



MANAGEMENT JUDICIAR

GHID DE BUNE PRACTICI



Coordonator ghid:
ANDREI CLAUDIU RUS

Autori ghid:

**LAURA ANDREI
LETIȚIA LUCESCU**

**ANDREI CLAUDIU RUS
TAMARA MANEA**

MANAGEMENT JUDICIAR

GHID DE BUNE PRACTICI



Editura MĂIASTRA
Târgu Jiu • 2020

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Management judiciar : ghid de bune practici /
Laura Andrei, Letiția Lucescu, Tamara Manea,
Andrei Claudiu Rus; coord. ghid: Andrei Claudiu
Rus. - Târgu Jiu : Măiastra, 2020

ISBN 978-606-042-062-0

I. Andrei, Laura
II. Manea, Tamara
III Rus, Andrei Claudiu (coord.)
IV Lucescu, Letiția

CUPRINS

INTRODUCERE	5
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL, AZI	7
1.1. Rolul managerului	11
1.2. Reinventarea rolului managerului	11
1.3. Management versus leadership.....	13
CAPITOLUL 2. MANAGEMENT JUDICIAR.....	14
2.1. Managementul instanțelor judecătorești	14
2.1.1. Funcția de planificare	15
2.1.2. Managementul timpului	21
2.1.3. Funcția de organizare.....	24
2.1.4. Funcția de coordonare.....	42
2.1.5. Funcția de antrenare	46
2.1.6. Funcția de control.....	47
2.2. Managementul parchetelor	52
2.2.1. Funcția de planificare	52
2.2.2. Funcția de organizare.....	59
2.2.3. Funcția de coordonare.....	64
2.2.4. Funcția de control - reglare	68



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

CAPITOLUL 3. STRATEGIE, COMUNICARE, MOTIVARE. ELABORAREA DECIZIILOR. ELEMENTE COMUNE ÎN CADRUL SISTEMULUI JUDICIAR.... 75

3.1. Gândirea strategică	75
3.2. Strategie vs. tactică	76
3.3. Comunicarea - fundament al coordonării	78
3.4. Motivarea	84
3.5. Elaborarea deciziilor	89

CAPITOLUL 4. ASPECTE ETICE ÎN ACTIVITATEA DE MANAGEMENT JUDICIAR..... 100





UNIUNEA EUROPEANĂ



INTRODUCERE

Prezentul ghid încearcă să transpună o parte din noțiunile specifice managementului științific într-o perspectivă practică, utilă conducătorilor instituțiilor din cadrul sistemului judiciar.

În mod evident, ghidul nu poate și nici nu își propune să răspundă tuturor problemelor sau dilemelor pe care le-ar putea întâlni managerul din sistemul judiciar, însă autorii încearcă să propună un tip de abordare a problemelor, un *pattern* care să poată fi replicat și în alte cazuri, schimbând ceea ce e de schimbat. Desigur, întotdeauna vor rămâne prezente deciziile *neprogramate*, cele care vizează probleme noi, neprevăzute sau neabordate până acum și care pot genera progres și, astfel, vor întregi paradigma organizării judiciare.

Ghidul cuprinde bune practici în domeniul managementului judiciar, unele întâlnite de-a lungul timpului în activitatea unor instanțe sau parchete, iar altele, pur și simplu, rezultatul unor exerciții de imaginație ale autorilor, cu scopul explicării cât mai concrete a unor elemente de management științific expuse de obicei într-un limbaj prea puțin familiar magistraților.

Bunele practici și recomandările au fost abordate în ordinea în care funcțiile managementului se regăsesc expuse în lucrările de referință, distinct în ceea ce privește organizarea instanțelor judecătorești și a parchetelor de pe lângă acestea. Astfel, după o introducere în ceea ce înseamnă managementul astăzi, sunt prezentate distinct pentru instanțe și parchete funcțiile managementului din perspectivă practică, inclusiv prin raportare la atribuțiile legale și regulamentele ale conducătorilor de instituții din sistemul judiciar. A fost acordată o atenție aparte temelor privind gândirea strategică, concept extrem de rar întâlnit în practica managerială a instanțelor/parchetelor și a managementului de timp, una dintre resursele greu de gestionat de către manageri. Au fost





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

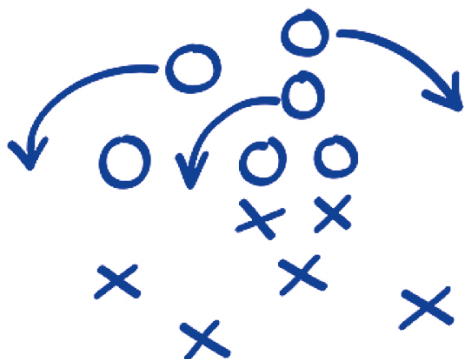
Însă tratate împreună capitolele privind comunicarea, motivarea personalului și etica actului de conducere, dat fiind faptul că acestea sunt prea puțin influențate de tipul organizației în care sunt aplicate, dar și procesul decizional, în cazul acestuia fiind însă evidentă necesitatea operării unor distincții în practică, cel puțin în ceea ce privește deciziile de grup și modul de implementare al acestora.

Deși temele abordate par a se circumscrie numai unui anumit nivel de jurisdicție și numai unor anumite funcții de conducere din sistemul judiciar, asigurăm cititorii că acesta este efectul încercării de a concentra aceste teme în spațiul ce ține de esența unui ghid și că toate chestiunile analizate sunt pe deplin aplicabile indiferent de funcție și de nivelul de jurisdicție.

Lucrarea este rezultatul efortului comun al experților angrenați în cadrul proiectului, respectiv Andrei Claudiu Rus, judecător la Înalta Curte de Casație și Justiție, Laura Andrei, judecător la Curtea de Apel București, formator colaborator INM, Tamara Manea, formator colaborator INM, Letiția Lucescu, PhD ing, co-fondator Evolutiv Consultants Network, formator colaborator INM, fiecare dintre aceștia contribuind cu informații sau cunoștințe specifice experienței relevate de funcțiile sau calitățile deținute în cariera profesională.



CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL, AZI



„De cele mai multe ori, cei care știu mai multe despre munca lor sunt tocmai angajații și nu managerii lor.”

Jeff Bezos,
fondator și CEO Amazon

Această realitate ar trebui să determine organizațiile care încă se agață de vechiul principiu de conducere „de sus în jos” să recunoască faptul că mulți angajați astăzi sunt capabili să-și gestioneze resursele în mod autonom.

Când cauți să definești managementul, poate că primul imbold e să te referi la managerul care deține un rol și care are autoritate asupra oamenilor.

Dar în ultimii ani ne aflăm în plină epocă a așa numitei ere informaționale sau a cunoașterii („knowledge work”), instrumentele de lucru sunt cunoștințele, competențele, informațiile și abilitatea de a le procesa, astfel încât angajații se descurcă singuri, iar managementul este văzut ca un proces, unul care poate implica pe fiecare, de la toate nivelurile. Așadar, atunci când definim managementul doar ca *rol*, îl restrângem la ceva care se referă doar la manageri. O astfel de definiție

nu este doar una limitativă, ci una care nu ține cont de modul în care s-au schimbat munca și responsabilitatea.

Asistăm la o schimbare profundă privind modul în care gândim munca. Stilul de management își schimbă mecanismele, are alte scopuri, alte principii și se bazează pe un alt set de valori care demontează presupunerile, atitudinile și obiceiurile încetățenite de generații întregi. Până la această nouă paradigmă am parcurs cu toții un drum trasat de managementul științific, o descoperire profund progresistă la acea vreme care a deschis o eră fără precedent pentru eficacitate și eficiență.

O teorie clasică, cea a organizării și administrației (Fayol), conchide că managementul este un „tot” care cuprinde cinci funcții principale:

- previziunea și planificarea (stabilirea strategiei și direcțiilor de viitor);
- organizarea (crearea structurilor umane și materiale);
- conducerea (menținerea activităților în direcția planificată);
- coordonarea (armonizarea eforturilor);
- controlul (supervizarea îndeplinirii celor de mai sus).

Mai târziu, alți teoreticieni¹ delimitează patru funcții:

- planificarea și luarea deciziilor;
- organizarea pentru performanțe eficiente;
- dirijarea și motivarea;
- controlul rezultatelor.

Trăsăturile caracteristice ale acestor funcții țin de activitățile care alcătuiesc conținutul proceselor de management, specifice numai managerilor, fiind elementele esențiale care îi diferențiază de personalul de execuție.

Fiecare funcție a managementului va avea o pondere diferită, în acord cu nivelul pe verticală în piramida ierarhică, de exemplu: crearea strategiei și direcției se află în portofoliul celor din vârful piramidei, la baza acesteia exercitându-se mai degrabă funcțiile de coordonare și control.

Peter F. Drucker², supranumit „Mr. Management” sau „părintele managementului modern”, consideră că „Managementul este o practică

¹ Justin G. Longenecker; Charles D. Pringle, *Management*, 1984.

² Drucker P. F., 1909-2005.

și nu o știință, nu înseamnă cunoștințe, ci performanță”. Concluzia lui Drucker este că necesitățile marilor organizații trebuie satisfăcute de oameni obișnuți, capabili de performanțe neobișnuite. Pentru obținerea performanțelor neobișnuite, Drucker propune Managementul pe baza obiectivelor (MpO), care îi direcționează pe manageri să identifice și să evalueze alternativele disponibile, din care rezultă implicit evaluarea performanțelor manageriale.

Unele din convingerile sale sunt încă frecvent citate în literatură, conferințe de specialitate sau în viața obișnuită:

- Managementul înseamnă sarcini, management înseamnă disciplină, dar management înseamnă, în primul rând, oameni;
- Orice succes legat de management este de fapt succesul unui manager, așa cum orice eșec legat de management este eșecul unui manager;
- Leadership-ul nu are nimic de-a face cu a ține discursuri sau a fi plăcut; leadership-ul este definit prin rezultate, nu prin atribute;
- Management înseamnă să faci lucrurile așa cum trebuie. Leadership înseamnă să faci lucrurile care trebuie;
- Cel mai important lucru în comunicare este să auzi ceea ce nu se spune;
- Managementul prin obiective funcționează doar dacă oamenii știu obiectivele. În 90% dintre cazuri nu le știu;
- Cunoștințele trebuie îmbunătățite, provocate și dezvoltate constant, altfel se pierd.

Astăzi vorbim despre „auto-management” și despre „relațiile cu partenerii strategici, furnizorii și beneficiarii”, despre feedback la 360°, ne putem gestiona timpul, putem lua decizii și putem planifica activități fără să fie necesară implicarea unui manager formal.

Managementul nu se limitează la utilizarea autorității pentru a controla persoanele care raportează cuiva. Astăzi managementul înseamnă mult mai mult decât ceea ce fac managerii pur și simplu pentru a obține rezultate prin intermediul angajaților. E apanajul tuturor celor implicați în procesul muncii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Rolul managerului este doar o instanță particulară a managementului, nu întreaga poveste. În organizațiile moderne, post-industriale, toți angajații trebuie să se preocupe de auto-management. Organizațiile folosesc sisteme complexe pentru a-i ajuta să-și gestioneze propria activitate, iar măsurile precise de performanță sunt accesibile în mod deschis.

Așadar, managementul poate fi definit în aceste timpuri ca o *modalitate de a atinge obiectivele care aduc cea mai mare valoare adăugată*. Este vorba despre a fi suficient de organizat și creativ pentru a identifica obiectivele corecte, precum și cele mai bune mijloace pentru atingerea lor. De exemplu, ori de câte ori stabilești o prioritate sau alta, de fapt îți administrezi timpul.

Prioritizarea înseamnă să decizi care sunt activitățile care duc la îndeplinirea unui obiectiv specific și care sarcini sunt mai urgente sau mai importante.

Managementul este astfel ca o investiție, un proces de alocare a resurselor pentru a obține cel mai bun randament, chiar dacă aceste resurse presupun timpul, cunoștințele și experiența fiecăruia.

În mod clar, este posibil ca toți angajații să-și gestioneze timpul propriu și alte resurse necesare îndeplinirii sarcinilor fără să ocupe o funcție ierarhică și fără să conducă formal o echipă.

Managementul este strâns legat de atingerea obiectivelor. Indiferent ce obiective ați avea: personale, de carieră, profesionale, financiare, sociale, de învățare și de dezvoltare, veți putea obține un rezultat doar dacă optați pentru o metodă, căci norocul sau întâmplarea nu sunt instrumente.

Pe măsură ce organizațiile evoluează pentru a răspunde noilor cerințe, managementul trebuie reinventat și redefinit în consecință. Julian Birkinshaw³ definește astfel managementul: „actul de a aduce împreună oameni dornici să îndeplinească obiectivele asumate”. Așadar, iată câteva elemente esențiale: manager, oameni, motivare, obiective, colaborare. Ceea ce e de lăsat în urmă e conceptul de autoritate restrictivă, punitivă și necolaborativă.

³ profesor la London Business School.



1.1. Rolul managerului

În epoca mecanicistă, organizația era metaforic reprezentată ca o persoană al cărei cap gândește și ale cărei mâini execută, prin urmare angajații erau considerați „mâna de lucru”, implicația fiind că doar managerii gândesc, iau decizii.

Existau două teorii⁴, Teoria X (oamenilor le displace munca și, din această cauză, pentru a lucra eficient trebuie să li se ofere instrucțiuni clare și să fie controlați, căci în general oamenii evită responsabilitatea și au ambiții reduse) și Teoria Y (oamenii nu resping în mod instinctual munca, ci acceptă că aceasta e o parte importantă a vieții lor și muncesc pentru a-și atinge niște obiective). În plus, cei mai mulți oameni acceptă bucuroși responsabilitatea și au un potențial foarte mare care trebuie identificat și pus în valoare de manageri. O definiție mai largă a managementului ne salvează de această imagine negativă și acceptă două registre: toți angajații îndeplinesc o anumită funcție managerială. Au nevoie să își asume mai multă responsabilitate pentru a se asigura că obțin cel mai bun randament în urma efortului pe care îl depun.

Dacă management înseamnă pur și simplu să lucrezi într-un mod care să utilizeze cât mai bine toate resursele, atunci nu există vreo implicație directă că ești controlat, rigid sau mecanicist.

1.2. Reinventarea rolului managerului

Managerul modern reușește să-și îndeplinească obiectivele prin intermediul unor angajați cu cunoștințe și competențe pe care și le gestionează autonom.

Managerii de astăzi îndeplinesc mai degrabă roluri de:

- ✓ investitori;
- ✓ clienți;
- ✓ antrenori;
- ✓ parteneri.

⁴ Douglas McGregor, Teoria X și Teoria Y.

Aceste analogii sunt aproximări, desigur, cu scopul de a trimite către unele din atributele investitorilor, clienților, antrenorilor și partenerilor, fără a fi identici cu niciunul dintre ei.

1) Managerii ca investitori

Managerii alocă resurse pentru a obține cel mai bun randament, așa cum procedează și investitorii. Eficiența lor se bazează pe cât de bine își folosesc resursele. Dar managerii diferă de investitori în două privințe. În primul rând, angajații își exprimă acordul cu privire la obiective, acestea nu se decid unilateral. În al doilea rând, managerii dezvoltă în mod activ oamenii, astfel încât aceștia nu sunt doar „mână de lucru”, ci creează, inovează, dezvoltă.

2) Managerii ca clienți

Pe măsură ce angajații devin mai implicați, se schimbă și modul în care se percep, devin antreprenori în relație cu clienții interni. În această relație, angajații pot deveni mai proactivi și capabili să identifice nevoile managerilor. Aceste interacțiuni presupun comunicare și negociere bidirecțională, nu o direcție unidirecțională de sus în jos. De asemenea, angajații pot concepe noi servicii pentru a „vinde” idei/proiecte managerilor lor cu scopul de a-și dezvolta cariera. Când cererea este mică din partea clienților, puterea trece la angajații cu competențe înalte, care se pot deplasa cu ușurință către clienți/piețe noi.

3) Managerii ca antrenori

Sportivii profesioniști au antrenori și manageri. Aceștia din urmă îi ajută să capete resurse financiare și le stabilesc calendarele de joc. Nu managerii pot concedia jucătorii, ci invers. Un manager sportiv este un facilitator, coordonator și consilier, fără puterea de a direcționa sau controla sportivul. În organizații, managerii se îndreaptă către această abordare, deși vor putea întotdeauna să concedieze angajații pe care îi conduc. Totuși, atunci când au în echipă talente rare și scumpe, nu îi pot concedia fără să cântărească atent consecințele. În orice caz, managerii moderni fac mai mult coaching și dau ordine mai rar.

4) Managerii ca parteneri

Pe măsură ce crește puterea angajaților de tip expert, aceștia devin din ce în ce mai mult parteneri de proces. Organizațiile încheie

parteneriate cu furnizori externi. În mod similar, angajații sunt furnizori interni și parteneri.

Angajații trebuie să fie mai implicați în luarea deciziilor strategice și în planificarea și organizarea proiectelor proprii. O astfel de abordare poate duce către obținerea unui angajament profund, dedicat. În consecință, managerii, în calitate de facilitatori, trebuie să descopere mai mult, să întrebe „ce părere ai?”. Atragerea soluțiilor de la experți este o tehnică de management, nu o demonstrație de leadership.

1.3. Management versus leadership

Managementul reinventat și redefinit, așa cum este descris mai sus, își reia locul potrivit ca un motor principal al performanței organizaționale. Dar ce mai rămâne pentru leadership? Leadership-ul este un proces de influențare. Ori de câte ori un angajat îi influențează pe alții să schimbe direcția, e o dovadă de leadership, indiferent dacă este de sus în jos sau de jos în sus. Dacă leadership-ul este un proces de influență, atunci managerul ia decizii. Astfel, toate deciziile sunt acțiuni manageriale, chiar strategice. Un director general (CEO) demonstrează leadership prin promovarea unei noi viziuni. Un expert demonstrează leadership prin promovarea unui nou produs/proiect.

CAPITOLUL 2. MANAGEMENT JUDICIAR

În ultimii ani s-au intensificat discuțiile la nivel european cu privire la necesitatea abordării managementului judiciar în termeni de eficiență și eficacitate. De la perspective centrate pe profesionalizarea managementului, la discuții vizând guvernarea de tip *corporative*, la separarea funcției de reprezentare a jurisdicției de orice atribuție specifică managementului propriu-zis, toate recunosc însă că principiile și funcțiile managementului trebuie să devină elemente structurale ale modului de conducere în instanțe și parchete. Este evident că realitatea activității din sistemul judiciar confirmă necesitatea unui leadership profesionalizat pe două paliere de intervenție, acela al managementului și cel al activităților judiciare.

