100.0
Statutul ocupațional		
Judecător	48	19,0
Asistent judiciar	77	30,5
Grefier	60	23,8
Personal non judiciar	41	16,3
Absolvent INJ	16	6,4
Student INJ	10	4,0
Total	252	100.0

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Tabel 20A. Aprecierea activității instanțelor judecătorești în funcție de statutul ocupațional

Statutul ocupațional	Categoriile instanțelor judecătorești	Nº	Min	Max	Media ponderată
Judecător	Activitatea instanțelor judecătorești	48	1	5	3.15
	Activitatea Curților de Apel	48	1	5	3.10
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	48	1	5	2.98
	Total	48			
Asistent judiciar	Activitatea instanțelor judecătorești	77	1	5	3.65
	Activitatea Curților de Apel	77	1	5	3.62
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	77	1	5	3.55
	Total	77			
Grefier	Activitatea instanțelor judecătorești	60	1	5	4.23
	Activitatea Curților de Apel	60	1	5	4.10
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	60	1	5	4.08
	Total	60			
Personal non judiciar	Activitatea instanțelor judecătorești	41	1	5	3.95
	Activitatea Curților de Apel	41	1	5	3.71
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	41	1	5	3.71
	Total	41			
Absolvent INJ	Activitatea instanțelor judecătorești	16	1	5	2.94
	Activitatea Curților de Apel	16	1	5	2.56
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	16	1	5	2.44
	Total	16			
Student INJ	Activitatea instanțelor judecătorești	10	2	5	3.60
	Activitatea Curților de Apel	10	2	5	3.30
	Activitatea Curții Supreme de Justiție	10	2	5	3.20
	Total	10			

Sursa: Elaborat de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

Rezultatele privind folosirea evaluării performanțelor la luarea deciziilor de personal pe categorii de respondenți

Judecător

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Perfecționarea abilităților profesionale	48	1	5	3.77
Oferirea stimulentei pentru performanță	48	1	5	3.69
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	48	1	5	3.69
Promovarea în funcții superioare	48	1	5	3.65
Formarea și perfecționarea profesională	48	1	5	3.65
Acordarea gradelor de calificare	48	1	5	3.54
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	48	1	5	3.44
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	48	1	5	3.35
Total	48			

Asistent judiciar

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Oferirea stimulentei pentru performanță	77	1	5	4.25
Acordarea gradelor de calificare	77	1	5	4.19
Promovarea în funcții superioare	77	1	5	4.06
Perfecționarea abilităților profesionale	77	1	5	4.04
Formarea și perfecționarea profesională	77	1	5	3.99
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	77	1	5	3.97
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	77	1	5	3.75
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	77	1	5	3.17
Total	77			

Grefier

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Acordarea gradelor de calificare	60	2	5	4.47
Formarea și perfecționarea profesională	60	2	5	4.47
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	60	1	5	4.42
Perfecționarea abilităților profesionale	60	2	5	4.42
Promovarea în funcții superioare	60	1	5	4.42
Oferirea stimulentei pentru performanță	60	2	5	4.42
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	60	1	5	4.30
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	60	1	5	3.62
Total	60			

Personal non judiciar

	№	Min	Max	Media ponderată
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	41	1	5	4.22
Acordarea gradelor de calificare	41	1	5	4.22
Perfecționarea abilităților profesionale	41	1	5	4.20
Oferirea stimulentei pentru performanță	41	1	5	4.17
Promovarea în funcții superioare	41	1	5	4.10
Formarea și perfecționarea profesională	41	1	5	4.10
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	41	1	5	4.02
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	41	1	5	4.00
Total	41			

Absolvent INJ

	№	Min	Max	Media ponderată
Acordarea gradelor de calificare	16	2	5	3.62
Oferirea stimulentei pentru performanță	16	1	5	3.56
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	16	2	5	3.56
Formarea și perfecționarea profesională	16	1	5	3.56
Promovarea în funcții superioare	16	1	5	3.50
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	16	1	5	3.44
Perfecționarea abilităților profesionale	16	2	5	3.44
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	16	1	5	3.13
Total	16			

Student INJ

	№	Min	Max	Media ponderată
Promovarea în funcții superioare	10	2	5	
Perfecționarea abilităților profesionale	10	2	5	
Formarea și perfecționarea profesională	10	1	5	
Stabilirea unei ierarhii în funcție de profesionalism	10	2	5	
Îmbunătățirea activității instanțelor judecătorești	10	1	5	
Acordarea gradelor de calificare	10	1	5	
Oferirea stimulentei pentru performanță	10	1	5	
Concedierea persoanelor cu performanțe reduse	10	1	5	
Total	10			

Rezultatele privind influența factorilor mediului extern asupra activității angajaților instanțelor judecătorești pe categorii de respondenți

Judecător

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Influența factorului politic	48	1	5	2.75
Percepția societății cu referire la actul juridic	48	1	5	2.52
Influența persoanelor din sistemul de justiție	48	1	5	2.48
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	48	1	5	2.25
Influența oamenilor de afaceri	48	1	5	2.10
Total	48			

Asistent judiciar

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	77	1	5	2.97
Percepția societății cu referire la actul juridic	77	1	5	2.94
Influența factorului politic	77	1	5	2.92
Influența persoanelor din sistemul de justiție	77	1	5	2.69
Influența oamenilor de afaceri	77	1	5	2.19
Total	77			

Grefier

	Nº	Min	Max	Media ponderată
Percepția societății cu referire la actul juridic	60	1	5	3.10
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	60	1	5	3.05
Influența factorului politic	60	1	5	2.92
Influența persoanelor din sistemul de justiție	60	1	5	2.87
Influența oamenilor de afaceri	60	1	5	2.65
Total	60			