Managementul judiciar reprezintă ansamblul activităților prin care persoana investită într-o funcție de conducere determină obiectivele activității judiciare desfășurată în cadrul instanței sau parchetului, ia decizii prin care organizează activitățile, gestionează resursele umane, coordonează eforturile și acțiunile, antrenează magistrații și celelalte categorii de personal pentru a participa la realizarea obiectivelor și controlează și reglează modul de funcționare al instituției.

2.1. Managementul instanțelor judecătorești

În cadrul sistemului judiciar, managerul este supus unor constrângeri și limitări în ceea ce privește folosirea unui instrumentar pe deplin aplicabil în organizațiile care nu intră în sfera autorităților publice și care derivă din incidența principiului legalității și independenței judecătorului. Cu alte cuvinte, spre deosebire de mediul privat, în

cadrul sistemului judiciar, oricât de oportună sau eficientă ar putea să pară o măsură, indiferent că privește organizarea activității, comunicarea sau motivarea personalului, managerul nu va putea să o implementeze decât în condițiile în care dispozițiile legale permit acest lucru și nu aduce atingere principiilor care guvernează organizarea sistemului judiciar.

Astfel cum s-a arătat anterior, managementul este un „tot” care cuprinde cinci funcții principale: planificare, organizare, coordonare, antrenare și evaluare/control.

2.1.1. Funcția de planificare

Funcția de planificare constă în ansamblul proceselor prin care se determină obiectivele instanței și se elaborează strategiile de viitor pentru realizarea acestora și acoperă atât activitatea judiciară în sine, cât și aspecte de ordin administrativ sau financiar.

Condiția esențială pentru exercitarea corespunzătoare a acesteia este cunoașterea instanței, atât din perspectiva culturii organizaționale, cât și a necesităților de ordin uman sau material pentru desfășurarea în bune condiții a activității.

Cele mai des întâlnite forme de concretizare a exercitării funcției de planificare la nivelul instanțelor sunt planurile și programele, primele vizând orizonturi de timp reduse (de obicei între un trimestru/semestru și un an sau mai mult), iar secunde, orizonturi de timp foarte reduse și cu un grad de detaliere mare.

În mod obișnuit, la momentul întocmirii unui proiect de management, ar trebui prezentate obiectivele generale ale activității ce urmează a fi desfășurată și rezultatele scontate într-un orizont de timp determinat, realist fiind ca acestea să fie puse în acord cu durata mandatului în funcție. Indiferent de cât de seducătoare poate fi prezentarea unui scenariu în care instanța va obține rezultatele scontate, dacă acestea sunt plasate în timp într-o perioadă care excedează duratei în care își va desfășura activitatea managerul, acest lucru poate să denote fie o lipsa de realism, fie o încredere exagerată în propriile forțe.

De asemenea, indiferent de forma de concretizare a rezultatelor planificării la nivelul sistemului judiciar, acestea trebuie să stabilească obiectivele, acțiunile concrete care urmează să fie întreprinse, persoanele responsabile, resursele necesare și termenele de realizare.

Bune practici:

- corelarea obiectivelor asumate de președintele instanței/echipa managerială cu cele cuprinse în strategiile de reformă și dezvoltare ale sistemului judiciar⁵;
- implementarea unui sistem de management integrat la nivelul curților de apel. Presupune corelarea proiectelor de management pe linie ierarhică ale tuturor conducătorilor instanțelor aflate în circumscripția aceleiași curți de apel, în vederea asumării unor obiective comune, fără a limita în vreun fel autoritatea sau inițiativa președinților instanțelor;
- este recomandabil ca, după investirea în funcție, președintele să prezinte colectivului, măcar în linii generale, obiectivele și principalele măsuri pe care urmează să le întreprindă, întrucât adaptarea la schimbare se realizează mai ușor în condițiile în care oamenii știu la ce să se aștepte;
- este recomandabil ca obiectivul general al asigurării eficienței și calității actului de justiție să fie defalcat în obiective punctuale, urmate de stabilirea direcțiilor de acțiune și planificarea activităților, spre exemplu: eficientizarea actului de justiție, consolidarea capacității administrative a instanței și creșterea calității actului de justiție;
- creșterea eficienței actului de justiție poate privi asigurarea unui volum optim de activitate, dimensionarea corespunzătoare a schemelor de personal și în general, asigurarea „formulei eficienței”, respectiv a raportului dintre suma dosarelor primite spre soluționare și suma dosarelor soluționate (în funcție și de

⁵ spre exemplu: Strategia de dezvoltare a justiției ca serviciu public pentru perioada 2015-2020, disponibilă pe site-ul www.just.ro; Strategia națională anticorupție 2016-2020 (HG nr.583/2016), disponibilă pe site-ul www.csm1909.ro.

complexitatea lor). De asemenea, poate presupune și planificarea activităților de formare continuă la nivel descentralizat, cu stabilirea resurselor necesare din bugetul instanței în cazul curților de apel, planificarea întrunirilor profesionale în care sunt discutate aspectele de practică neunitară etc.;

- pentru previzionarea cât mai realistă a volumului de activitate pe care instanța urmează să îl înregistreze pe parcursul a cel puțin un an se poate proceda la:
 - elaborarea unui sistem unitar de colectare a datelor statistice la nivelul tuturor instanțelor din circumscripția curții de apel, cu stabilirea categoriilor de cauze care vor fi evidențiate și a punctajelor de complexitate aferente acestora;
 - colectarea și analiza centralizată a informațiilor;
 - stabilirea unor criterii unitare pentru determinarea raportului judecător/personal auxiliar de specialitate, diferit însă pe niveluri de jurisdicție. Spre exemplu, în cazul judecătorilor, un raport de 1:2 poate fi optim, în timp ce, în cazul instanțelor unde funcționează completuri de judecată colegiale, raportul poate fi redus la 1:1;
 - elaborarea unor proceduri administrative privind înregistrarea și circuitul dosarelor;
 - planificarea unor activități/sesiuni de instruire a persoanelor care au atribuții în materia repartizării aleatorii a dosarelor de la toate instanțele din circumscripție.
- din perspectiva resurselor umane, este recomandabilă adoptarea unor măsuri pe două paliere:
 - evaluarea situației posturilor vacante sau care se vor vacanta în viitorul apropiat și planificarea concursurilor de recrutare sau promovare a personalului auxiliar de specialitate care urmează să fie organizate în anul respectiv, elaborarea unei proceduri unitare privind perioadele (lunar/trimestrial/semestrial) în care urmează să fie examinate cererile de transfer/delegare/detașare și stabilirea priorităților între acestea;

- solicitarea, către factorii decizionali, a suplimentării posturilor de judecător sau personal auxiliar de specialitate, acolo unde este cazul.
- consolidarea capacității administrative a instanței din perspectiva funcției de prevedere poate fi realizată prin elaborarea unor proceduri de adoptare a deciziilor, planificarea activităților de control la nivelul instanțelor și stabilirea modului de valorificare a informațiilor rezultate, planificarea activităților destinate îmbunătățirii infrastructurii, planificarea bugetară etc.

Planificarea bugetară prezintă o importanță majoră în activitatea managerilor de instanțe, întrucât prin intermediul acesteia se asigură coerența eforturilor financiare și o utilizare eficientă a resurselor bugetare, iar în această materie, președinții de instanțe, care au și calitatea de ordonatori de credite, chiar dacă beneficiază de sprijinul managerilor economici, este necesar să cunoască Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, mai ales din perspectiva unor sarcini specifice.

Astfel, în cadrul planificării bugetare este recomandabil să fie parcurse următoarele etape pentru asigurarea clarității obiectivelor, predictibilității alocărilor bugetare și transparenței modului de utilizare a resurselor:

- fundamentarea bugetului se realizează ținându-se cont de anumite criterii solicitate de Ministerul Justiției, în calitate de ordonator principal de credite, cum ar fi: numărul de instanțe arondate fiecărei curți de apel; numărul de posturi ocupate; numărul dosare aflate pe rol; suprafața instanței și soluțiile de încălzire existente; numărul de autovehicule din dotare; cota lunară de carburanți; suprafața închiriată; cheltuiala medie din anii precedenți etc.;
- ordonatorul de credite secundar/terțiar va analiza împreună cu managerul economic exercițiul bugetar pentru anul anterior și, acolo unde este cazul, dacă au fost înregistrate deficiențe sub aspectul execuției bugetare, se va reevalua necesarul de fonduri pentru anumite cheltuieli (spre exemplu, dacă în cadrul unui exercițiu bugetar au fost solicitate sume pentru achitarea energiei electrice și se constată că acestea nu au fost cheltuite decât în proporție de 70%, se poate concluziona că se impune reducerea

sumeii de bani solicitată cu acest titlu în mod corespunzător). De asemenea, se va analiza în ce măsură se mai impune solicitarea de fonduri pentru proiectele nerealizate;

- la elaborarea oricărui proiect se vor prezenta: analiza situației actuale, obiectivul, rezultatele și indicatorii de performanță, mecanismele de implementare și principalele sarcini, precum și finanțarea programului (este necesară o estimare a fondurilor solicitate cât mai aproape de realitate, cu evitarea supradimensionării acestora);
- alături de veniturile și cheltuielile destinate asigurării funcționării obișnuite a instanței/instanțelor, este recomandabil ca ordonatorul de credite să evidențieze, cu elaborarea unor motive convingătoare, fondurile necesare pentru realizarea unor proiecte, ținând însă cont de faptul că ordonatorii de credite au obligația de a utiliza creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea instituțiilor publice respective și cu respectarea dispozițiilor legale. Spre exemplu, în cadrul proiectului de buget, va fi justificată în mod corespunzător solicitarea de alocare a unor fonduri privind dotarea instanței cu aparate de climatizare, achiziția de mobilier sau de componente IT etc.;
- ordonatorul de credite trebuie să se asigure că sunt respectate principiile bugetare, în special cel al anualității, alături de alte principii cum sunt cele ale universalității, publicității, unității, specializării bugetare și unității monetare. Întrucât acest principiu presupune că veniturile și cheltuielile bugetare sunt aprobate pe o perioadă de un an, care corespunde exercițiului bugetar, ordonatorul de credite va trebui să acorde o atenție sporită cuprinderii în proiectul de buget a tuturor sumelor necesare realizării activităților propuse, iar nu să se bazeze pe rectificările bugetare;
- managerii economici din cadrul curților de apel coordonează activitatea de elaborare și fundamentare a proiectului de buget propriu și al tribunalelor din subordine, care la rândul lor

integrează în proiectul de buget și necesitățile judecătorilor din circumscripție. Este necesară asigurarea unei colaborări reale între managerii economici menționați și cunoașterea de către ordonatorii de credite a proiectelor conducătorilor instanțelor din subordine, în vederea armonizării eforturilor;

- proiectul de buget astfel elaborat este supus avizului colegiului de conducere al curții de apel și este înaintat Consiliului Superior al Magistraturii, în vederea obținerii avizului conform, după care este transmis ordonatorului principal de credite, Ministerul Justiției.

În afara planificării bugetare, putem găsi exemple de aplicații ale funcției de planificare și circumscris unor alte atribuții indicate în Regulament, cum ar fi cele privitoare la planificarea ședințelor de judecată, planificarea ședințelor colegiului de conducere, planificarea activității de judecată în timpul vacanței judecătorești sau a concediilor de odihnă ale personalului etc.

Pentru a avea eficiență, planificarea trebuie făcută pe baza unor obiective care sunt formulate corespunzător principiilor SMART:

- *specifice*: clare și precise, cu evitarea erorilor de interpretare, astfel încât trebuie comunicate celor care urmează să participe la realizarea activităților și explicate acolo unde este cazul;
- *măsurabile*: rezultatele scontate să poată fi evaluate calitativ și cantitativ, presupune determinarea unor indicatori și stabilirea activităților de verificare ulterioară;
- *de atins*: realiste, încadrate în activitatea firească a instanței;
- *relaționate*: trebuie legate de prioritățile instanței sau ale personalului;
- încadrate în *timp*: trebuie să fie determinat termenul de realizare.

Spre exemplu, un președinte de instanță care dorește să eficientizeze activitatea prin elaborarea unei proceduri operaționale privind circuitul dosarelor va trebui să aibă în vedere la planificarea acestei activități: **(S)** - să stabilească în mod clar obiectul procedurii și persoanele care vor avea sarcini concrete și să comunice conținutul acesteia și activitățile componente către toate persoanele care vor fi implicate în gestionarea dosarelor și operațiunile inerente; **(M)** - să determine rezultatul urmărit

(scurtarea intervalelor de timp necesare pentru transmiterea dosarelor, reducerea numărului personalului auxiliar de specialitate implicat în operațiuni etc.), (A) - să evalueze impactul pe care îl va avea implementarea procedurii (măsurile să fie posibile legal și să nu afecteze buna funcționare a instanței), (R) - să se asigure că este o măsură necesară și utilă pentru activitatea instanței și (T) - să stabilească termenul în care procedura trebuie implementată.

2.1.2. Managementul timpului

Din perspectiva managementului de timp, managerii de instanțe se confruntă de obicei cu următoarele dificultăți: aglomerarea cu probleme administrative concomitent cu activitatea judiciară pe care o desfășoară, trecerea în intervale scurte de timp de la probleme judiciare la probleme administrative, implicarea în chestiuni administrative unde nu dețin cunoștințe aprofundate sau în aspecte de o importanță redusă și care consumă mult timp.

Pentru eficientizarea activității managerului din perspectiva funcției de prevedere/planificare, este recomandabilă adoptarea următoarelor măsuri:

- transpunerea în practică a *Principiului Pareto*⁶ (în 20% din timp realizăm 80% din rezultate). Planificarea activității curente prin stabilirea unor intervale de timp determinate pentru desfășurarea unor sarcini specifice conduce la eficientizarea activității, în contrast cu rezolvarea problemelor pe măsură ce apar, procedeu care determină fragmentarea timpului de lucru și dificultăți în abordarea chestiunilor din materii diferite. În funcție de bioritmul managerului, acesta ar trebui să stabilească intervale de timp determinate pentru rezolvarea problemelor. Spre exemplu, președintele poate stabili intervalul orar 12⁰⁰-13⁰⁰ pentru discutarea problemelor specifice compartimentului de resurse umane, 14⁰⁰-15⁰⁰ pentru departamentul economico-administrativ etc., rezervându-și

⁶ Manual INM, fișier 11, Managementul de timp, link: <http://inm-lex.ro/management-judiciar/>.

dimineața pentru desfășurarea activității judiciare și luând în considerare momente pentru apariția unor chestiuni neprevăzute și care au caracter urgent;

- transpunerea în practică a *Principiului Eisenhower*⁷, prin stabilirea priorităților între sarcinile pe care managerul le are de îndeplinit. Corelat cu ținerea unei agende zilnice, acest principiu permite președintelui să planifice sarcinile urgente și importante (**A**-cărora le vor corespunde intervalele de timp planificate sau nu, conform celor expuse mai sus), cele importante, dar care nu sunt urgente (**B**-care pot fi rezolvate în intervalele de timp determinate în funcție de specificul lor), cele urgente, dar care nu sunt importante și pot fi delegate (**C**) și cele care nu sunt nici importante și nici urgente (**D**) și care pot fi rezolvate într-un termen viitor sau delegate altor persoane. *Spre exemplu, un președinte de instanță, după participarea într-o ședință de judecată, poate stabili prioritatea (A) în ceea ce privește participarea la ședința colegiului de conducere, prioritatea (B) cu privire la discutarea cu managerul economic a unor chestiuni legate de salarizarea personalului, (D) referitor la formularea unui aviz în legătură cu transferul unui grefier la o altă instanță și (C) referitor la formularea unui răspuns la o invitație la un eveniment viitor;*
- utilizarea *delegării* sarcinilor permite managerului pe de-o parte să își elibereze timpul necesar altor activități, iar pe de altă parte poate constitui o metodă de perfecționare a personalului, care poate dobândi experiență și poate fi motivat prin investirea cu încredere de către președinte. Din perspectiva exercitării funcției de prevedere, președintele instanței va delega, de obicei pe durata unui an, atribuțiile prevăzute în mod expres de Regulament, respectiv: delegarea către vicepreședinte a atribuțiilor vizând respectarea obligațiilor legale și regulamentare de către judecătorii și personalul auxiliar de specialitate, delegarea judecătorilor care răspund de activitatea de formare profesională continuă și, în general, desemnarea judecătorilor care urmează să îndeplinească

⁷ Ibidem.

și alte atribuții decât cele de judecată, dar poate delega și sarcini punctuale și pe o durată determinată, cu respectarea restricțiilor legale (spre exemplu, art. 46 alin. (3) din Legea nr. 304/2004 potrivit căruia *atribuțiile date prin lege sau prin regulament în competența președinților sau a vicepreședinților de instanțe nu pot fi delegate colegiilor de conducere*);

- este recomandabil ca delegarea atribuțiilor prevăzute în mod expres prin Regulament sau lege să fie făcută la începutul fiecărui an, prin emiterea unor ordine de serviciu privind organizarea activității instanței, iar sarcinile punctuale și pe durată determinată, prin ordine de serviciu individuale. Potrivit art. 7 alin.(7) din Regulamentul⁸ de ordine interioară a instanțelor judecătorești, președintele emite decizii sau ordine de serviciu. Limitarea actelor de dispoziție ale președintelui instanței la aceste două categorii conduce la concluzia că trebuie făcută o distincție între ele, în funcție de obiect și destinatar. Plecând de la sensul comun al termenilor, apreciem că **decizia** reprezintă o hotărâre luată în urma examinării unei situații, respectiv soluția adoptată pentru rezolvarea unei probleme, pe când **ordinul de serviciu** reprezintă o însărcinare sau o stabilire de atribuții în sarcina unei persoane. Astfel, președintele va emite decizii în cazul în care sunt supuse examinării chestiuni de ordin individual, cum ar fi probleme legate de salarizare, acordarea sau nu a unor drepturi, sancționarea unor abateri disciplinare etc. și ordine de serviciu în cazul în care sunt repartizate atribuții de serviciu sau sunt stabilite reguli sau norme de urmat în cazuri generale privind organizarea activității instanței sau a instanțelor din circumscripție. O excepție va fi însă regăsită în dispozițiile art. 8 alin. (6) din Regulament, potrivit cărora atribuțiile vicepreședintelui sunt stabilite prin decizie a președintelui curții de apel;
- este recomandabil ca managerul să aibă capacitatea de a fi asertiv, de a spune câteodată „Nu” sau „Nu acum”, însă în mod

⁸ Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, aprobat prin Hotărârea Plenului C.S.M. nr.1375/2015, publicat în M. Of. Nr.970 din 28 decembrie 2015.

evident este nevoie să dea dovadă totodată de tact, explicând eventual motivele pentru care nu poate da curs unei solicitări în acel moment. Pe de altă parte, existența unor situații multiple în care nu se dă curs solicitărilor este la fel de nocivă ca situația în care acestea sunt amânate, în ambele cazuri concluzia care poate fi trasă fiind aceea că managerul este fie lipsit de interes față de problemele personalului, fie temător sau nu își cunoaște atribuțiile.