Personal non judiciar

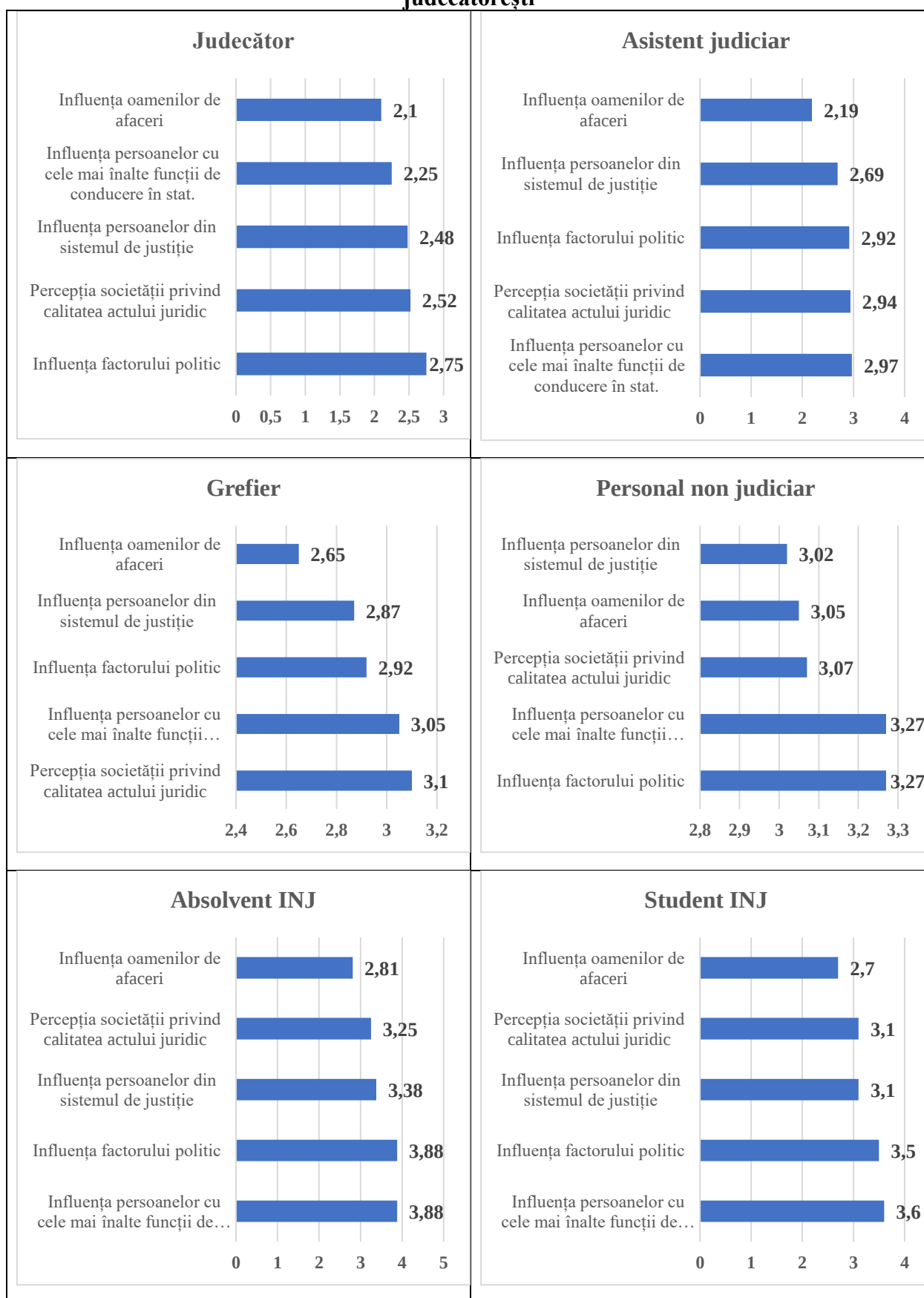
	№	Min	Max	Media ponderată
Influența factorului politic	41	1	5	3.27
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	41	1	5	3.27
Percepția societății cu referire la actul juridic	41	1	5	3.07
Influența oamenilor de afaceri	41	1	5	3.05
Influența persoanelor din sistemul de justiție	41	1	5	3.02
Total	41			

Absolvent INJ

	№	Min	Max	Media ponderată
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	16	1	5	3.88
Influența factorului politic	16	1	5	3.88
Influența persoanelor din sistemul de justiție	16	1	5	3.38
Percepția societății cu referire la actul juridic	16	1	5	3.25
Influența oamenilor de afaceri	16	1	5	2.81
Total	16			

Student INJ

	№	Min	Max	Media ponderată
Influența persoanelor care ocupă cele mai înalte funcții de conducere în stat.	10	1	5	3.60
Influența factorului politic	10	1	5	3.50
Influența persoanelor din sistemul de justiție	10	1	5	3.10
Percepția societății cu referire la actul juridic	10	1	4	3.10
Influența oamenilor de afaceri	10	1	5	2.70
Total	10			

Figura 3A. Media ponderată a implicării unor actori ai societății în activitatea instanțelor judecătorești

Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.



**CURTEA SUPREMĂ
DE JUSTIȚIE**



**SUPREME COURT
OF JUSTICE**

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*”, elaborată de **Ion Cupcea** în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice la specialitatea **521. 03 Economie și management în domeniu de activitate**

Cercetările realizate de autor în cadrul tezei de doctor cuprind elemente esențiale pentru activitatea instanțelor judecătorești din Republica Moldova. Rezultatele aplicative obținute de autor, prin calcularea mai multor indicatori de performanță, reflectă tabloul general al situației instanțelor judecătorești de la toate nivelurile ierarhice, oferindu-i acestuia posibilitatea să formuleze concluzii elocvente și recomandări concertate care să contribuie la îmbunătățirea activității domeniului. În acest context, factorul uman reprezintă un element cheie în desfășurarea eficientă a activității instanțelor judecătorești, cu respectarea cadrului legal asociat problemei abordate.