2.1.3. Funcția de organizare

Spre deosebire de planificare, organizarea urmărește să genereze un cadru adecvat pentru realizarea procesului de management, să ordoneze sarcinile și activitățile, să fixeze legăturile necesare în scopul dirijării tuturor eforturilor de stabilire și atingere a obiectivelor fixate. Organizarea creează condițiile care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane, antrenează și valorifică experiența și competența profesională a managerilor și a celorlalți salariați.

Organizarea este atributul procesului de management care asigură coerență acționară, disciplină, ordine funcțională și capacitate de adaptare a instituției la schimbările generate de mediul ambiant.

Din această perspectivă, identificăm, cu titlu exemplificativ, ca atribuții ale președintelui de curte de apel următoarele atribuții ca fiind circumscrise funcției de organizare, cu precizarea că unele sunt incidente și în ceea ce privește președinții tribunalelor și judecătorilor:

1) la măsuri pentru organizarea și buna funcționare a instanței pe care o conduce, precum și a activității instanțelor din circumscripția curții de apel (art. 7 lit. a) din Regulament);

Deși conține o exprimare aparent generică, în realitate atribuția prevăzută se circumscrie atât funcției de organizare, cât și celei de coordonare, referirea la instanțele din circumscripția curții de apel fiind elocventă în acest sens. De asemenea, se impune precizarea că în practică, rareori este întâlnită exercitarea acestei atribuții în mod

singular, de cele mai multe ori ea fiind coroborată cu alte atribuții prevăzute de legi sau regulamente și indicate ca atare în actele întocmite.

Pentru a se putea asigura organizarea și buna funcționare a activității instanțelor din circumscripția curții de apel, considerăm că una dintre problemele prioritare o constituie crearea unui sistem de management integrat, în cadrul căruia trebuie corelate proiectele de management pe linie ierarhică între președinții instanțelor la nivelul fiecărei curți de apel, cu reale beneficii sub aspectul procesului de definire a obiectivelor specifice, al armonizării și optimizării practicilor interne și îmbunătățirii comunicării, domeniile asupra cărora ar urma să fie aplicat vizând procedurile operaționale administrativ-judiciare, acțiunile cu rol preventiv, dar și cele cu caracter corectiv.

Ce înseamnă sintagma *ia măsuri*? Care sunt modalitățile concrete în care se pot lua măsuri pentru organizarea și buna funcționare a instanței?

Potrivit DEX, *a lua măsuri* are semnificația de *a executa o serie de lucrări sau a duce o acțiune în vederea realizării unui anumit scop*.

Scopul este menționat în chiar cuprinsul textului normativ care reglementează această atribuție, respectiv de a asigura organizarea și buna funcționare a instanței. În mod evident, întreprinderea unei acțiuni în vederea realizării unui anumit scop se va subsuma funcțiilor managementului, respectiv planificare, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, înscriindu-se în mod firesc în ciclicitatea proceselor de management.

Cu toate acestea, nicăieri nu este definită noțiunea de bună funcționare a instanței, astfel încât credem că această sintagmă trebuie interpretată în sensul comun al termenilor, respectiv instanța trebuie să funcționeze în parametri optimi pentru realizarea justiției ca serviciu public, în limitele competențelor sale și potrivit dispozițiilor legii. În egală măsură, funcționarea în parametri optimi a unei instanțe trebuie raportată la o formulă a eficienței, respectiv la un raport între resursele umane și materiale investite versus rezultatele obținute. Chiar dacă justiția este un serviciu public a cărei realizare trebuie asigurată de către stat, credem că funcționarea instanțelor judecătorești nu trebuie

să facă abstracție de această formulă a eficienței, în caz contrar acestea riscând fie să funcționeze ineficient, cu un deficit de resurse și implicit, un rezultat semnificativ redus (cantitativ sau calitativ), fie în condițiile unui excedent de resurse investite și care poate conduce, de asemenea, la obținerea unor rezultate nesatisfăcătoare din punct de vedere calitativ.

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, credem că, din punct de vedere practic, exercitarea acestei atribuții se poate concretiza în:

- elaborarea și implementarea unor proceduri operaționale privind modul de înregistrare a dosarelor sau documentelor, ținerea unor evidențe sau registre sau stabilirea unor seturi de reguli privind modalitatea de rezolvare a unor probleme administrative;
- alocarea resurselor materiale în mod echilibrat, cum ar fi stabilirea modului de folosire a sălilor de judecată și a camerelor de consiliu de către judecătorii din cadrul secțiilor când acestea sunt insuficiente, alocarea infrastructurii IT în funcție de necesități etc.;
- elaborarea unui sistem unitar de colectare a datelor statistice privind volumul de activitate astfel încât repartizarea muncii să poată fi analizată în baza unor premise comune pentru toate secțiile și instanțele din circumscripție la momentul modificării schemelor de personal;
- organizarea activității de arhivare, fizică sau electronică, a dosarelor și documentelor instanței;
- organizarea activității biroului de informare și relații cu publicul, repartizarea sarcinilor și atribuțiilor;
- organizarea activității compartimentului economico-administrativ și financiar, a circuitului și procedurilor de urmat în cadrul acestor activități.

Evident, fiecare dintre activitățile la care am făcut referire cu titlu exemplificativ presupune în mod real contribuția și a altor persoane care își desfășoară activitatea în cadrul instanței, cum ar fi specialiștii IT, managerul economic sau alți funcționari publici, astfel încât în acest proces intervin și funcțiile de coordonare și antrenare ale managementului și care vor implica abilitățile de comunicare și motivare de care trebuie să dea dovadă managerul.

Exemplu practic: intenționând să creeze un sistem unitar de colectare a datelor statistice, pentru ca, în baza unui reper comun, să poată fi analizat volumul de activitate și distribuția resurselor umane la nivelul tuturor instanțelor din circumscripție, președintele curții de apel poate avea în vedere următoarele etape:

- *se va stabili baza de date din care vor fi extrase datele statistice, respectiv ECRIS (Electronic Court Record Information System Database), STATIS sau evidențe separate;*
- *se vor stabili datele relevante din punct de vedere statistic pentru a fundamenta o concluzie privind volumul de activitate sau alt scop urmărit (număr dosare pe rol, dosare nou înregistrate, dosare rulate etc.);*
- *se vor stabili intervalele de timp pentru colectarea și transmiterea datelor, respectiv ritmicitatea acestora (lunar, trimestrial, semestrial, anual), persoanele care trebuie să întocmească aceste situații, precum și cele care trebuie să le centralizeze;*
- *se va întocmi un ordin de serviciu de către președintele curții de apel, care va fi transmis și conducerilor instanțelor din circumscripție în vederea implementării la nivelul acestora.*

2) organizează și coordonează controlul administrării curții de apel și al instanțelor din circumscripția acesteia (art. 7 lit. b) din Regulament);

Spre deosebire de atribuția analizată anterior, în acest caz președintelui îi revine sarcina nu de a lua măsuri, ci de a organiza și coordona, însă nu organizarea sau funcționarea curții și instanțelor, ci activitatea de control a modului de administrare a instanțelor.

Astfel, în contextul acestei atribuții se impune o analiză a noțiunii de *administrare* a curții de apel și a instanțelor din circumscripție.

Considerăm că sintagma *administrare a curții de apel sau a instanțelor din circumscripția acesteia* se referă la modul de îndeplinire a atribuțiilor de către toate persoanele care au atribuții manageriale la nivelul acestor instanțe, indiferent că este vorba de conducătorii lor sau ai compartimentelor administrativ-economice și financiare, fiind astfel consacrat principiul subordonării administrative între instanțe.

O dispoziție similară se regăsește și în cuprinsul art. 43 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, cu modificările și completările ulterioare, conform căruia:

- *Fiecare instanță judecătorească este condusă de un președinte care exercită atribuțiile manageriale în scopul organizării eficiente a activității acesteia;*
- *Președinții curților de apel și ai tribunalelor exercită, de asemenea, atribuții de coordonare și control ale administrării instanței unde funcționează, precum și ale instanțelor din circumscripție;*
- *Președinții judecătoriilor și ai tribunalelor specializate exercită și atribuții de administrare a instanței.*

Astfel, deși în mod indiscutabil există o autonomie funcțională a instanțelor judecătorești, aceasta nu este una absolută, fiecare dintre managerii de nivel superior având prerogative de control asupra activității manageriale desfășurate de managerii instanțelor din circumscripția sa.

Pe de altă parte, subliniem că prerogativele de control ale președintelui curții de apel și, în mod similar, cele ale președintelui de tribunal nu pot, în nicio situație, să aducă atingere independenței judecătorilor asupra cărora se exercită controlul și nu pot interfera cu atribuțiile Inspecției Judiciare, astfel cum sunt reglementate prin Legea nr. 317/2004.

3) urmărește permanent realizarea unui management eficient al resurselor umane la curtea de apel și instanțele din circumscripția acesteia, pentru asigurarea unei dimensionări echilibrate a volumului de activitate, raportat la fiecare persoană și, dacă este cazul, propune măsuri pentru suplimentarea sau reducerea numărului de posturi, cu consultarea președinților instanțelor vizate;

Din perspectiva obiectului și a modului de reglementare, această atribuție pare să cuprindă toate funcțiile managementului, respectiv prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare. Subliniem că atribuția care formează obiectul analizei nu are în vedere exclusiv modificarea schemelor de personal, prin majorarea sau

reducerea lor, ci și folosirea prerogativelor legale ale președintelui curții de apel în materia delegării judecătorilor, transferării sau delegării/detașării personalului auxiliar de specialitate ori organizarea concursurilor de recrutare a acestei din urmă categorii de personal.

Se impune și observația că exercitarea acestei atribuții presupune și consultarea președinților instanțelor vizate, instrument care trebuie folosit fără rezerve în condițiile unor obiective comune și a unei bune colaborări între conducerile administrativ-judiciare ale instanțelor. Desigur că uneori este posibil ca această consultare să nu aibă efectul scontat, însă avizul conducerii instanței vizate are un caracter consultativ și revine președintelui curții de apel sarcina ca, în virtutea calităților conceptuale și umane pe care le deține, să asigure eficiența măsurilor dispuse fără a exista disensiuni.

Bune practici:

- evaluarea unitară a datelor statistice relevante sub aspectul dimensionării volumului de activitate la nivelul tuturor instanțelor (de exemplu: încărcătură de dosare pe schemă/judecător/personal auxiliar de specialitate);
- buna cunoaștere a situației personalului, în virtutea sistemului informațional creat și a unei comunicări eficiente între instanțe. Acest lucru presupune o bună organizare și coordonare a activității compartimentului de resurse umane, care poate pune la dispoziția managerului informații prețioase ce permit anticiparea unor situații de pensionare pentru limită de vârstă, concedii de îngrijire a copilului, iminența unor situații de transfer etc.;
- realizarea unei analize a necesarului de resurse umane în funcție de indicatorii statistici agreați și de fluctuațiile de personal estimate. Analiza indicatorilor statistici este preferabil să fie făcută pe o perioadă de timp mai îndelungată, cel puțin semestrial, pentru a evita propunerile de modificare a schemelor de personal în funcție de o conjunctură sau alta, dar care nu are un caracter permanent sau de lungă durată;
- planificarea organizării concursurilor de recrutare/promovare a personalului auxiliar de specialitate, luând în calcul timpul necesar

pentru obținerea aprobărilor necesare din partea factorilor decizionali de resort (CSM) și perioada necesară pentru finalizarea procedurii de concurs. Este de preferat să se întocmească un calendar anual al concursurilor ce se estimează că vor fi organizate și care să fie adus la cunoștința publicului pe site-ul instituției;

- organizarea unui sistem unitar de repartizare a resurselor umane, atât la nivelul curții de apel, cât și al instanțelor din circumscripție, urmărind o distribuire echitabilă a volumului de activitate în funcție de criterii comune pentru toate organizațiile. Spre exemplu, la nivelul judecătoriilor din circumscripție se va stabili un număr de dosare care să reprezinte optimul de încărcătură/ judecător/grefier, care nu poate fi comun cu cel al tribunalelor sau al curții de apel, dată fiind competența funcțională a acestora de a judeca în completuri colegiale;
- stabilirea, împreună cu conducerile administrativ-judiciare ale instanțelor, a unui raport optim între numărul de judecători și grefieri, ținând seama de media la nivel național și de eventuale date la nivel european. În practică, este deseori întâlnită situația unor instanțe care, în urma unor creșteri temporare a volumului de activitate, au beneficiat de majorări ale schemei de personal care ulterior nu și-au mai găsit justificarea, astfel încât raportul judecător/grefier era supraunitar în favoarea personalului auxiliar de specialitate, în condițiile în care alte instanțe de același grad se confruntau cu un acut deficit de personal. Într-o atare situație, apreciem că este oportună intervenția președintelui curții de apel, care poate propune Ministerului Justiției, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, transferul unor posturi de personal auxiliar de specialitate, în măsura în care acestea sunt vacante, din schema de personal a unei instanțe către schema de personal a unei alte instanțe sau folosirea instrumentelor detașării/delegării;
- stabilirea unor reguli de soluționare a cererilor de transfer/delegare etc., precum și criteriile de prioritate între acestea.

Realizarea unui management eficient al resurselor umane nu presupune exclusiv dimensionarea schemelor de personal raportat la

volumul de activitate, ci și luarea măsurilor corespunzătoare pentru a se asigura un climat de muncă optim, cu luarea în considerare a tuturor factorilor motivaționali. O soluție din această perspectivă este ca președintele curții de apel să folosească, prin intermediul psihologului instanței, instrumente precum diagnoza organizațională sau sociograme și chestionare, prin intermediul cărora se poate informa cu privire la starea de spirit a personalului, a nivelului motivațional existent, cu beneficiul posibilității de a interveni acolo unde este cazul în vederea echilibrării acestuia sau de a preveni conflicte.

Exemplu practic:

În circumscripția curții de apel, la nivelul unei judecătories există un raport judecător/grefier de 1/2, în timp ce la nivelul tribunalului același raport este de 1/0,8. Totodată, încărcătura este de 200 de dosare/judecător la nivelul judecătories (unde funcționează un judecător cu grad de tribunal), iar la tribunal încărcătura este de 1200 de dosare/judecător. Volumul de activitate covârșitor de la nivelul tribunalului a determinat apariția unor disensiuni în colectiv, existând riscul unui conflict iminent.

Presupunând că la nivelul instanțelor este deja agreat un sistem unitar de colectare a datelor statistice, informat fiind de către conducerile administrativ-judiciare ale instanțelor implicate, președintele curții de apel poate să procedeze potrivit următorului scenariu:

- *va analiza indicatorii statistici privind volumul de activitate de la nivelul tuturor judecătories și tribunalelor din circumscripție, pentru a se verifica dacă situația constatată excedează indicatorilor considerați ca fiind optimi în funcție de gradul de jurisdicție;*
- *constatând că în cazul tribunalului există un dezechilibru, va putea dispune detașarea/delegarea (însă din cauza duratei nu este foarte eficientă decât pentru situații de scurtă durată) unui grefier de la judecătories la tribunal, ținând însă seama și de situația socio-materială a persoanei detașate (viața de familie, distanța etc.);*

- *va stabili în sarcina compartimentului de resurse umane monitorizarea situației posturilor de personal auxiliar de specialitate, astfel încât în momentul vacantării unui post de grefier să poată fi demarate procedurile de transfer al postului în schema de personal a tribunalului;*
- *va efectua demersuri în vederea obținerii acordului judecătorului care funcționează la judecătoria și care deține gradul profesional de tribunal, pentru delegarea sa în cadrul acestei instanțe;*
- *poate dispune, cu ajutorul psihologului instanței, întocmirea unei diagnoze organizaționale la nivelul tribunalului pentru aflarea climatului organizațional și identificarea unor metode de îmbunătățire a acestuia.*

4) repartizează, organizează și controlează personalul din cadrul compartimentelor auxiliare ale curții de apel (art. 7 lit. e) din Regulament);

Această atribuție se completează în mod corespunzător cu cele prevăzute de art. 7 alin.(1) lit. a) din Regulament, repartizarea personalului în cadrul compartimentelor auxiliare fiind menită să asigure atât buna funcționare a instanței, cât și dimensionarea echilibrată a volumului de activitate.

De obicei, în practică, exercitarea acestei atribuții se va concretiza în emiterea, la începutul fiecărui an, a unui ordin de serviciu prin care va fi repartizat personalul în cadrul compartimentelor auxiliare ale instanței și vor fi individualizate atribuțiile fiecăruia, corelativ cu efectuarea mențiunilor corespunzătoare în fișele posturilor întocmite conform art. 43 din Regulament. Semnalăm ca fiind deosebit de importantă mențiunea cuprinsă în art. 48 din Regulament, potrivit căreia repartizarea trebuie să fie făcută în raport cu pregătirea profesională și experiența fiecăruia.

În esență, atribuția presupune repartizarea unui număr suficient de personal pentru a se asigura îndeplinirea eficientă a atribuțiilor specifice, stabilirea atribuțiilor de asemenea manieră încât să se evite ambiguitățile în definirea rolurilor pe care trebuie să le îndeplinească fiecare, precum și a unui sistem de control-reglare al activității. Avem în vedere faptul că fiecare dintre compartimentele auxiliare ale

instanței sunt coordonate de câte un judecător, astfel încât mecanismul de control-reglare ar trebui să fie în primul rând intern, spre exemplu, prin întocmirea, de către judecătorul delegat, a unor note de serviciu periodice, prin care să fie verificată activitatea desfășurată, ținerea registrelor corespunzătoare etc. și, la intervale de timp mai mari sau în măsura în care există disfuncții, să fie sesizată conducerea instanței pentru efectuarea de verificări.

Verificările efectuate vor fi consemnate în registrul de control al instanței sau al secției, urmate de măsurile dispuse, aducerea la cunoștința personalului vizat și stabilirea unor termene de remediere a deficiențelor.

5) înființează și desființează completele specializate ale secțiilor instanței pe care o conduce (art. 7 lit. f) din Regulament);

Această atribuție se exercită conform art. 7 alin.(4) din Regulament la propunerea colegiului de conducere, trebuind să fie coroborată cu dispozițiile art. 19 alin.(1) lit. c) din același regulament și nu ridică probleme de interpretare deosebite, de obicei propunerile colegiului de conducere având la bază materiale întocmite de președinții de secții, fundamentate de analiza unor indicatori statistici și de dispozițiile legale incidente.

În practică, trebuie evitată confuzia dintre înființarea/desființarea completurilor de judecată obișnuite care sunt de competența colegiului de conducere, la propunerea președinților de secții (art. 19 alin. (1) lit. d) raportat la art. 24 alin.(1) lit. b) din Regulament) și înființarea/desființarea completurilor specializate, respectiv acele completuri de judecată prevăzute expres de dispoziții legale sau regulamentare (de exemplu: cele pentru judecarea cauzelor de adopție, cauze de corupție etc.).

6) organizează și coordonează activitatea de repartizare aleatorie a cauzelor și stabilește regulile aplicabile în situațiile neprevăzute de lege sau de prezentul regulament (art.7 lit. g) din Regulament);

În prezent, este generalizată funcționarea sistemului ECRIS la nivelul tuturor instanțelor judecătorești, conducerilor administrativ-judiciare revenindu-le sarcina de a asigura funcționalitatea acestuia.

Atribuția supusă prezentei analize cuprinde în fapt două elemente distincte, primul de natură mai degrabă tehnică, constând în organizarea și coordonarea activității de repartizare aleatorie, al doilea, de natură tehnică/conceptuală, constând în stabilirea punctuală a regulilor în materia repartizării aleatorii, aplicabile în situațiile neprevăzute de lege sau de regulament.

De asemenea, atragem atenția asupra faptului că exercitarea acestei atribuții nu trebuie să se suprapună cu cele stabilite în favoarea colegiului de conducere, cum sunt, spre exemplu, cazurile prevăzute de art. 102 alin.(3), art. 104 alin.(3), art. 107 alin.(2) sau art. 110 alin.(1) și (3) din Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești.

În cazul colegiului de conducere, competența în materie are mai degrabă un caracter *normativ (general)* și se referă la modul de organizare a activității de repartizare aleatorie din perspectiva constituirii/desființării completurilor de judecată sau a soluționării dosarelor voluminoase ori cu mulți inculpați, prin interpretarea și aplicarea dispozițiilor legale sau regulamentare existente, în timp ce, în cazul președintelui curții de apel, atribuția presupune interpretarea prin analogie sau recurgerea la principii generale în materia repartizării aleatorii și elaborarea unor reguli de urmat în cazuri neprevăzute, punctuale, având mai degrabă un caracter *executiv*.

Prima componentă a atribuției analizate vizează, dintr-o perspectivă practică, organizarea și coordonarea activității de repartizare aleatorie, ceea ce poate presupune:

- stabilirea numărului necesar de persoane implicate în activitatea de repartizare aleatorie și a atribuțiilor care le revin (spre exemplu: desemnarea grefierului-șef de secție în calitate de persoană cu atribuții privind repartizarea aleatorie ori a unei alte persoane, pașii de urmat la momentul primirii actelor de sesizare a instanței, ora la care se efectuează repartizarea etc.);
- elaborarea unor proceduri operaționale prin care să fie transpuse toate etapele pe care le presupune repartizarea aleatorie a dosarelor, elaborarea procedurilor de intervenție în caz de erori

sau incidente procedurale, persoanele care sunt abilitate să constate aceste situații și măsurile care trebuie adoptate);

- organizarea unor sesiuni de instruire periodice comune cu persoanele desemnate cu atribuții în materia repartizării aleatorii de la toate instanțele din circumscripție, în vederea uniformizării procedurilor de lucru;
- includerea în calendarul activităților de control anuale a tematicii vizând repartizarea aleatorie, cu accent pe rolul preventiv al acestor verificări.

Cea de-a doua componentă a atribuției prevăzută de art. 7 alin.(1) lit. g) din Regulament implică, așa cum am arătat anterior, și calități conceptuale și presupune elaborarea regulilor aplicabile în situațiile neprevăzute de lege sau regulament. Subliniem că emiterea unor reguli de urmat în asemenea situații are un caracter punctual, menită să rezolve o problemă neprevăzută de regulament, iar președintele curții de apel va trebui să subsumeze regulile emise scopului și principiilor prevăzute în materia repartizării aleatorii. Cu alte cuvinte, nu vor putea fi emise decât reguli în vederea aducerii la îndeplinire sau în aplicarea principiilor prevăzute de regulament, iar nu unele contrare acestora.

Considerăm că, în funcție de complexitatea situației neprevăzute de lege sau regulament, exercitarea acestei atribuții este recomandabil să fie efectuată cu luarea în considerare a dispozițiilor art. 19 alin.(2) din Regulament, președintele putând să solicite punctul de vedere al colegiului de conducere cu privire la regulile stabilite.

7) propune Consiliului Superior al Magistraturii numirea în funcția de președinte de secție, precum și revocarea din această funcție pentru neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor prevăzute de lege sau regulamente (art. 7 lit. i) din Regulament);

Această atribuție se exercită, conform art. 7 alin.(4) din Regulament, cu consultarea judecătorilor secției și cu avizul colegiului de conducere, iar din perspectiva competențelor ce revin președinților de secții capătă o importanță deosebită.

Reamintind regula că un manager trebuie să se formeze pe el însuși și să îi formeze pe alții, considerăm că exercitarea acestei atribuții

implică anticiparea de către președintele curții de apel, manager de nivel superior, a tipului de manager specific persoanei pe care intenționează să o propună pentru numirea în funcție, a modului în care va colabora cu aceasta în viitor, a reacției colectivului la o atare numire etc.

Deosebit de utilă în acest sens este procedura de consultare a judecătorilor secției, consultare care se realizează cu respectarea confidențialității discuțiilor. De asemenea, avizul exprimat de colegiul de conducere, deși are caracter consultativ, se poate dovedi de un real folos pentru manager, reflectând poate o imagine obiectivă asupra persoanei pe care intenționează să o propună în funcție.

În mod evident, există posibilitatea ca, în urma consultării judecătorilor secției, managerul să constate că persoana pe care intenționează să o propună pentru numirea în funcție nu este agreată sau riscă să genereze disensiuni în rândul colectivului. Ce trebuie să facă într-o asemenea ipoteză președintele curții de apel? Credem că nu există răspunsuri corecte în situația dată, iar decizia de a efectua propunerea sau nu trebuie luată în funcție de elementele concrete care caracterizează organizarea administrativ-judiciară a secției respective și abilitățile de organizator ale persoanei vizate. Spre exemplu, impunerea punctului de vedere al președintelui curții de apel și formularea propunerii de numire ar putea interveni în ipoteza unei secții dezorganizate, caracterizate de numeroase conflicte între judecători sau celelalte categorii de personal, sub rezerva aprecierii că persoana care ar urma să fie numită dispune nu numai de capacitatea de organizator, dar și de abilități de comunicare și de aplanare a conflictelor corespunzător situației date. În schimb, formularea unei propuneri contrar opiniilor rezultate în urma consultării judecătorilor secției, în condițiile în care organizarea și funcționarea acesteia este în parametri optimi, iar mediul de lucru este unul calm, fără conflicte, riscă să producă disensiuni majore, cu repercusiuni semnificative asupra climatului organizațional și în final, scăderea eficienței.

În ceea ce privește propunerea de revocare a președintelui de secție, dispozițiile art. 7 alin.(1) lit. i) din Regulament limitează motivele

pentru care președintele curții de apel poate formula propunerea la ipoteza neîndeplinirii corespunzătoare a atribuțiilor prevăzute de lege sau regulamente.

8) Președintele curții de apel delegă, cu acordul lor, judecătorii de la instanțele din circumscripția curții de apel, în condițiile legii, și comunică această măsură în termen de 15 zile Consiliului Superior al Magistraturii (art. 7 lit. m) din Regulament);

Potrivit art.57 alin.(1) din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor, cu modificările și completările ulterioare, în cazul în care o judecătorie, un tribunal sau un tribunal specializat nu poate funcționa normal din cauza absenței temporare a unor judecători, existenței unor posturi vacante sau altor asemenea cauze, președintele curții de apel, la propunerea președintelui respectivei instanțe din circumscripția acelei curți de apel, poate delega judecători de la alte instanțe din circumscripția menționată, cu acordul scris al acestora.

Din conținutul textului legal evocat se desprind următoarele concluzii:

- delegarea se dispune întotdeauna în interesul instanței unde urmează să fie delegat judecătorul, respectiv în vederea asigurării normalei funcționări a acesteia;
- delegarea poate fi dispusă numai cu acordul judecătorului și numai pe durata prevăzută de lege;
- numai delegarea judecătorilor de la instanțele aflate în circumscripția aceleiași curți de apel intră în competența președintelui curții de apel respective și exclusiv în ceea ce privește funcțiile de execuție. Ori de câte ori va fi implicată o instanță aflată în circumscripția altei curți de apel sau delegarea va viza o funcție de conducere, competența aparține exclusiv Secției pentru judecători a Consiliului Superior al Magistraturii.

Atribuția supusă analizei trebuie corelată cu cea prevăzută de art. 7 alin.(1) lit. d) din Regulament, ea vizând în esență tot asigurarea unui management eficient al resurselor umane. De asemenea, nu trebuie omisă obligația de a comunica dispunerea măsurii delegării către CSM, aceasta fiind instituția competentă să gestioneze toate informațiile privind cariera judecătorilor.

În practică, atribuția menționată se va exercita la propunerea președintelui instanței care solicită delegarea, acesta având și obligația de a indica judecătorul care își exprimă acordul la delegare și se concretizează în emiterea unei decizii de către președintele curții de apel, prin care se va constata imposibilitatea funcționării în condiții normale a instanței respective, existența acordului judecătorului și se va dispune delegarea sa.

Nu de puține ori în practică, solicitarea de delegare a unui/unor judecător(i) este formulată generic, invocându-se dificultățile cu care se confruntă instanța, fiind astfel substituită propunerii de delegare la care face referire textul legal expus și determinând președintele curții de apel să întrebe toți judecătorii de la o altă instanță/de la toate instanțele dacă își exprimă acordul în vederea delegării. Considerăm că un asemenea procedeu nu este în acord cu procedura prevăzută de lege, fiind extrem de dificil de analizat volumul de activitate și indicatorii statistici de la toate instanțele unde ar putea exista judecători interesați de o potențială delegare.

9) Președintele curții de apel numește personalul auxiliar de specialitate și personalul din departamentul economico-financiar și administrativ al curții de apel și al instanțelor din circumscripția acesteia, aprobă transferul, delegarea, detașarea și dispune promovarea, aplicarea sancțiunilor disciplinare și încetarea raporturilor de serviciu și de muncă pentru aceste categorii de personal, în condițiile legii (art.7 lit. o) din Regulament);

În exercitarea acestei atribuții, în toate cazurile, președintele curții de apel se pronunță prin decizie, care poate viza mai multe componente:

- *numirea și promovarea personalului auxiliar de specialitate și personalului din cadrul departamentului economico-financiar și administrativ se realizează fie în urma repartizării absolvenților SNG, fie în urma concursurilor organizate de către curtea de apel, în condițiile Legii nr. 567/2004. În ambele situații, cu excepția cazului în care persoana vizată nu îndeplinește condițiile legale pentru a putea fi numit în funcție sau alte cazuri de nelegalitate a procedurilor, președintele curții de apel nu are*

drept de apreciere asupra numirii/promovării, fiind obligat să dispună acest lucru în baza rezultatelor finale ale concursurilor organizate;

- *aprobarea transferului, delegării și detașării* se realizează în condițiile prevăzute de Legea nr. 567/2004 și pot constitui instrumente extrem de utile în reglarea necesarului de resurse umane la nivelul instanțelor din circumscripție.

În practică, este recomandabilă stabilirea unor perioade de examinare a cererilor de transfer, asigurarea transparenței existenței unor posturi vacante la nivelul instanțelor, prin publicarea acestora pe site-ul instituției, și stabilirea criteriilor de prioritate în cazul concursului de cereri sau atunci când există și cereri de valorificare a rezultatelor obținute la concursuri organizate anterior. La nivel de principiu, într-o atare ipoteză pare a avea prioritate o cerere de transfer față de o cerere de valorificare a rezultatului obținut la concursul de recrutare directă, în considerarea datei la care a luat naștere dreptul de a ocupa funcția de grefier și de a funcționa în cadrul unei instanțe, spre deosebire de persoana care are doar această vocație în urma susținerii concursului.

- *aplicarea sancțiunilor disciplinare și încetarea raporturilor de serviciu și de muncă* pot interveni fie ca urmare a comiterii unor abateri disciplinare și derulării procedurii prevăzută de art. 87 din Legea nr. 567/2004, fie din alte cauze prevăzute de lege.

În cazul abaterilor disciplinare comise de personalul auxiliar de specialitate, președintele curții de apel poate proceda după cum urmează: constatând existența indiciilor cu privire la comiterea unei abateri disciplinare, va dispune prin rezoluție efectuarea cercetărilor, desemnând în acest scop un judecător și stabilind termenul de finalizare a verificărilor. După primirea raportului, în condițiile în care a fost respectat dreptul la apărare, va emite o decizie prin care poate să dispună clasarea lucrării/sesizării sau va putea aplica una dintre sancțiunile disciplinare prevăzute de lege, decizie care poate fi contestată la tribunalul de muncă și asigurări sociale în a cărui circumscripție își are domiciliul (art. 89 alin. 4 din Legea nr. 567/2004).

10) Președintele curții de apel convoacă colegiul de conducere al curții și prezidează ședințele acestuia (art.7 lit. q) din Regulament);

Această atribuție este una dintre cele mai importante în organizarea și funcționarea instanțelor din perspectiva partajării legale a atribuțiilor între manager și organismul colegial de conducere, dar totodată și una dintre cele mai delicate, din cauza diferențelor de perspectivă asupra organizării eficiente, a barierelor de comunicare ce pot să apară și a tendinței uneori întâlnite în rândul membrilor colegiului de conducere de a se comporta ca niște veritabili *avocați* ai secțiilor din care provin sau a părții de colectiv care i-a ales în acest organism.

Deși menită să asigure reprezentativitatea întregului colectiv în organismul colegial de conducere, procedura de alegere a membrilor colegiului prezintă în egală măsură și dezavantaje, uneori fiind mai importante în eligibilitate popularitatea sau vehemența în susținerea ideilor, decât abilitățile de organizare și de comunicare.

Bune practici:

- convocarea ședințelor se va realiza cu cel puțin 24 de ore înainte, recomandabil în scris, dar și prin afișare pe pagina de intranet a instanței (art. 23 alin.(3) din Regulament), cu indicarea problemelor ce urmează a fi dezbătute;
- este recomandabil ca ordinea de zi să fie adusă la cunoștința întregului colectiv, pe de-o parte pentru a da posibilitatea oricărei persoane interesate de a formula puncte de vedere asupra problemelor supuse dezbaterii, iar pe de altă parte pentru a se asigura o reală transparență a actului de conducere;
- este recomandabilă constituirea unor mape distincte pentru fiecare dintre membrii colegiului de conducere, care să conțină materialele ce stau la baza măsurilor sau propunerilor ce urmează a fi dezbătute, însoțite dacă este cazul de extrase din actele normative relevante;
- la ședințele colegiului de conducere pot fi invitate și alte persoane, care pot contribui la formularea unor puncte de vedere pertinente, sau managerul economic, acolo unde este necesar conform art. 23 alin. (4) și (5) din Regulament;

- se va întocmi o hotărâre a colegiului de conducere, care va cuprinde problema supusă dezbaterii, indicarea elementelor de fapt și de drept și soluția adoptată, cu unanimitate sau majoritate, precum și un proces-verbal care cuprinde expunerea dezbaterilor purtate și opiniile exprimate, inclusiv configurația voturilor exprimate, dacă este cazul;
- hotărârile colegiului de conducere vor fi semnate de toți membrii acestui organism și vor fi aduse la cunoștința întregului personal prin postarea lor pe pagina de intranet a instanței, precum și în scris persoanelor la care se referă în mod punctual. Procesele-verbale de dezbateri nu vor fi făcute publice, însă, în măsura în care o persoană justifică un interes, aceasta are posibilitatea să le consulte.

O atenție aparte ar trebui acordată dispozițiilor art. 19 alin. (2) din Regulament, potrivit cărora colegiul de conducere emite puncte de vedere asupra oricăror alte probleme generale de conducere a instanței, la solicitarea președintelui. În practică, se constată o reticență în folosirea acestui instrument, deși el nu este de natură să impiețeze asupra capacității de asumare a răspunderii președintelui de instanță și este menit să îi asigure acestuia un sprijin în adoptarea unor măsuri care nu sunt reglementate explicit sau care presupun cunoștințe aprofundate într-un domeniu juridic diferit de cel în care managerul excelează (spre exemplu, în materie de raporturi fiscale, drepturi de salarizare ori raporturi de muncă sau contencios administrativ).

11) Președintele curții de apel asigură, în condițiile legii, colaborarea instanțelor din circumscripția curții de apel cu parchetele de pe lângă acestea, organele de poliție, organizațiile profesionale ale avocaților, notarilor publici, consilierilor juridici, executorilor judecătorești, mediatorilor, experților și interpreților, precum și cu alte instituții și organizații;

Colaborarea dintre instanțe și celelalte instituții care participă sau contribuie la îndeplinirea actului de justiție este esențială în arhitectura sistemului judiciar, unele atribuții ale instanțelor judecătorești și ale judecătorilor fiind într-o relație de dependență de îndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de către aceste organisme.

Sintagma *asigură, în condițiile legii* menționată în cuprinsul atribuției supusă analizei presupune în sarcina președintelui curții de apel, în virtutea rolului de reprezentare pe care îl deține în calitatea sa de manager de nivel superior, pe de-o parte implementarea la nivelul instanțelor din circumscripție a regulilor/bunelor practici stabilite în relația cu alte instituții/organisme sau intermedierea între conducerile administrativ-judiciare ale instanțelor și alte organisme în cazul în care primele sunt titulare ale raporturilor ce formează obiectul colaborării, iar pe de altă parte, verificarea conformității raporturilor de colaborare cu dispozițiile legale în vigoare.

În practică, este relativ des întâlnit procedeul organizării unor întâlniri profesionale multidisciplinare, urmate sau nu de încheierea unor protocoale de colaborare sau alte acte cu valențe juridice, prin care sunt convenite măsuri sau bune practici menite să faciliteze exercitarea atribuțiilor de către fiecare dintre părțile implicate. Deși în sine acest procedeu nu este greșit, apare ca fiind extrem de important ca angajarea unei instituții din sistemul judiciar ca parte într-un asemenea act să fie realizată numai de către persoanele care au dreptul legal de reprezentare a instanțelor și care pot asuma drepturi sau obligații în numele acestora, precum și verificarea naturii drepturilor și obligațiilor asumate și încadrarea lor în dispozițiile legale incidente.

2.1.4. Funcția de coordonare

Funcția de coordonare reprezintă ansamblul proceselor prin care sunt corelate acțiunile persoanelor angrenate în desfășurarea unei activități în cadrul sistemului organizatoric creat, în vederea realizării obiectivelor stabilite. În cazul relației dintre instanțele aflate în circumscripția aceleiași curți de apel, există o legătură directă cu implementarea sistemului de management integrat de care am făcut vorbire în cadrul funcției de prevedere, întrucât numai obiectivele comune și planificarea unor acțiuni corelate permit o coordonare eficientă a activităților.