Instituția judiciară a luat act de rezultatele științifice obținute de autor, iar recomandările formulate de acesta sunt luate în considerare pentru:

1. Elaborarea și implementarea politicii de resurse umane la nivel instituțional prin cuprinderea tuturor categoriilor de personal.
2. Prestabilirea volumului de muncă atât pentru personal judiciar, cât și pentru cel non judiciar, cu scopul asigurării unei echități în procesul de exercitare a sarcinilor de muncă.
3. Determinarea nevoilor de formare profesională continuă pentru toți angajații instanței judecătorești pentru redirecționarea spre anumite programe de formare.
4. Revizuirea periodică a criteriilor și indicatorilor de performanță pentru personalul instanței judecătorești.

**Președinte interimar
al Curții Supreme de Justiție**

Stela Procopciuc



CURTEA DE APEL NORD

Republica Moldova, mun. Bălți, str. Ștefan cel Mare și Sfânt, 54
email: cab@justice.md; Tel.: +373 231/ 23 140
www.instante.justice.md



Data 20.02.2025 nr. 4463

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*”, elaborată de **Ion Cupcea** în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

În cazul instanțelor judecătorești, calitatea actului de justiție depinde de profesionalismul și performanța personalului din cadrul acestora. Nivelul de profesionalism al personalului din sistemul judecătoresc, precum și performanța acestuia, poate fi măsurată, indirect, prin percepția societății asupra actului de justiție. Din această perspectivă, managementul resurselor umane în instanțele judecătorești are un rol esențial pentru modelarea comportamentelor profesionale în procesul de exercitare, în mod integru, a sarcinilor de muncă aferente postului, precum și asumarea unor roluri și responsabilități etice care să nu distorsioneze actul juridic.

În prezent, se constată mai multe disfuncționalități în sistemul de administrare a personalului în instanțele judecătorești caracterizate de volumul disproporționat de muncă în rândul personalului judiciar, durata de soluționare a cauzelor judiciare, lipsa unei sincronizări în acoperirea posturilor vacante etc. Problemele menționate dovedesc că managementul resurselor umane în instanțele judecătorești necesită o perfecționare la toate nivelele ierarhice ale sistemului judiciar, prin oferirea unei flexibilizări și a unei autonomii în exercitarea atribuțiilor de muncă.

Teza de doctor cu tema „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*”, ne ajută să constatăm că lucrarea cuprinde un șir de elemente tradiționale și altele novatorii specifice managementului resurselor umane în instanțele judecătorești, fapt ce permit îmbunătățirea cadrului aplicativ care să conducă la sporirea performanței personalului judiciar și a performanței instanței judecătorești.

Rezultatele științifice dobândite pe parcursul elaborării prezentei lucrări au fost folosite pentru formularea unor recomandări adresate instanțelor judecătorești și altor actori din sistemul judiciar al Republicii Moldova, cu scopul perfecționării sistemului de management a resurselor umane în instanțele judecătorești, rezultatul final fiind sporirea performanței și a încrederii societății în instituțiile respective, mai cu seamă în contextul reformei justiției.

Considerăm că, recomandările formulate de autor vor contribui la îmbunătățirea sistemului de management a resurselor umane în instanțele judecătorești.

Cu deosebită considerație,

Președintele

Curții de Apel Nord

Ion TALPA



**JUDECĂTORIA
CHIȘINĂU**
(sediul Ciocana)

Republica Moldova, mun. Chișinău, str. Mihail Sadoveanu, 24/1, MD-2044
E-mail: jci@justice.md; Tel: /+373 22/ 42-53-22; 34-41-07
www.instante.justice.md



CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*”, elaborată de **Ion Cupcea** în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

Examinarea tezei de doctor în științe economice cu tema „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*”, ne permite să constatăm că lucrarea reprezintă rezultatul unei cercetări științifice complexe, în care se regăsesc multe elemente inovatorii și originale pentru domeniul judiciar din Republica Moldova.