Fundamentul coordonării îl constituie comunicarea și, în cadrul exercitării acestei funcții, sunt reliefate cel mai cuprinzător relațiile

de management din interiorul organizației, asupra acesteia urmând a se reveni într-un capitol distinct.

În raport cu modul de desfășurare, coordonarea poate fi:

- verticală, corespunzător ierarhiei funcțiilor sau instanțelor;
- orizontală, între manageri sau membri ai diverselor componente ale organizației între care nu există o subordonare ierarhică.

Astfel, coordonarea poate viza o activitate în care sunt implicate două sau un număr redus de persoane sau dimpotrivă, colectivul uneia sau mai multor instanțe ori diferite categorii de personal. În raport de acest criteriu, coordonarea⁹ poate fi:

- bilaterală, între un manager și un subordonat, spre exemplu, între președintele de secție și grefierul-șef ori între președintele instanței și managerul economic și în cadrul căreia managerul va transmite și va recepta informații de natură să asigure că acțiunile lor sunt convergente și urmăresc atingerea aceluiași obiectiv. Avantaj: sunt eliminate bariere de comunicare cum ar fi filtrajul sau distorsiunea, managerul având posibilitatea să se asigure în mod direct că destinatarul informației a înțeles exact ceea ce i s-a transmis. Dezavantaj: consum ridicat de timp din partea participanților, în special din partea managerului, întrucât există posibilitatea solicitării de lămuriri suplimentare, explicații etc.;
- multilaterală, între un manager și mai multe persoane, uneori provenind din mai multe instanțe diferite, cum sunt judecători sau grefieri dintr-o secție a instanței sau din cadrul secțiilor ce funcționează în mai multe instanțe. De obicei, se concretizează în ședințe sau întruniri în cadrul cărora managerul va transmite informații, de aici apărând și avantajul economiei de timp, dar și dezavantajul posibilității de distorsiune a mesajului.

Relațiile de management¹⁰ care pot fi structurate în cadrul instanțelor de judecată sunt influențate în mod direct de specificul sistemului judiciar, respectiv, de dimensiunea personalului care funcționează în instanțe, dispersia teritorială a instanțelor din circumscripție, autoritatea redusă asupra funcțiilor de execuție, caracterul limitat al

⁹ E. Burduș, I. Popa, Fundamentele Managementului Organizației.

¹⁰ Ibidem.

controlului, dar și profesionalismul deosebit de ridicat al factorului uman și specializarea accentuată a activității acestuia.

Astfel, în practică, *relațiile de autoritate ierarhică*, în cadrul cărora managerul este singurul care decide în legătură cu activitatea realizată de subordonat, sunt rar întâlnite, fiind posibil să apară între managerii de nivel inferior și mediu, respectiv președinți de judecătoria și mai rar de tribunale și personalul contractual sau cel conex. În cazul președinților de curți de apel, deși posibil, credem că este mai rar întâlnit, de cele mai multe ori aceștia procedând la delegarea atribuțiilor de acest fel.

Relațiile de autoritate funcționale, respectiv cele în care un specialist îndrumă și controlează executantul în activitate, dar fără a avea autoritate decizională asupra acestuia pot apărea în relația dintre personalul compartimentului economico-financiar și administrativ și auditorul intern al instanței (Legea nr. 672/2002). Acesta poate formula recomandări și efectua controale, dar nu are competența de a decide asupra activităților ce urmează a fi realizate, formulând doar propuneri către președintele curții de apel. Situația poate fi similară și în ceea ce privește psihologul instanței, în ipoteza în care i se solicită de către președintele curții de apel să desfășoare activități de monitorizare și consiliere în vederea îmbunătățirii climatului de muncă.

Credem că *relațiile de autoritate de stat-major (raporturi care se stabilesc între un colectiv de persoane specializate, cărora i se delegă de către conducerea organizației o anumită autoritate și șefii compartimentelor implicate în soluționarea unor probleme complexe)* nu pot fi întâlnite în sistemul judiciar, colegiul de conducere nefiind plasat pe o poziție de subordonare față de președinte pentru a-i putea fi delegate de către acesta atribuții, lucru de altfel interzis de dispozițiile art. 46 alin. (3) din Legea nr. 304/2004.

În schimb, vor fi des întâlnite *relațiile de cooperare*, precum și cele de *control*, respectiv cele stabilite între persoane care se află în funcții pe același nivel ierarhic în cadrul instanței, dar în compartimente diferite sau cele care se stabilesc între organisme specializate de control și personalul din cadrul unor compartimente ale organizației (spre exemplu, relația dintre judecătorul delegat și personalul din

compartimentul/departamentul a cărui activitate o coordonează și verifică, competența decizională fiind însă păstrată de președintele instanței).

Bune practici:

- organizarea unor întâlniri periodice (trimestriale/semestriale) cu conducerile administrativ-judiciare ale tuturor instanțelor aflate în circumscripția aceleiași curți de apel, unde vor fi discutate punctual probleme administrative. Este recomandabil ca aceste întâlniri să fie găzduite prin rotație de instanțe, facilitând astfel pe de-o parte observarea directă a unor probleme de logistică sau infrastructură de către managerii superior ierarhici, iar pe de altă parte, contactul direct între managerii aflați la același nivel, îmbunătățind relațiile dintre aceștia, schimbul de informații și de bune practici. În plus, accentuează sentimentul de apartenență la un grup (al managerilor) și potențează șansele de constituire a unei reale echipe manageriale;
- exercitarea funcției de coordonare în scopul asigurării caracterului unitar al activităților desfășurate, spre exemplu, în materia repartizării aleatorii, poate presupune:
 - implementarea regulilor privind stabilirea numărului necesar de persoane implicate în activitatea de repartizare aleatorie și a atribuțiilor care le revin și la nivelul instanțelor din circumscripție;
 - elaborarea unor proceduri operaționale prin care să fie transpuse toate etapele pe care le presupune repartizarea aleatorie a dosarelor, elaborarea procedurilor de intervenție în caz de erori sau incidente procedurale, persoanele care sunt abilitate să constate aceste situații și măsurile care trebuie adoptate;
 - organizarea unor sesiuni de instruire periodice comune cu persoanele desemnate cu atribuții în materia repartizării aleatorii de la toate instanțele din circumscripție, în vederea uniformizării procedurilor de lucru;
 - includerea în calendarul activităților de control anuale a tematicii vizând repartizarea aleatorie, cu accent pe rolul preventiv al acestor verificări.

2.1.5. Funcția de antrenare

Funcția de antrenare reprezintă ansamblul proceselor prin care managerul determină personalul să se implice în activitățile organizate și să contribuie la realizarea obiectivelor. Funcția de antrenare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea: De ce personalul organizației participă la stabilirea obiectivelor?¹¹

La baza funcției de antrenare stă motivarea, care constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului cu gradul de participare a acestuia la realizarea obiectivelor, iar procesul motivațional trebuie să fie complex, diferențiat și gradual.

Studiile efectuate în organizații au evidențiat existența a două grupe de factori de motivare: factori extrinseci (factori de insatisfacție) și factori intrinseci (factori de satisfacție). Factorii intrinseci se referă la realizarea proprie, recunoștința, interesul pentru muncă, responsabilitatea de promovare și de dezvoltare individuală etc. Motivarea trebuie să înceapă cu rezolvarea factorilor de insatisfacție, cum sunt: salariul și condițiile de muncă. Speranța trebuie să fie susținută printr-un anumit mod de condiționare a satisfacțiilor și rezultatelor; aceasta se poate realiza prin două forme de motivare: pozitivă și negativă. În ansamblul procesului de management, calitatea funcției de antrenare are un rol deosebit de important prin aceea că, într-o măsură decisivă, influențează eficiența funcțiilor situate în amonte (previziunea, organizarea și coordonarea), precum și a funcției de control-evaluare.

Având în vedere că structura personalului din cadrul sistemului judiciar este relativ aceeași indiferent de nivelul de jurisdicție, putând fi împărțită în judecători, personal auxiliar de specialitate și conexe, funcționari publici și personal contractual, credem că procesul motivațional¹² trebuie să fie:

- *complex*, respectiv va combina stimulentele materiale, acolo unde este posibil ținând seama de limitele legislative și bugetare, cu

¹¹ E. Burduș, I. Popa, Fundamentele Managementului Organizației.

¹² Ibidem.

cele psihosociale, constând în apreciere, laudă, recunoașterea meritelor etc;

- *diferențiat* în funcție de categoria de personal vizată, nevoile și stimulentele fiind diferite între categoriile profesionale menționate și uneori chiar în cadrul aceleiași categorii;
- *gradual*, respectiv să satisfacă în mod succesiv nevoile personalului, în vederea asigurării optimului motivațional.

Pe de altă parte, funcția de antrenare trebuie circumscrisă principiului legalității organizării și funcționării sistemului judiciar. Spre exemplu, indiferent de cât de mult și-ar dori un președinte de instanță să aplice un element din instrumentarul motivațional (specific mediului privat), cum ar fi stimularea salarială sau încurajarea apartenenței la un grup, acesta nu va putea să dispună măsuri de majorare a salariilor, de acordare a unor sporuri sau alte stimulente financiare decât în măsura în care legea îi permite acest lucru, iar includerea unei persoane într-o activitate de grup ar putea fi dispusă numai dacă aceasta ar deține competența funcțională și pregătirea profesională necesară.

În practică, apare extrem de dificilă aplicarea uneia sau alteia dintre teoriile motivaționale clasice, fiecare dintre acestea având avantaje sau limite de aplicare din perspectiva specificului sistemului judiciar. Cu toate acestea, unele tehnici de motivare, pe deplin aplicabile în cadrul sistemului judiciar în ansamblu, se pot dovedi extrem de eficiente, acestea fiind detaliate în Capitolul 3.4. - Motivarea.

2.1.6. Funcția de control

Funcția de control - evaluare se referă la ansamblul activităților prin care performanțele (rezultatele) organizației și subsistemelor sale sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea indicării nivelurilor de îndeplinire, precum și a identificării măsurilor corective pentru înlăturarea abaterilor.

Caracterul preventiv constă în capacitatea funcției de control-evaluare de a preîntâmpina deficiențele.

Caracterul corectiv se manifestă atât în cazul apariției abaterilor pozitive și constă în integrarea lor în procesele de execuție și de management, cât și a abaterilor negative prin ridicarea măsurilor corective necesare eliminării deficiențelor.

Caracterul flexibil (adaptiv) reflectă suplețea operațiilor de control-evaluare de a surprinde multitudinea problemelor cu care se confruntă organizația și reacția de răspuns la dinamismul mediului ambiant.

Principiile de bază ale controlului sunt general valabile pentru orice tip de sistem sau acțiune. Adaptarea controlului potrivit planurilor și etapelor (stadiilor) activităților este necesară deoarece fiecare dintre acestea au caracteristici proprii care impun, pentru urmărirea realizării lor, existența unor informații specifice și utilizarea de către manager a unor metode și tehnici de control adecvate; de exemplu, informațiile și tehnica de urmărire a realizării unui plan de producție vor fi diferite de cele privind un plan de desfacere a produselor.

Adaptarea controlului la nivelurile ierarhiei manageriale trebuie făcută, de asemenea, ținând seama de responsabilitățile și sfera de acțiune a managerilor. Adaptarea controlului la caracteristicile personale ale managerilor (ca de exemplu, inteligență, capacitate de înțelegere, personalitate) este necesară deoarece trebuie găsite acele forme de prezentare a informațiilor de care au nevoie și acele metode și tehnici de control care să fie accesibile, deci pe care să le înțeleagă ușor și să le aplice corect, obținând în final un efect benefic.

Cu titlu exemplificativ, atribuții ce revin președintelui de instanță circumscrise funcției de control sunt:

- *organizează și coordonează controlul administrării curții de apel și al instanțelor din circumscripția acesteia (art.7 lit. b) din Regulament);*

Această atribuție prezintă elemente comune atât funcției de organizare, cât și celei de control, astfel încât nu vom reveni asupra aspectelor prezentate anterior. Din conținutul atribuției analizate rezultă sarcina președintelui curții de apel de a organiza și a coordona *activitatea de control*.

Organizarea activității de control poate presupune în concret:

- planificarea acțiunilor de control, stabilirea tematicii și a limitelor acestora;
- desemnarea persoanelor care vor efectua activitățile de control;
- stabilirea metodologiei de efectuare a activităților de control, respectiv a pașilor de urmat de persoana sau echipa care efectuează controlul, astfel încât să nu se încalce independența judecătorilor ori să nu se încalce confidențialitatea lucrărilor care au un asemenea caracter;
- stabilirea modului de consemnare a rezultatelor activităților de control, a procedurii de evaluare a acestora și a modalității de remediere a eventualelor deficiențe/evidențiere a eventualelor abateri pozitive (spre exemplu, deficiențele constatate trebuie urmate de propunerea unor soluții de remediere, stabilirea termenului și a persoanei care va urmări remedierea ori, în cazul abaterilor pozitive, stabilirea modului de generalizare a acestora, inclusiv prin transmiterea lor către alte instanțe din circumscripție).

Coordonarea activității de control poate presupune:

- stabilirea metodologiei de efectuare a activităților de control, mai ales în cazul efectuării acestora de către mai multe persoane la instanțe diferite;
- armonizarea procedurilor, atât sub aspectul constatărilor, cât și a modului de valorificare a acestora.

Exemplu practic:

La începutul unui an, președintele curții de apel intenționează să efectueze un control al activității manageriale derulate la nivelul celor trei tribunale din circumscripție. În acest scop, președintele:

- *poate întocmi un calendar al activităților de control, posibil împărțind cele trei instanțe pentru trei perioade, aferente câte unui trimestru;*
- *poate desemna și alte persoane sau poate proceda personal la efectuarea verificărilor;*
- *stabilește tematica activităților de control (de exemplu: modul de repartizare a personalului pe secții, modul de organizare a activităților de grefă etc.);*

- stabilește termenele de finalizare a activităților de control, centralizează notele sau rapoartele întocmite;
 - emite o decizie prin care stabilește măsurile care se impun a fi adoptate pentru remedierea deficiențelor și termenele în care aceste măsuri vor fi implementate;
 - stabilește termenele și persoanele care vor proceda la verificarea implementării măsurilor dispuse.
- asigură și verifică, personal sau prin intermediul vicepreședintelui ori al altor judecători pe care îi desemnează în acest scop, respectarea obligațiilor legale, a regulamentelor, a hotărârilor Consiliului Superior al Magistraturii date în conformitate cu legea, a hotărârilor adunărilor generale și ale colegiilor de conducere de către judecători și personalul auxiliar de specialitate, la toate instanțele din circumscripție (art. 7 lit. c) din Regulament);

În considerarea celor expuse anterior, această atribuție vine în completarea celei prevăzute de art. 7 alin.(1) lit. a) din Regulament și despre care afirmăm că rareori este întâlnită în mod singular în activitatea practică. Afirmăm acest lucru întrucât buna funcționare a instanței presupune, dincolo de mecanismele de management care determină eficiența organizației, și respectarea regulilor și principiilor de exercitare a profesiilor specifice sistemului judiciar și care se circumscriu principiului legalității organizării activității judiciare, principiu consacrat expres de art. 2 din Regulament, potrivit căruia *judecătoriile, tribunalele, tribunalele specializate, curțile de apel și instanțele militare sunt organizate și funcționează potrivit dispozițiilor Legii nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și ale prezentului regulament.*

Principiul legalității organizării și funcționării sistemului judiciar la care am făcut referire conduce la concluzia că, indiferent de cât de oportună, eficace sau întemeiată ar putea să pară o măsură sau o tehnică specifică procesului de management, ea nu poate fi implementată la nivelul instanțelor judecătorești decât în cazul în care fie este prevăzută expres de o dispoziție legală sau regulamentară, fie

poate fi adaptată de asemenea manieră încât să se încadreze în tiparele de legalitate care guvernează activitatea judiciară.

Asigurarea respectării obligațiilor legale și regulamentare presupune pe de-o parte obligația managerului de se informa, de a fi la curent cu principalele adoptări/modificări de acte normative, inclusiv puncte de vedere, recomandări sau hotărâri de principiu ale Consiliului Superior al Magistraturii cu incidență asupra obligațiilor ce revin persoanelor care își desfășoară activitatea în sistemul judiciar, iar pe de altă parte de a crea un sistem de transmitere și prelucrare a acestor acte normative către destinatarii lor. Sigur că revine obligația fiecăruia dintre destinatarii normelor legale de a le cunoaște, însă *asigurarea* la care face referire lit. c) din cuprinsul art. 7 implică în mod direct contribuția președintelui curții de apel în crearea sistemului de comunicare și prelucrare a acestor categorii de informații, în timp util, cu personalul vizat.

Verificarea respectării acestor obligații este menită să determine eficacitate și consistență obligației la care am făcut referire, în caz contrar existând riscul ca asigurarea respectării să aibă un caracter formal, iar simpla transmitere a informațiilor să fie considerată suficientă. Explicațiile anterioare privind modalitatea în care se pot efectua controalele sau verificările pe acest segment își păstrează valabilitatea, astfel încât nu vom reveni asupra lor.

Rezultatele verificărilor efectuate asupra respectării obligațiilor legale se pot concretiza în două forme, în funcție de categoria de personal supusă controlului:

- în cazul judecătorilor, inclusiv în ipoteza în care este vorba de obligații derivate din hotărâri ale colegiilor de conducere sau ale adunărilor generale, constatarea unor eventuale abateri nu dă dreptul președintelui curții de apel de a sancționa conduita neconformă, întrucât ar interfera cu atribuțiile Inspecției Judiciare și Secției pentru judecători din cadrul CSM. Astfel, într-o atare ipoteză, președintele poate doar să sesizeze Inspecția Judiciară pentru declanșarea cercetărilor disciplinare sau, în cazul în care aspectele constatate au un caracter sistemic, fără să existe indicii

- cu privire la o abatere disciplinară, să dispună măsurile organizatorice necesare pentru remedierea deficiențelor;
- în cazul personalului auxiliar de specialitate, rezultatul verificărilor efectuate poate să constituie temei pentru declanșarea procedurii disciplinare, prevăzută de art. 87 din Legea nr. 567/2004 sau, în măsura în care aspectele constatate au un caracter sistemic, fără a exista indicii cu privire la o abatere disciplinară, să dispună măsurile necesare pentru remedierea deficiențelor.

2.2. Managementul parchetelor

2.2.1. Funcția de planificare

Planificarea activității în parchete presupune stabilirea obiectivelor și definirea priorităților pornind de la strategia și direcțiile de acțiune adoptate de Ministerul Public. Activitatea de planificare se concretizează în programe de acțiune întocmite pentru o anumită perioadă de timp, care cuprind indicatorii cantitativi și calitativi, termenele de realizare, resursele necesare, precum și sarcinile concrete care revin executanților la diferite niveluri de conducere și pe compartimente funcționale ale unităților de parchet.

Misiunea și atribuțiile conferite de lege¹³ determină *obiectivele strategice și generale ale Ministerului Public*.

Obiectivele strategice ale Ministerului Public și ale unităților din subordine sunt cele referitoare la respectarea principiilor stabilite în strategia de dezvoltare a justiției, astfel încât să fie creat un sistem judiciar modern, conform cerințelor Uniunii Europene. Din această perspectivă, obiectivele Ministerului Public sunt în concordanță cu politicile penale stabilite în cadrul proiectelor guvernamentale. Acestea vor fi stabilite în cadrul Sistemului Integrat de Management Strategic (SIMS) de la nivelul sistemului judiciar.

¹³ Art. 131 alin. (1) din Constituția României care prevede că „În activitatea judiciară, Ministerul Public reprezintă interesele generale ale societății și apără ordinea de drept, precum și drepturile și libertățile cetățenilor” și art. 63 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară.

Obiectivele generale sunt cele referitoare la atribuțiile pe care legiuitorul le-a conferit Ministerului Public.

Atribuțiile secțiilor din cadrul unităților de parchet și ale celorlalte compartimente auxiliare de specialitate stabilite de Regulamentul de ordine interioară al parchetelor (ROIP)¹⁴ determină *obiectivele operaționale* ale unităților de parchet.

În raport de obiectivele cuprinse, planurile elaborate în cadrul Ministerului Public pot fi strategice și operaționale.

Planurile strategice influențează toate unitățile de parchet din cadrul Ministerului Public și sunt elaborate de conducerea Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție (PÎCCJ), care realizează managementul de vârf al Ministerului Public. Planurile strategice sunt stabilite pe termen lung și descriu politica și direcțiile de acțiune. Stabilirea planurilor strategice ale Ministerului Public reprezintă punctul de plecare în procesul de planificare la nivelul tuturor unităților de parchet.

Obiectivele strategice și generale înscrise în aceste planuri creează baza pentru planurile operaționale. Aceste obiective pot fi, spre exemplu¹⁵:

- consolidarea capacității administrative a instanțelor și parchetelor;
- alocarea judicioasă a resurselor umane, în funcție de necesitățile sistemului judiciar, volumul de activitate, specializarea resurselor umane, gradul de complexitate a cauzelor și alte criterii de performanță;
- alocarea judicioasă și utilizarea eficientă a resurselor financiare;
- optimizarea managementului parchetelor, prin asigurarea unui just echilibru între responsabilizarea conducerii parchetelor și degrevarea acestora de sarcini administrative curente;
- adaptarea și optimizarea aplicației ECRIS;
- degrevarea parchetelor prin promovarea, în continuare, a medierii ca metodă alternativă de soluționare a litigiilor¹⁶;

¹⁴ Hotărârea Secției pentru procurori a Consiliului Superior al Magistraturii nr. 947/2019 pentru aprobarea Regulamentului de ordine interioară al parchetului, publicată în Monitorul Oficial nr. 1004 bis/13 decembrie 2019, partea I.

¹⁵ Conform HG nr. 1155/2014.

¹⁶ Având în vedere modificările survenite prin O.U.G. nr. 24/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 211/2004 privind unele măsuri pentru asigurarea protecției victimelor infracțiunilor, precum și a altor acte normative, publicată în Mon. Of. nr. 274 din 10.04.2019.

- creșterea gradului de recuperare a creanțelor provenite din infracțiuni.

În timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificării activității în Ministerul Public, *planurile operaționale* acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activitățile zilnice, lunare, trimestriale sau semestriale ce trebuie efectuate de unitățile de parchet pentru îndeplinirea planurilor strategice și, implicit, a obiectivelor strategice. Planurile operaționale au, în general, ca obiect alocarea resurselor și programarea activităților.

La nivelul unităților de parchet din subordinea Ministerului Public sunt întocmite semestrial programe de activitate care cuprind obiectivele operaționale menite să conducă la îndeplinirea obiectivelor strategice și generale ale Ministerului Public.

Obiectivele operaționale pot viza, spre exemplu:

- îmbunătățirea activității de urmărire penală și supraveghere a cercetărilor efectuate de organele de poliție, a activității judiciare și a activității de grefă prin: reducerea duratei procedurilor în cauzele aflate în instrumentare; reducerea numărului de cauze rămase cu autori neidentificați; creșterea calității actelor procesuale și procedurale întocmite de procuror; reducerea procentului de hotărâri judecătorești nelegale și netemeinice neatacate de procuror; realizarea unui circuit optim al lucrărilor;
- unificarea practicii judiciare a unităților din circumscripția aceluiași parchet de pe lângă curtea de apel;
- îmbunătățirea activității de cooperare judiciară internațională și a activității biroului de informare și relații publice.

În cadrul unităților de parchet trebuie planificate și alte activități care se desfășoară zilnic, săptămânal, lunar sau trimestrial, cum ar fi, spre exemplu: planificarea audiențelor, a învățământului profesional, a acțiunilor pentru protecția minorilor, a participărilor în ședințele de judecată etc.

Planurile financiare, orientate spre obținerea și gestionarea fondurilor necesare implementării planurilor strategice, constau, la nivelul PÎCCJ, în întocmirea anuală a proiectului de buget al Ministerului



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Public, iar la nivelul parchetelor de pe lângă curțile de apel, în întocmirea proiectelor anuale de buget pentru aceste unități, precum și pentru cele din subordine.

Piramida planificării în cadrul Ministerului Public

Pentru a fi eficientă, planificarea trebuie să fie realizată la nivelul managementului de vârf, a managementului mediu și a celui de la bază, chiar dacă tipurile de planificare diferă de la o treaptă la alta.

În cadrul Ministerului Public, managementul de vârf se realizează la nivelul PÎCCJ. Conducerea PÎCCJ elaborează planificarea strategică stabilind direcțiile de acțiune ale Ministerului Public și căile de realizare a obiectivelor. Conducerea parchetelor de pe lângă curțile de apel și ulterior a parchetelor de pe lângă tribunale realizează managementul de nivel mediu care determină obiectivele operaționale ale propriilor unități și ale parchetelor din circumscripție. Conducerea parchetelor de pe lângă judecătorii își determină propriile obiective operaționale.

Fiecare nivel de planificare este important și nu poate exista decât în corelație cu celelalte.

Din cele descrise mai sus reiese că în cadrul Ministerului Public procesul planificării se realizează de sus în jos, conducerile parchetelor de la nivelurile ierarhice superioare fiind responsabile pentru modul în care se realizează planificarea activității la toate unitățile de parchet din subordine. Această responsabilitate nu reprezintă altceva decât o transpunere în management a principiului controlului ierarhic care stă la baza desfășurării întregii activități a Ministerului Public.

Analiza mediului intern și a celui extern unității de parchet (SWOT¹⁷) pe care o realizează fiecare conducător de parchet la momentul preluării mandatului conduce la stabilirea direcțiilor de acțiune și a obiectivelor manageriale pe care acesta și le propune.

Analiza mediului intern (analiza diagnostic - puncte tari și puncte slabe) conturează obiectivele operaționale ce pot fi înscrise în programele de activitate și termenele de realizare.

¹⁷ Strengths (Puncte tari), Weaknesses (Puncte slabe), Opportunities (Oportunități), Threats (Amenințări).



Planificarea prin prioritizarea activităților în funcție de importanța și urgența acestora are ca rezultat folosirea eficientă a timpului și atingerea tuturor obiectivelor propuse.

Delegarea de către conducătorul parchetului a atribuțiilor conferite de lege și regulament reprezintă un alt instrument care îi permite acestuia să utilizeze cu maximă eficiență timpul, concentrându-se pe realizarea obiectivelor manageriale propuse.

Actul decizional prin care se realizează delegarea este ordinul.

În managementul parchetelor instituția delegării cunoaște două forme.

O primă formă este instituită prin lege și are un caracter special întrucât implică atât transferul de autoritate, cât și de responsabilitate.

O altă formă este aceea dezvoltată de știința managementului care admite doar transferul de autoritate, responsabilitatea rămânând în sarcina celui care delegă.

Delegarea instituită prin lege

I. Dispozițiile legale prevăd că procurorul general al PÎCCJ, procurorii șefi ai structurilor de parchet specializate, Direcția Națională Anticorupție (DNA) și Direcția de Investigare a Infrafracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism (DIICOT), precum și conducătorii parchetelor de pe lângă curțile de apel, tribunale și judecătorii sunt înlocuiți de drept în exercitarea atribuțiilor ce le revin de adjuncți¹⁸.

Caracteristicile acestei forme de delegare sunt următoarele:

- Intervine numai în anumite situații expres prevăzute de lege:
 - absența conducătorului de parchet;
 - imposibilitatea exercitării funcției, indiferent de cauza acesteia, inclusiv revocarea.
- Persoana căreia îi sunt delegate atribuțiile este înlocuitorul de drept al celui care delegă;
- Prin această formă de delegare sunt transferate temporar toate atribuțiile conferite de lege conducătorilor de parchete;
- Înlocuitorului de drept îi revin și responsabilitățile corelative atribuțiilor delegate.

¹⁸ Art. 15, art. 78, art. 87 și art. 96 din ROIP; art. 8 lit. b) din Regulamentul de ordine interioară al DNA; art. 10 lit. b) din Regulamentul de organizare și funcționare al DIICOT.

II. O altă formă de delegare instituită prin dispozițiile regulamentare este aceea a delegării dreptului de semnătură.

Procurorii șefi ai structurilor de parchet specializate și procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel pot delega dreptul de semnătură adjunctilor¹⁹.

În cazul parchetelor de pe lângă tribunale legiuitorul prevede și posibilitatea ca dreptul de semnătură să fie delegat numai prim-procurorului adjunct sau, după caz, unui procuror cu altă funcție de conducere, în condițiile legii și pe perioadă determinată²⁰.

Prim-procurorul parchetului de pe lângă judecătoria poate delega dreptul de semnătură prim-procurorului adjunct.

În situația parchetelor de pe lângă judecătorii ale căror scheme de personal nu prevăd postul de prim-procuror adjunct, delegarea atribuțiilor și a dreptului de semnătură se face către un procuror propus de conducătorul unității și desemnat de prim-procurorul parchetului de pe lângă tribunal²¹.

Atunci când dreptul de semnătură și atribuțiile sunt delegate unei alte persoane decât înlocuitorului de drept nu mai operează un transfer integral al responsabilității, prim-procurorul rămânând responsabil pentru modul în care procurorul propus de către el își îndeplinește atribuțiile ce i-au fost delegate.

III. La PICCJ atribuțiile de control sunt date în competența Serviciului de îndrumare și control care se află în directa subordine a procurorului general²².

Procurorii șefi ai structurilor de parchet specializate, DNA și DIICOT, pot delega atribuțiile de control ce le revin în virtutea funcției manageriale pe care o îndeplinesc procurorilor anume desemnați²³.

¹⁹ Art. 8 lit. c) din Regulamentul de ordine interioară al DNA; art. 10 lit. d) din Regulamentul de organizare și funcționare al DIICOT; art. 77 alin. (5) din ROIP.

²⁰ Art. 86 alin. (5) din ROIP.

²¹ Art. 95 alin. (4) din ROIP.

²² Art 51 alin.1 din ROIP.

²³ Art. 7 lit. s) din Regulamentul de ordine interioară al DNA; art. 9 lit. s) din Regulamentul de organizare și funcționare al DIICOT.

Prin derogare de la prevederile legislației în domeniul finanțelor conducătorii parchetelor²⁴ pot delega calitatea de ordonator de credite managerilor economici.

Această formă de delegare instituită prin lege are, de asemenea, un caracter specific întrucât :

- vizează însăși calitatea de ordonator de credite;
- operează și un transfer parțial de responsabilitate, instituindu-se astfel o răspundere solidară a conducătorului parchetului și a managerului economic.

Legea de organizare judiciară²⁵ prevede în mod expres că atribuțiile date prin lege procurorilor generali, prim-procurorilor, procurorilor generali adjuncți și prim-procurorilor adjuncți nu pot fi delegate colegiilor de conducere.

Delegarea managerială

O altă formă a delegării întâlnită în activitatea parchetelor este cea dezvoltată de știința managementului, potrivit căreia managerii își transferă către subordonați doar o parte a atribuțiilor ce le revin, rămânând responsabili pentru modul de îndeplinire a acestora.

În practica parchetelor, acest instrument managerial este mai des utilizat în segmentul de activitate care privește atribuțiile de control. Astfel, prin lege²⁶ s-a stabilit că procurorul general al PÎCCJ, procurorul șef al DNA și procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel pot să delege unor procurori anume desemnați atribuțiile de control ce vizează modul în care subordonații își îndeplinesc sarcinile de serviciu. De asemenea, în privința unor aspecte punctuale ce vizează controlul activității desfășurate de procurori și ceilalți salariați, procurorii cu funcții de conducere de la toate nivelurile pot să-și delege atribuțiile conferite prin lege.

Delegarea poate opera și în cazul atribuțiilor referitoare la organizarea activității și administrarea parchetelor.

²⁴ Art. 129 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară.

²⁵ Art. 92 alin. (5) cu ref. la art. 46 alin. (3) din Legea nr. 304/2014 privind organizarea judiciară.

²⁶ Art. 65 alin. (3) din Legea nr. 304/2014 privind organizarea judiciară.

Cu titlul de exemplu, procurorii generali și prim-procurorii pot delega atribuții ce vizează:

- organizarea activității de urmărire penală și judiciară, a formării profesionale descentralizate, a activității de primire în audiență a cetățenilor și de rezolvare a sesizărilor, reclamațiilor și plângerilor, a activității de coordonare a personalului ce asigură paza sediilor, a bunurilor și valorilor aparținând parchetelor;
- administrarea resurselor materiale.

Cealalți procurori cu funcții de conducere pot, de asemenea, în privința unor aspecte punctuale, să-și delege unele atribuții ce le-au fost stabilite prin lege sau prin ordinul procurorului general al PÎCCJ. Astfel, cu titlul de exemplu, pot fi delegate atribuții ce vizează:

- studierea practicii instanței de judecată;
- activitatea de documentare juridică și de dotare a bibliotecilor;
- îndeplinirea unor sarcini stabilite prin ordinele emise de procurorii ierarhic superiori.

2.2.2. Funcția de organizare

În parchete funcția managerială de organizare are un conținut diferit de cel cunoscut în managementul organizațional, întrucât atât structura organizatorică a Ministerului Public, cât și sistemul de competențe materiale și teritoriale sunt stabilite prin lege.

Prin urmare, această funcție vizează doar activitățile și procesele de muncă administrativă și operativă necesare pentru realizarea obiectivelor și punerea în aplicare a programelor.

Pentru a înțelege specificul funcției manageriale de organizare de la nivelul parchetelor, precum și acțiunile și deciziile manageriale care o compun, trebuie luate în considerare patru elemente definitorii, respectiv:

- structura organizatorică a Ministerului Public;
- ierarhia posturilor de conducere;
- principiile care stau la baza organizării Ministerului Public;
- atribuțiile de natură organizatorică ale persoanelor cu funcții de conducere.

Structura organizatorică a Ministerului Public

Structura organizatorică a Ministerului Public este una de tip piramidal, la bază aflându-se parchetele de pe lângă judecătorii, pe următoarea treaptă parchetele de pe lângă tribunale, pe o treaptă superioară parchetele de pe lângă curțile de apel, iar în vârful piramidei se află PÎCCJ.

În cadrul PÎCCJ funcționează, ca structuri cu personalitate juridică proprie, DNA și DIICOT.

O situație oarecum atipică o reprezintă Secția pentru Investigarea Infracțiunilor în Justiție care, deși funcționează în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, se deosebește de celelalte secții prin modul de numire a procurorului șef și a procurorului șef adjunct, cât și prin modul de recrutare a procurorilor ce își desfășoară activitatea în cadrul acestei secții.

Modul de organizare și funcționare al parchetelor este stabilit prin ROIP, cu precizarea că pentru cele două structuri specializate de parchet, respectiv DIICOT și DNA, există regulamente de organizare și funcționare separate²⁷.

Ierarhia funcțiilor în cadrul Ministerului Public

Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție este condus de un procuror general care este ajutat de un prim adjunct și un adjunct.

Secțiile, serviciile și birourile din structura PÎCCJ sunt conduse de procurori șefi. Procurorii șefi secție sunt ajutați de adjuncți.

Secțiile, serviciile și birourile din cadrul PÎCCJ sunt organizate pe principiul ierarhiei funcției, al cărui conținut constă în subordonarea personalului din cadrul acestora procurorului șef secție, serviciu sau birou.

²⁷ Ordinul ministrului justiției nr. 4682/C/21 decembrie 2016 de aprobare a Regulamentului de organizare și funcționare a DIICOT, publicat în Monitorul Oficial nr. 1060/29 decembrie 2016, Partea I și Ordinul ministrului justiției nr. 1643/C/15 mai 2015 de aprobare a Regulamentului de organizare și funcționare a DNA, publicat cu modificările și completările ulterioare în Monitorul Oficial nr. 326/27 aprilie 2016, Partea I.

În cazul funcțiilor de conducere, subordonarea se face din treaptă în treaptă, respectiv, procurorul șef de birou este subordonat procurorului șef de serviciu, iar acesta din urmă este subordonat procurorului șef de direcție sau secție și adjunctului acestuia.

Parchetele de pe lângă curțile de apel sunt conduse de procurori generali, ajutați de unul sau, după caz, de doi procurori generali adjuncți, conform numărului stabilit prin hotărâre a CSM, la propunerea procurorului general al PÎCCJ, în funcție de volumul de activitate.

Secțiile din cadrul parchetelor de pe lângă curțile de apel sunt conduse de procurori șefi.

Parchetele de pe lângă tribunale sunt conduse de prim-procurori, ajutați de unul sau, după caz, de doi prim-procurori adjuncți, în funcție de volumul de activitate.

La Parchetul de pe lângă Tribunalul București prim-procurorul este ajutat de trei adjuncți.

Secțiile din cadrul parchetelor de pe lângă tribunale sunt conduse de procurori șefi.

Parchetele de pe lângă judecătorii și Parchetul de pe lângă Tribunalul pentru minori și familie Brașov sunt conduse de prim-procurori, ajutați, în cazul unităților mari, de prim-procurori adjuncți.

Parchetul Militar de pe lângă Curtea Militară de Apel București este condus de un procuror general militar, ajutat de un procuror general militar adjunct.

Parchetele militare de pe lângă tribunalele militare sunt conduse de un prim-procuror militar, ajutat de un prim-procuror militar adjunct.

Secțiile din cadrul Parchetului Militar de pe lângă Curtea Militară de Apel București și din cadrul parchetelor militare de pe lângă tribunale militare sunt conduse de procurori militari șefi de secție.