Lucrarea cuprinde un șir de elemente tradiționale și altele novatorii specifice managementului resurselor umane în instanțele judecătorești, fapt ce permit îmbunătățirea cadrului aplicativ care să conducă la sporirea performanței personalului judiciar și a performanței instanței judecătorești. Rezultatele obținute de autor, prin cercetările empirice efectuate, oferă factorilor de decizie din instanțele judecătorești din Republica Moldova o nouă viziune și percepție asupra administrării personalului.

Aprecierea elementelor și a proceselor managementului resurselor umane aplicate în instanțele judecătorești, precum și a indicatorilor ce caracterizează performanța instanței judiciare și volumul de muncă al judecătorilor, permite o mai bună înțelegere a măsurilor care trebuie întreprinse de factorii decizionali ai instanțelor judecătorești pentru a spori calitatea serviciului judiciar prestat.

Recomandările formulate de autor sunt binevenite și apreciate, în egală măsură, în procesul de elaborare a planului de acțiuni de administrare a personalului pe termen scurt și mediu în instanța judecătorească. Recomandările formulate vor contribui la reducerea disfuncționalităților în procesul de administrare a instanțelor judecătorești.

**Președinte interimar
al Judecătoriei Chișinău**

Digitally signed by Damaschin Constantin
Date: 2025.02.17 16:59:02 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova
MOLDOVA EUROPEANĂ



Constantin DAMASCHIN

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul **Cupcea Ion**, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor „*Perfecționarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*” sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Cupcea Ion



Semnătura

Data

Curriculum Vitae



Informații personale

Nume / Prenume Cupcea Ion Gavril
Adresa(e) Mun. Chișinău, str. Sfântul Ilie 35/1
Telefon(oane) +37369880420
Fax(uri) -
E-mail(uri) ioncupcea11@gmail.com (personal) cupceaion11@gmail.com (serviciu)
Naționalitate Moldovean
Data nașterii 05 februarie 1995
Sex Masculin

Loc de muncă vizat / Domeniu ocupațional Judecătoria Chișinău, sediul Buiucani / Domeniul juridic

Experiența profesională

Perioada	Mai 2018 – august 2018
Funcția sau postul ocupat	Operator introducere, validare și prelucrare date
Numele și adresa angajatorului	"IT Program Group" SRL Mun. Chișinău, str. Alexandru Bernardazzi, 66, MD-2009
Tipul activității sau sectorul de activitate	<i>Identificarea pieselor auto necesare pentru solicitările clienților referitor la mașini după numărul de identificare VIN cod.</i>
Perioada	Ianuarie 2019 – Iulie 2020
Funcția sau postul ocupat	Consultant al Procurorului
Numele și adresa angajatorului	Procuratura Combaterii Criminalității și Cauze Speciale (PCCOCS) Mun. Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 73, MD-2001
Tipul activității sau sectorul de activitate	Asistarea Procurorului la acțiunile de urmărire penală
Perioada	Iulie 2020 – octombrie 2021
Funcția sau postul ocupat	Consultant al Procurorului
Numele și adresa angajatorului	Procuratura mun. Chișinău, Oficiul Principal Mun. Chișinău, str. Armenească, 96, MD-2004
Tipul activității sau sectorul de activitate	Asistarea Procurorului la acțiunile de urmărire penală