Principiile care stau la baza organizării activității Ministerului Public

Activitatea Ministerului Public este organizată potrivit principiilor legalității, imparțialității și controlului ierarhic.

- *Principiul legalității.* Conținutul acestui principiu constă în aceea că procurorul nu poate acționa decât în limitele competenței sale, prin mijloacele și în cazurile stabilite de dispozițiile legale.
- *Principiului imparțialității* presupune că procurorul, în calitatea sa de reprezentant al întregii societăți, de apărător al ordinii de drept, al drepturilor și libertăților cetățenilor, are obligația să-și exercite atribuțiile cu obiectivitate, indiferent de calitatea persoanei cercetate sau de apartenența sa socială ori politică.

Procurorul trebuie să vegheze ca organele la a căror activitate participă sau a căror activitate o supraveghează să aplice legea fără discriminare.

- *Principiul controlului ierarhic.* Conținutul acestui principiu constă în aceea că procurorii din fiecare parchet sunt subordonați conducătorului aceluși parchet, iar acesta din urmă este subordonat conducătorului parchetului ierarhic superior din aceeași circumscripție teritorială.

Dispozițiile procurorului ierarhic superior, date în scris și în conformitate cu legea, sunt obligatorii pentru procurorii din subordine, dar în instanță procurorul de ședință este liber să prezinte concluziile pe care le consideră întemeiate potrivit legii, ținând seama de probele administrate în cauză.

Procurorul ierarhic superior poate să îndeplinească oricare dintre atribuțiile procurorilor din subordine ori să infirme actele și dispozițiile acestora, dacă sunt apreciate ca fiind nelegale sau netemeinice.

Atribuțiile de natură organizatorică ale procurorilor cu funcții de conducere

O altă trăsătură specifică a managementului în parchete o constituie faptul că atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere sunt stabilite prin legi, regulamente și ordine.

Conținutul funcției de organizare la nivelul conducătorilor de parchete constă în capacitatea acestora de a identifica activitățile ce trebuie desfășurate de unitatea de parchet sau structura de parchet (DNA, DIICOT) pe care o conduc, precum și de subunitățile din cadrul

parchetelor (secție, birou sau compartiment), de a stabili obiectivele și de a repartiza echitabil și echilibrat atribuțiile.

Sintetizând, la nivelul PÎCCJ, al parchetelor din subordine și al structurilor specializate de parchet, conținutul funcției manageriale de organizare presupune efectuarea următoarelor activități:

- repartizarea procurorilor pe secții, ținând seama de calitățile profesionale, aptitudinile și experiența fiecăruia;
- organizarea activității de urmărire penală și judiciară și a altor activități din cadrul parchetelor sau a structurilor de parchet;
- organizarea activității de grefă și a celorlalte compartimente din cadrul parchetelor sau a structurilor de parchet;
- repartizarea dosarelor și lucrărilor cu respectarea principiilor specializării și continuității, ținând seama de complexitatea acestora, precum și de menținerea unui echilibru în ceea ce privește volumul de muncă desfășurat de fiecare procuror. Respectarea principiului specializării se impune acolo unde gradul de ocupare a posturilor de procurori permite realizarea unei specializări a acestora;
- luarea măsurilor care se impun pentru realizarea unui circuit corespunzător al dosarelor și lucrărilor, astfel încât să nu se înregistreze întârzieri în repartizarea și predarea acestora procurorilor pentru soluționare;
- luarea măsurilor ce se impun pentru soluționarea lucrărilor în termenele legale și/sau administrative;
- organizarea (acolo unde este cazul) a activității de perfecționare profesională și de instruire a procurorilor stagiați;
- organizarea (acolo unde este cazul) a activității de pregătire profesională pentru personalul auxiliar;
- organizarea compartimentului de informare și relații publice și desemnarea purtătorului de cuvânt;
- luarea măsurilor care se impun pentru completarea corectă și la timp a evidențelor primare (registre, condici) și a formularelor statistice, centralizarea și stocarea datelor statistice;
- dotarea tehnico-materială;

- inventarierea patrimoniului;
- asigurarea operaționalității bazei de date informatice, executarea punctuală și la termen a procedurilor necesare pentru implementarea programelor informatice;
- luarea de măsuri pentru respectarea prevederilor legale referitoare la protecția muncii, arhivarea lucrărilor, păstrarea documentelor care cuprind informații clasificate;
- organizarea serviciului de pază a imobilelor și de pază contra incendiilor;
- organizarea activității de cercetare criminologică și de valorificare a rezultatelor acesteia.

2.2.3. Funcția de coordonare

Esența funcției manageriale de coordonare a activității la nivelul parchetelor poate fi raportată la următoarele aspecte cheie:

- asigură unitatea de acțiune în cadrul tuturor unităților și structurilor de parchet;
- cunoaște permanent modul în care funcționează sistemul;
- asigură un management unitar în cadrul structurii piramidale a Ministerului Public;
- contribuie la crearea unor practici unitare în vederea asigurării condițiilor optime derulării activităților specifice.

La nivelul parchetelor, funcția de coordonare presupune ca procurorii cu funcții de conducere să stabilească legăturile între unitățile de parchet, compartimentele din cadrul acestora, între persoanele din fiecare compartiment, precum și succesiunea în timp a activităților pe care aceștia le au de îndeplinit.

Tipuri de activități de coordonare în parchete.

Coordonarea la nivelul parchetelor poate fi una de ansamblu sau una care vizează criteriul resurselor umane.

Coordonarea de ansamblu presupune că procurorii cu funcții de conducere stabilesc legături între:

- unitățile de parchet din subordine (PÎCCJ, PCA și PT);
- compartimentele din cadrul unității de parchet (valabil la nivelul tuturor parchetelor);
- persoanele din fiecare compartiment (valabil la nivelul tuturor parchetelor).

Coordonarea după criteriul resurselor umane presupune:

- direcționarea activităților și succesiunea în timp a acestora;
- echilibrarea sarcinilor și unitatea de acțiune.

Trăsăturile activității de coordonare

În cadrul structurii organizatorice a parchetelor, coordonarea poate fi *bilaterală* - atunci când are loc între procurorul cu funcție de conducere și subordonat - sau *multilaterală* - în cazul schimbului de informații între procurorul cu funcție de conducere și mai mulți subordonați.

De asemenea, în raport de ierarhia funcțiilor din cadrul Ministerului Public, coordonarea activității se realizează atât pe verticală, cât și pe orizontală.

Coordonarea pe verticală a activității în cadrul Ministerului Public se desfășoară după cum urmează:

- Procurorul general al PÎCCJ realizează coordonarea activității tuturor unităților de parchet din cadrul Ministerului Public și conduce, prin intermediul procurorilor șefi, activitatea celor două structuri: DNA și DIICOT;
- Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel coordonează activitatea unităților din raza de competență (respectiv parchete de pe lângă tribunal și parchete de pe lângă judecătorie);
- Prim-procurorul parchetului de pe lângă tribunal coordonează activitatea parchetelor de pe lângă judecătoriile din circumscripție;
- Procurorul șef al DNA coordonează activitatea structurii centrale precum și a serviciilor și birourilor teritoriale;
- Procurorul șef al DIICOT coordonează activitatea structurii centrale și a structurii teritoriale compuse din servicii și birouri.

Coordonarea pe orizontală presupune realizarea legăturilor între secțiile, birourile și compartimentele fiecărei unități sau structuri de parchet.

Aceste legături sunt stabilite de conducătorul unității sau structurii de parchet în baza atribuțiilor conferite de lege, precum și de adjuncții acestora, în baza atribuțiilor conferite de lege sau a celor ce le-au fost delegate.

Atribuțiile de coordonare a activității pe orizontală pot fi delegate și procurorilor șefi secție.

Factorii care influențează eficiența coordonării în parchete.

Aceștia sunt: timpul, motivarea și comunicarea.

Factorul timp presupune că activitatea de coordonare se exercită pe toată durata mandatului și punctual atunci când apare necesitatea corelării unor activități comune ale parchetelor din subordine.

Factorul motivațional. Instrumentele motivaționale de care dispune un procuror cu funcție de conducere pentru a implica personalul în realizarea obiectivelor parchetului sunt mai mult de natură psihică care se concretizează în recunoașterea meritelor profesionale, dezvoltarea profesională și înțelegerea nevoilor personale.

Stimulentele de natură economică pot fi utilizate în ceea ce privește personalul auxiliar și conex al parchetelor.

Comunicarea procurorilor cu funcții de conducere atât cu personalul din subordine, cât și pe scara ierarhică a funcțiilor de conducere presupune realizarea unui feedback permanent, precum și identificarea din timp a unor posibile situații de natură conflictuală și luarea de măsuri pentru aplanarea sau limitarea acestora.

Atribuții de coordonare a activității ce revin procurorilor cu funcții de conducere.

Principalele atribuții ce revin procurorilor cu funcții de conducere stabilite de legi și regulamente²⁸sunt:

Procurorul general al PÎCCJ:

²⁸ Legea nr. 304/2004 și ROIP.

- coordonează activitatea PÎCCJ și a parchetelor din subordine, luând măsuri pentru buna organizare și funcționare a acestora;
- exercită atribuții de coordonare și control ale administrării PÎCCJ, din punct de vedere economico-financiar;
- coordonează elaborarea proiectului de buget anual al PÎCCJ și al Ministerului Public.

Prim-adjunctul procurorului general și adjunctul acestuia coordonează, răspund și îndrumă activitatea secțiilor PÎCCJ și a celorlalte parchete.

Repartizarea atribuțiilor între prim-adjunctul procurorului general și adjunctul procurorului general este stabilită prin ordin al procurorului general.

Principalele atribuții ce revin, în acest domeniu, *procurorilor generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prim-procurorilor parchetelor de pe lângă tribunale se referă la:*

- coordonarea activității unității pe care o conduc, precum și a celorlalte parchete din circumscripție;
- coordonarea elaborării proiectelor de buget anual;
- asigurarea unei corelări a programelor de activitate ale parchetelor din circumscripție;
- coordonarea activității în domeniul informațiilor clasificate.

Principalele atribuții ale *procurorilor generali adjuncți de la parchetele de pe lângă curțile de apel și ale prim-procurorilor adjuncți se referă la:*

- coordonarea activității judiciare proprii, precum și a celei pe care o desfășoară parchetele din circumscripție;
- coordonarea activității secțiilor, serviciilor și compartimentelor, conform repartizării dispuse de procurorul ierarhic;
- participarea la întocmirea unor lucrări de sinteză și la efectuarea unor studii cu privire la practica judiciară.

Sintetizând, de esența funcției manageriale de coordonare a activității în parchete este stabilirea unei metodologii unitare de lucru și a unor raporturi de serviciu care să asigure realizarea corespunzătoare a atribuțiilor ce revin unităților și structurilor de parchet.

2.2.4. Funcția de control - reglare

În parchete, funcția de control are atât caracteristicile generale stabilite de știința managementului, cât și unele caracteristici specifice, stabilite prin legile justiției.

Analizând această funcție din perspectiva științei managementului, se constată că esența sa constă în compararea rezultatelor obținute în activitatea parchetului cu obiectivele stabilite, în scopul depistării disfuncționalităților, a cauzelor care le-au generat și luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.

Principalele obiective vizate de exercitarea controlului de către procurorii cu funcții de conducere sunt:

- cunoașterea, în fiecare moment, a realității din unitatea de parchet pe care o conduc, iar acolo unde este cazul și din unitățile din subordine;
- asigurarea ordinii, disciplinei și respectarea îndatoririlor stabilite prin legi, regulamente și ordine;
- constatarea, înlăturarea și prevenirea oricăror disfuncționalități ce pot interveni în procesul de management;
- evaluarea și valorificarea resurselor nefolosite;
- aprecierea contribuției procurorilor, personalului auxiliar și a celuilalt personal la realizarea obiectivelor.

Activitatea de control în sistem este instituționalizată, fiind cunoscute trei forme de control: controlul operativ curent, controlul tematic și controlul de fond al subsistemelor.

Controlul operativ curent presupune supravegherea de către procurorii cu funcții de conducere a modului de desfășurare a activității curente, în vederea îmbunătățirii acesteia, precum și în vederea identificării și înlăturării la timp a factorilor perturbatori.

Controlul tematic presupune verificarea pe o anumită temă sau într-un anumit compartiment a activității desfășurate, în vederea îmbunătățirii acesteia, precum și în vederea prevenirii sau identificării unor erori.

Controlul de fond al subsistemelor presupune verificarea activității unui întreg compartiment, spre exemplu, grefa și secretariatul.

De asemenea, se mai realizează și forme de control de management operativ, prin intermediul cărora se verifică dacă procurorul sau subsistemele au realizat toate activitățile necesare și oportune pentru atingerea unei ținte operative prestabilite și dacă au stabilit acele diviziuni ale muncii optime pentru a realiza obiectivele fixate.

În funcție de poziția pe care procurorul cu funcție de conducere o ocupă în ierarhia Ministerului Public, controlul poate fi exercitat direct sau indirect.

Controlul direct se realizează nemijlocit de conducătorul parchetului, singur sau împreună cu unul sau mai mulți procurori. Reprezintă forma cea mai eficientă de exercitare a acestei funcții a managementului, pentru că asigură un grad de cunoaștere mai mare și informațiile primite sunt complete.

Activitatea cuprinsă în această formă de control se încheie, în general, prin adoptarea unor decizii operative.

Controlul indirect se realizează prin procurori anume desemnați.

Potrivit legii, acest tip de control este exercitat de procurorul general al PÎCCJ, de procurorul șef al DNA și de procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel, asupra procurorilor din subordine.

Ministrul justiției, când consideră necesar, din proprie inițiativă sau la cererea CSM, exercită controlul asupra procurorilor, prin procurori anume desemnați de procurorul general al PÎCCJ sau, după caz, de procurorul șef al DNA ori de ministrul justiției.

Specificul funcției de control în parchete constă în atribuția conferită de lege conducătorului parchetului de a verifica legalitatea actelor procesuale efectuate de procuror, cu posibilitatea de a le infirma în condițiile în care constată nereguli. Sub acest aspect, o bună parte din deciziile de reglare specifice funcției de control au caracterul unor acte jurisdicționale, aflându-ne, astfel, în prezența unui act de decizie exprimat într-o relație de autoritate funcțională cu regim special.

Conținutul și limitele exercitării controlului sunt stabilite prin dispozițiile Legii nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, ale Codului de procedură penală și ale Regulamentelor de organizare și funcționare ale parchetelor, al DNA sau al DIICOT.

Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară

Potrivit art. 64 alin. (1), dispozițiile procurorului ierarhic superior, date în scris și în conformitate cu legea, sunt obligatorii pentru procurorii din subordine.

În alin. (3) al aceluiași articol se prevede că soluțiile adoptate de procuror pot fi infirmate motivat de către procurorul ierarhic superior, când sunt apreciate ca fiind nelegale sau netemeinice.

Același articol îi conferă procurorului cu funcție de conducere posibilitatea de a trece lucrările de la un procuror la alt procuror atunci când constată, în virtutea principiului controlului ierarhic, că acestea au fost lăsate în nelucrare, în mod nejustificat, mai mult de 30 de zile.

Codul de procedură penală (CPP)

Procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel, prim-procurorii, procurorii șefi secție din cadrul PÎCCJ și procurorul general al acestui parchet:

- verifică, sub aspectul legalității și temeiniciei, rechizitoriile întocmite de procurorii din subordine (art. 328 alin. (1) teza a II-a CPP);
- soluționează plângerile formulate împotriva măsurilor sau actelor efectuate de procuror sau efectuate pe baza dispozițiilor date de acesta (art. 339 CPP);
- verifică actele procesuale sau procedurale efectuate de procurorii din subordine și poate dispune infirmarea motivată din oficiu a acestora, când constată că sunt nelegale sau netemeinice (art. 304 alin. (2) CPP).

Regulamentul de ordine interioară a parchetelor (ROIP)

De esența principiului controlului ierarhic sunt și atribuțiile regulamentare potrivit cărora:

- procurorul general al parchetului de pe lângă curtea de apel și prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunal și judecătoria evaluează periodic calitatea actelor de urmărire penală și a celor privind activitatea judiciară și, acolo unde se impune, dispun măsuri urgente pentru înlăturarea deficiențelor constatate;
- procurorul șef secție din cadrul PÎCCJ analizează legalitatea și temeinicia soluțiilor adoptate de procurorii din subordine.

Formele și procedura de realizare a controlului în activitatea Ministerului Public sunt stabilite și prin ordine ale procurorului general²⁹.

Controlul în cadrul parchetelor poate avea următoarele forme:

Controlul operativ curent

Are ca obiect verificarea modului în care sunt îndeplinite sarcinile curente de către procurori și ceilalți angajați ai parchetelor, inclusiv sub aspectul respectării termenelor prevăzute de acte normative ori stabilite de persoane cu funcții de conducere din cadrul Ministerului Public sau de către CSM, Inspekția Judiciară (IJ) ori ministrul justiției. Controlul operativ curent vizează, de regulă, activitatea propriei unități, se desfășoară la intervale de timp regulate și de obicei scurte și constă, după caz, în verificarea legalității lucrărilor, verificarea corespondenței zilnice, verificarea activităților săptămânale, precum și altele asemenea.

Se realizează de către toți procurorii cu funcții de conducere, iar conducătorul unității poate delega competența de efectuare a acestui control unui alt procuror cu funcție de conducere din aceeași unitate, în limitele competențelor conferite de ROIP și de celelalte acte normative în materie.

Controlul pentru situații deosebite

Constă în verificările efectuate ca urmare a semnalării de către orice persoană, inclusiv mass-media, ori a constatării realizate din oficiu a unor aspecte în legătură cu modul în care sunt îndeplinite sarcinile de serviciu.

²⁹ Ordinul procurorului general al PÎCCJ nr. 5 din 12.01.2016 privind reglementarea activității de control în cadrul Ministerului Public.

Această formă de control vizează atât activitatea propriei unități de parchet, cât și cea a unităților subordonate ierarhic. Controlul pentru situații deosebite se dispune de către conducătorii parchetelor și se realizează de către aceștia, în mod direct sau prin procurori anume desemnați. La unitatea de parchet proprie pot fi desemnați să efectueze controlul doar procurori din cadrul acesteia. La unitățile de parchet subordonate ierarhic pot fi desemnați să efectueze acest control fie procurori din cadrul unităților de parchet ierarhic superioare unității controlate ori unității de unde provine persoana controlată, fie conducătorul acestei unități.

Controlul tematic

Această formă de control are ca obiect verificarea respectării actelor normative într-un anumit segment al activității Ministerului Public. Controlul tematic este planificat și derivă fie din programele de activitate ale parchetelor, fie din alte forme de verificare a activității.