Perioada	Aprilie 2023 – Noiembrie 2023																																						
Funcția sau postul ocupat	Operator introducere, validare și prelucrare date																																						
Numele și adresa angajatorului	„Web NG” SRL Mun. Chișinău, str. Ion Neculce, 5, MD-2069																																						
Perioada	Decembrie 2023 – August 2024																																						
Funcția sau postul ocupat	Asistent judiciar (<i>Jud. Chișinău, sediul Buiucani</i>)																																						
Numele și adresa angajatorului	Judecătoria Chișinău																																						
	Asistarea judecătorului la exercitarea de către acesta a funcțiilor sale (<i>conform art. 47 din Legea Nr. 514 din 6 iulie 1995 privind organizarea judecătorească</i>)																																						
Perioada	August 2024 – Prezent																																						
Funcția sau postul ocupat	Asistent judiciar (Curtea Supremă de Justiție)																																						
Numele și adresa angajatorului	Asistent judiciar (Curtea Supremă de Justiție)																																						
	Asistarea judecătorului la exercitarea de către acesta a funcțiilor sale (<i>conform art. 47 din Legea Nr. 514 din 6 iulie 1995 privind organizarea judecătorească</i>)																																						
	Bacalaureat																																						
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Liceul teoretic roman-englez „Ion Creangă” mun. Chișinău, str. Studenților, 10/3, MD-2020																																						
Perioada	septembrie 2014 – iunie 2020																																						
Calificarea/diploma obținută	Licență în Drept / Diplomă de master																																						
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Universitatea de Stat din Moldova (<i>Specializarea „Drept” și master în „Proces penal și criminalistică”</i>)																																						
Perioada	15 octombrie 2021 – 15 aprilie 2023																																						
Calificarea/diploma obținută	Candidat la funcția de judecător / Atestat de absolvire a cursurilor de formare inițială a candidaților la funcția de judecător																																						
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Institutul Național al Justiției																																						
Perioada	octombrie 2020 – prezent																																						
Calificarea/diploma obținută	Doctorat cu tema „Managementul resurselor umane în instanțele de judecată din RM”																																						
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Școala Doctorală ASEM																																						
Limbi străine cunoscute	Română (<i>Maternă</i>), Engleză, Rusă, Franceză																																						
Autoevaluare	<table><tr><th colspan="2">Înțelegere</th><th colspan="2">Vorbire</th><th>Scriere</th></tr><tr><th>Ascultare</th><th>Citire</th><th>Participare la conversație</th><th>Discurs oral</th><th></th></tr><tr><td>Franceză</td><td>A2</td><td>B1</td><td>A1</td><td>A1</td><td>A2</td></tr><tr><td>Engleză</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td></tr><tr><td>Rusă</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C1</td><td>C2</td><td>C2</td></tr><tr><td>Română</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td><td>C2</td></tr></table>					Înțelegere		Vorbire		Scriere	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral		Franceză	A2	B1	A1	A1	A2	Engleză	C2	C2	C2	C2	C2	Rusă	C2	C2	C1	C2	C2	Română	C2	C2	C2	C2	C2
Înțelegere		Vorbire		Scriere																																			
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral																																				
Franceză	A2	B1	A1	A1	A2																																		
Engleză	C2	C2	C2	C2	C2																																		
Rusă	C2	C2	C1	C2	C2																																		
Română	C2	C2	C2	C2	C2																																		

Competențe și abilități sociale	- Spiritul de echipă; - Capacitate de adaptare la medii multiculturale, obținută prin experiența de muncă. - O bună capacitate de comunicare, obținută ca urmare a experienței în funcții publice. - Rezistență la activități în condiții de risc, presiuni publice sau alte metode de influențare.
Competențe și aptitudini organizatorice	- Lucru în echipă. - Comunicare interpersonală. - Dezvoltare personală. - Spirit analitic. - Planificare activități.
Competențe și aptitudini tehnice	- O bună cunoaștere a proceselor de control al calității prin analiza și planificarea activității. - O capacitate de adaptare sporită, de asimilare unor noi informații și noi abilități.
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	- O bună stăpânire a instrumentelor Microsoft Office™ (<i>Word™, Excel™, PowerPoint™</i>), Adobe Acrobat Reader, utilizarea învățământului e-learning (Zoom, GoogleMeet, Platforma „HELP” etc.)
Competențe și aptitudini dobândite anterior la locurile de muncă	- inteligență emoțională; ascultare activă; empatie; gândire critică; flexibilitate; adaptabilitate; reziliență; comunicare; putere de negociere.
Permis de conducere	CATEGORIILE "A" și "B"
Informații suplimentare	
Cursuri de perfecționare	- Conferința Științifică Internațională ediția XIX-a „ECOTREND 2022” – publicarea lucrării științifice: „Managementul Resurselor Umane – Domeniu prioritar pentru Organizații”; - Conferința Științifică Internațională ediția X-a „ISSD 2023” – publicarea lucrării științifice: „Particularitățile Managementului Resurselor Umane în Sectorul Public”; - Conferința Științifică Internațională, ediția a III-a cu genericul „Securitatea Economică în contextual Transformărilor sistematice” – publicarea lucrării științifice: „Aspectele Managementului Resurselor Umane în instanțele de judecată din Republica Moldova” - Competențele procesuale și statutul consultantului procurorului, metode de prevenire a comportamentului corupțional, Organizat de INJ, 11 februarie 2019 /Certificat ID nr. 23553/; - Metodologia întocmirii actelor procedurale și desfășurarea acțiunilor de urmărire penală, Organizat de INJ, 12 februarie 2019 /Certificat ID nr. 23643/; - Realizarea activităților de urmărire penală sub conducerea procurorului, Organizat de INJ, 13 februarie 2019 /Certificat ID nr. 23658/; - Probatoriu în procesul penal, Organizat de INJ, 14 februarie 2019 /Certificat ID nr. 23718/; - Managementului activității consultantului Procurorului, Organizat de INJ, 15 februarie 2019 /Certificat ID nr. 23767/; - Principiile interpretării și aplicării Convenției Europene a Drepturilor Omului în ordinea juridică internă, Organizat de INJ, 04 noiembrie 2019 /Certificat ID nr. 29302/; - Probatoriu în procesul penal, Organizat de INJ, 14 noiembrie 2019 /Certificat ID nr. 29714/; - Managementului activității consultantului Procurorului, Organizat de INJ, 15 noiembrie 2019 /Certificat ID nr. 29742/; - Principiile interpretării și aplicării Convenției Europene a Drepturilor Omului în ordinea juridică internă, Organizat de INJ, 09 martie 2020 /Certificat ID nr. 31909/; - Particularitățile investigării și judecării infracțiunilor legate de trafic de persoane și elemente corporale, Organizat de INJ, 01 decembrie 2020 /Certificat ID nr. 37131/;

- Metodici și tactici de identificare, investigare și judecare a infracțiunilor săvârșite asupra copiilor cu utilizarea tehnologiilor informaționale, Organizat de INJ, 02 decembrie 2020 /Certificat ID nr. 37276/;
- Particularitățile urmăririi penale și judecării cauzelor privind infracțiunile în domeniul informaticii și telecomunicațiilor, Organizat de INJ, 03 decembrie 2020 /Certificat ID nr. 37361/;
- Psihologia relațiilor, Organizat de INJ, 16 februarie 2024 /Certificat ID nr. 67443/;
- Normele de conduită și integritate a funcționarului public, Organizat de INJ, 01 martie 2024 /Certificat ID nr. 68463/;
- Aspecte teoretice și practice privind aplicarea și individualizarea pedepselor penale, Organizat de INJ, 07 martie 2024 /Certificat ID nr. 68740/;
- Instrumente CEPEJ- indicatorii de performanță PIGD, Organizat de INJ, 04 martie 2024 /Certificat ID nr. 69461/;
- Azilul și Drepturilor Omului, 26 martie 2024 /Certificat HELPI/;
- Soluționarea litigiilor electorale, Modul CtEDO, 04 aprilie 2024;
- Introducere în sistemul Convenției Europene a Drepturilor Omului și al Curții Europene a Drepturilor Omului – 04 mai 2024;
- Utilizarea tehnologiilor informaționale în domeniul profesional – durata 20 ore;
- Certificat privind cunoașterea limbii engleze juridice la nivel avansat – Organizat de INJ – 80 ore.