Controlul tematic se dispune de către conducătorii parchetelor și se realizează de către aceștia, în mod direct sau prin procurori anume desemnați. La unitatea de parchet proprie pot fi desemnați să efectueze controlul tematic doar procurori din cadrul acesteia.

În urma acestei forme de control se poate realiza o *analiză diagnostic* pe obiectivele propuse în urma căreia sunt identificate punctele forte, punctele slabe și direcțiile de acțiune pentru îndeplinirea acestora.

Un exemplu în acest sens ar fi un control tematic ce are în vedere durata procedurilor, în cadrul căruia, în urma analizei diagnostic, sunt stabilite măsurile ce se impun a fi luate pentru reducerea duratei procedurilor în cauzele aflate pe rolul parchetelor.

Studiu de caz:

În urma unui control tematic efectuat de parchetul de pe lângă o curte de apel la nivelul unui parchet de pe lângă judecătoria din circumscripție care a avut ca obiect analiza dosarelor mai vechi de 1 an de la înregistrare aflate pe rol, analiza diagnostic a relevat următoarele:

Punctele tari identificate în activitatea desfășurată de procurorii au fost buna pregătire profesională și accentul pe care aceștia îl pun pe

calitatea actelor întocmite, precum și disponibilitatea și capacitatea acestora de a desfășura un volum mare de activitate.

Punctele slabe identificate au fost legate de:

- *ocuparea, numai prin delegare, a funcțiilor de conducere;*
- *fluctuația permanentă a procurorilor determinată de: plecările unor procurori și numirile altor procurori la unitatea de parchet, delegările la alte parchete, concediile de maternitate, precum și de concediile de studii pentru procurorii stagiați;*
- *redistribuirea succesivă a dosarelor aflate în lucru ca urmare a fluctuației de personal, aspect ce a condus la înregistrarea unor perioade foarte mari de inactivitate în unele dosare, dar și la situația în care, în urma repartizării, la aceeași dată, a unui număr mare de cauze, s-a creat o presiune asupra procurorului investit cu soluționarea lor;*
- *existența unui volum relativ mare de muncă și concentrarea pe anumite cauze care au prezentat o complexitate mai deosebită;*
- *existența unui circuit deficitar al dosarelor din cauza activității de grefă;*
- *modul defectuos în care procurorii își stabilesc prioritățile în activitatea pe care o desfășoară;*
- *lipsa de experiență a unora dintre procurori determinată de vechimea mică pe care o au în sistem;*
- *modificarea permanentă a repartizării procurorilor pentru supravegherea cercetărilor la unitățile de poliție arondate, cu consecința lipsei unei continuități în exercitarea supravegherii cercetărilor;*
- *neexercitarea de către procurori a unei supravegheri eficiente a activității organelor de poliție.*

În urma acestor constatări, s-au recomandat următoarele măsuri:

- *verificarea periodică a duratei procedurilor în cauzele aflate în lucru la procurori, în vederea identificării motivelor care au determinat prelungirea duratei procedurilor în unele dosare;*
- *verificarea modului în care procurorii exercită supravegherea activității de cercetare penală;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- *verificarea activității de grefă pentru identificarea acelor motive care au determinat un circuit defectuos al lucrărilor.*

De asemenea, s-a apreciat că se mai impune includerea, în programele de activitate pe semestrul următor ale parchetului de pe lângă tribunal și ale parchetului de pe lângă curtea de apel a unui obiectiv care să vizeze evaluarea măsurilor dispuse de conducerea parchetului controlat pentru reducerea duratei procedurilor în cauzele penale.



CAPITOLUL 3.

STRATEGIE, COMUNICARE, MOTIVARE. ELABORAREA DECIZIILOR. ELEMENTE COMUNE ÎN CADRUL SISTEMULUI JUDICIAR

Dincolo de diferențele impuse de specificul organizării activității în cadrul instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, există elemente circumscrise managementului științific deopotrivă aplicabile ambelor subsisteme și care vor fi detaliate în cele ce urmează.

3.1. Gândirea strategică

Nivelul superior al funcției de planificare este dat de gândirea strategică, care este definită prin abilitatea de a schimba jocul sau planul, respectiv dinamica acțiunii și reacției care dă rezultate optime. Termenul *strategie* se referă la mai mult decât la un simplu plan pentru a atinge un țel în viitor, reprezentând un mod de a percepe și de a reflecta asupra viitorului, cu păstrarea în minte a scopurilor și obiectivelor dorite. Este, de asemenea, o cale de a aborda un mediu în continuă schimbare, adică de a reacționa, dar și de a influența o schimbare în acel mediu. Este un plan care evaluează, achiziționează, alocă resursele necesare celei mai eficiente și eficace utilizări, de asemenea, anticipează și încorporează răspunsurile concurenților.

Gândirea strategică este o abilitate care trebuie cultivată și practică, nu ne-am născut cu ea. De fapt, se pare că cei mai mulți oameni preferă perimetrul care delimitează ceea ce știu deja și resping în mod conștient să se angajeze într-un proces metodic de interogare, de evaluare a asumpțiilor, de culegere a informațiilor, de analiză și

planificare a pașilor următori. Sigur, cu toții ne gândim la viitor, dar există o diferență între gândirea strategică și reveria asupra a ceea ce ne-ar putea aduce ziua de mâine. În fapt, în virtutea succeselor pe care le-au atins, oamenii ajung să funcționeze pur și simplu în rutine pe care nu le pun la îndoială atunci când își planifică mișcări viitoare.

Peter Drucker, „moralistul civilizației de afaceri din zilele noastre” și „cel mai influent arhitect al societății corporatiste”³⁰, obișnuia să deosebească gândirea statică de cea strategică: te gândești la un obiect (*gândire statică*) sau te gândești la oameni (*gândire strategică*). Prima implică planificarea în jurul unor caracteristici/repere clare și e destul de simplă: variabilele sunt puține și relativ neschimbătoare. Gândirea strategică este însă mai dificilă, deoarece implică anticiparea acțiunilor și reacțiilor concurenților și pregătirea în consecință.

3.2. Strategie vs. tactică

Strategia e mai degrabă un domeniu superior al planificării, în timp ce tactica este execuția strategiei.

Dacă strategia ta este de a deveni medic sau avocat, universitatea, cursurile și specializările pe care le vei urma fac parte din acea strategie, dar modalitatea în care vei alege să le parcurgi și să te pregătești țin de tactică.

Strategia conține un set de tactici bine executate de care nu poate fi separată. Un plan strategic excelent poate fi un fiasco din cauza eșecului în a înțelege acest aspect hotărâtor.

Gândirea strategică nu se încheie cu elaborarea și executarea unei strategii. Gândirea strategică înseamnă o interacțiune constantă cu mediul în timpul executării strategiei. Strategia de succes este dinamică, adaptativă și oportunistă și depinde de executarea rapidă, îndrăznească și decisivă a tacticii.

Erori comune în executarea strategiei:

- strategiile sunt incomplet formulate sau ambigue - unii manageri consideră că e floare la ureche să crezi o strategie și că mai greu

³⁰ Jack Beatty, *The World According to Peter Drucker*, Broadway Books, New York, 1998, pag. 81.

e să o implementezi. „Una fără alta nu înseamnă nimic. Când vei înțelege acest lucru vei fi înaintea celorlalți” - Jack Welch;

- necesarul de resurse este neclar: între strategie și executarea ei stau resursele. Dacă le treci cu vederea (tangibile, intangibile și umane), rezultatele sunt date peste cap indiferent de cât de bună e strategia;
- comunicarea strategiei este slabă (Harvard Business Review publică un studiu în care 95% dintre angajații organizațiilor nu înțeleg strategia organizației. Ar fi ca și cum 10 din 11 jucători nu ar ști la care poartă trebuie să înscrie golul. Probabil că cea mai mare problemă e că managerii nu reușesc să explice oamenilor de ce este nevoie să facă ceea ce au de făcut);
- asumarea responsabilității este problematică (în special în organizațiile mari, apare problema (ne)asumării responsabilității. „E cineva care nu-și face treaba? Să-l mutăm în alt departament”);
- lipsa calibrării (vechea zicală „socoteala de-acasă nu se potrivește cu cea din târg” se adevărește: piața se schimbă, competitorii vin cu oferte și produse noi, dar noi ne vedem de strategia noastră. Când conduci o mașină nici nu-ți trece prin cap să mergi un an de zile fără să-i verifici lichidul de frână, să schimbi uleiul sau să înlocuiești filtrele. O faci periodic, fără excepție. Pentru un business, care e de mii de ori mai valoros decât o mașină, să aștepti un an pentru a face o diagnoză e mult prea mult).

Un posibil exemplu de gândire strategică în cadrul sistemului judiciar poate consta în intenția de modificare a circumscripției teritoriale a unora dintre instanțele aflate în circumscripția aceleiași curți de apel sau a parchetelor de pe lângă acestea (sau chiar a acestora din urmă, ținând cont de faptul că există o lipsă de uniformitate la acest nivel de jurisdicție, unele curți/parchete având în circumscripția teritorială patru județe, iar altele trei sau chiar două județe) ori de înființare/desființare a unei secții din cadrul instanței/parchetului. În mod evident, managerul va trebui să aibă în vedere că pentru atingerea obiectivului este necesar să elaboreze tactici distincte pentru interacțiunea cu factorii decizionali (Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției, eventuale autorități

locale), pentru asigurarea resurselor materiale și umane și, în tot acest timp, va trebui să planifice atent strategia de resurse umane, să urmărească atent dinamica numărului de dosare înregistrate sau care s-ar putea înregistra în viitorul apropiat, dar și cea legislativă, pentru a nu fi luat prin surprindere de o eventuală modificare de natură să determine lipsa de oportunitate sau vicii de legalitate ale demersului său.

3.3. Comunicarea - fundament al coordonării

Comunicarea reprezintă un proces de interacțiune între persoane, grupuri, ca relație mijlocită prin cuvânt, imagine, gest, simbol sau semn. Prin intermediul ei, indivizii își împărtășesc cunoștințe, experiențe, interese, atitudini, opinii, idei. Majoritatea opiniilor exprimate în doctrină definesc comunicarea ca un proces prin care un emițător transmite o informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte. Privită ca proces, comunicarea constă în transmiterea și schimbul de informații/mesaje între persoane.³¹

Pentru o înțelegere clară a procesului de comunicare, analiza efectuată de teoreticienii în domeniu a identificat în mod constant patru elemente esențiale ce intervin în acest proces: emițătorul, mesajul, canalul de comunicare și receptorul.

Ori de câte ori comunicăm, avem în vedere patru obiective majore: *să fim recepționați; să fim înțeleși; să fim acceptați; să provocăm o reacție*, constând într-o schimbare de comportament sau de atitudine.³² Uneori nu reușim să atingem niciunul dintre aceste obiective, caz în care am eșuat în procesul de comunicare. De aceea, înainte de a iniția comunicarea este necesar să știm de ce comunicăm, ce urmărim, care este scopul real vizat. În egală măsură ne putem pune o serie de întrebări de tipul: *Ce vreau să spun? Ce dorește cealaltă persoană să afle? Cine este persoana din fața mea? Ce personalitate are? Ce nevoi, ce aspirații, ce dorințe are ea? Cum vede ea lumea? Care sunt*

³¹ Cismaru, D.-M., (2008), *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București.

³² Chelcea, S., Ivan, L., Chelcea, A., (2008), *Comunicarea nonverbală: Gesturile și postura*, Editura Comunicare.ro, București.

convingerile ei? Ce știe despre mesajul meu?, care ne vor sprijini în atingerea scopului de a comunica eficient.

Efectele comunicării pot fi de natură cognitivă, afectivă sau comportamentală și nu trebuie confundate cu răspunsurile receptorului mesajului. Răspunsul, feedback-ul, este un mesaj returnat de receptor ca reacție la stimulul expedit de emițător, iar uneori poate proveni chiar de la emițător, ca reacție la propriul mesaj. Finalitatea procesului de comunicare există în măsura în care mesajul codificat de emițător este decodificat și acceptat de receptor. Cunoașterea codului informației obligă la respectarea semnelor și simbolurilor folosite, iar eventualele erori vor putea fi cu ușurință detectate și corectate. Conținutul și maniera în care se comunică se află sub influența contextului comunicării. Capacitatea de înțelegere a receptorului nu trebuie niciodată ignorată, iar mesajul trebuie atent construit. Inteligibilitatea unui mesaj este dată nu numai de aportul de noutate în formă și conținut, ci și de structura lui mult prea elaborată sau, dimpotrivă, mult prea banală și previzibilă.

Obstacolele/dificultățile/barierele în procesul de comunicare reprezintă orice împrejurare care reduce fidelitatea sau transferul de mesaj.³³ Principalele obstacole/dificultăți/bariere ce apar în procesul de comunicare pot fi reprezentate de:

- Bariere de limbaj: aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane; între interlocutori există deosebiri de pregătire și experiență; starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce el aude; dificultăți de exprimare; utilizarea unor termeni (cuvinte și expresii) inadecvați ori confuzi; ideile preconcepute și rutina care influențează receptivitatea;
- Bariere de mediu: climatul de comunicare necorespunzătoare (frig, zgomot, lumină insuficientă); folosirea suporturilor informaționale necorespunzătoare ori inadecvați (afișe informative pentru public cu termeni juridici în exces, așezarea anunțurilor la o înălțime prea mare pentru public etc.);

³³ Stânea Rodica, *Tehnici de comunicarea eficientă*, Universitatea 1 Decembrie 1918 Alba Iulia, 2013.

- Bariere datorate poziției emițătorului sau receptorului: imaginea pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutorul său; caracterizarea diferită a situației în care are loc comunicarea de către emițător și receptor; sentimentele și intențiile cu care interlocutorii participă la comunicare;
- Bariere de concepție: existența presupunerilor (de exemplu: *arată exact ca vărul meu pe care nu îl suport, așa că ori de câte ori vorbește îl aud pe el*); exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător; lipsa de atenție în receptarea mesajului; concluziile grăbite asupra conținutului mesajului; lipsa de interes a receptorului față de mesaj; rutina în procesul de comunicare; implicarea pozitivă (*îmi place Y, deci ascult ceea ce are de spus*); implicarea negativă (*Y m-a contrazis acum 2 ani, deci interpretez tot ceea ce spune că fiind împotriva mea*); frica (*sunt atât de preocupat de ceea ce voi spune după aceea încât nici nu pot să aud ceea ce spune Y*); agenda ascunsă (*cum termin ședința mă voi putea duce să văd serialul preferat*); diferențele de percepție; concluziile grăbite (vedem ceea ce dorim să vedem și auzim ceea ce dorim să auzim, evitând să recunoaștem realitatea în sine); stereotipiile (*dacă am cunoscut un avocat, i-am cunoscut pe toți*).

Cum pot fi depășite barierele de comunicare:

- stabilirea clară a scopului comunicării;
- pregătirea procesului de comunicare, cu clarificarea ideilor / mijloacelor de abordare;
- identificarea momentului potrivit pentru deschiderea comunicării;
- utilizarea unui limbaj simplu, clar, direct;
- încercarea de a identifica elementele care ar putea să determine din start o anumită percepție;
- acceptarea posturii de ascultător, cu urmarea firească de a deveni și emițător;
- utilizarea unui stil de comunicare constructiv, nu defensiv.

Comunicarea organizațională este deosebit de importantă și are rolul de a procesa informații/mesaje, în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale angajaților organizației respective. În acest scop se urmărește nu numai informarea propriu-zisă, ci și armonizarea

dinamicii schimbărilor, antrenarea resurselor din organizație, crearea unui climat de lucru plăcut, facilitarea lucrului în echipă, dezvoltarea unei identități proprii a organizației. În acest context, liderul organizației și membrii echipei de conducere trebuie să se concentreze pe atingerea unui nivel de comunicare eficientă.

Comunicarea eficientă implică exprimare deschisă și ascultare, în timp ce o comunicare ineficientă presupune refuzul părților de a-și împărtăși în mod deschis sentimentele și refuzul de a asculta ce are de spus celălalt.

O tehnică utilă în comunicarea eficientă este practicarea empatiei cognitive, ce presupune conștientizarea a ceea ce simte celălalt pe baza afirmațiilor acestuia. În timpul practicării acestei tehnici nu trebuie să fim de acord sau nu cu celălalt, ci doar să parafrazăm spusele lui și să-i detectăm stările afective. Este indicată adoptarea unui ton calm și liniștit, în timp ce utilizăm expresii de tipul: „Mi se pare că tu vrei să spui că...”; „Se pare că...”; „Aș dori să mă asigur că am înțeles ceea ce vrei să spui...”.

În actul de conducere eficient este utilă, de asemenea, recurgerea la întărirea pozitivă, ce se referă la transmiterea unor mesaje pozitive către interlocutor, chiar în toiu unei dispute. În acest mod, acesta se simte respectat și apreciat. De multe ori intervine pornirea de a rupe relațiile cu unii colegi sau colaboratori, pentru că ei par egoiști sau insensibili. Totuși avantajul menținerii unor relații bune cu aceștia este mai mare decât pierderea dialogului cu ei. Un lucru pozitiv spus unei persoane cu care suntem în dispută ajută nu doar la salvarea aparențelor, ci și la ascultarea punctului de vedere al managerului, astfel că mesajul transmis de acesta va avea un caracter mai realist și un impact mai mare decât orice conflict.

Comunicarea empatică implică trei abilități specifice de comunicare:

- exprimarea emoțiilor - „a te pune în pielea celuilalt”, implică apropierea cât mai mult posibil de experiența personală a interlocutorului;
- manifestarea înțelegerii față de sentimentele celuilalt - indicarea prin gesturi, expresii, postură fizică sau atingere fizică;
- punerea sentimentelor persoanei intervievate în cuvinte (exprimarea verbală), foarte importantă atunci când persoana este

incapabilă să articuleze anumite emoții, din diferite motive (bariere de limbaj, stare de confuzie etc.).

Atingerea obiectivului de comunicare eficientă se poate verifica prin utilizarea, ca mijloc de lucru, a dialogului și a conversației.

O conversație productivă poate fi încadrată în următoarele tipologii:

- **Conversația de înțelegere:**
 - împărtășirea ideilor, viziunii, obiectivelor cu cei care pot avea o contribuție în implementarea și realizarea lor;
 - clarificarea mesajelor;
 - împărtășirea experiențelor, identificarea/definirea blocajelor/barierelor.
- **Conversația de tip inițiativă:**
 - stabilirea și comunicarea obiectivelor;
 - crearea/conștientizarea cadrului conceptual/adăugarea informațiilor în așa fel încât cei implicați înțeleg pașii pe care îi pot face pentru a contribui la realizarea obiectivelor.
- **Conversația de evaluare:**
 - solicitări concrete care generează acțiuni specifice, rezultate, angajamente și creează premisele asumării responsabilității.
- **Conversația de tip „concluzii”:**
 - sprijină crearea feedback-ului referitor la experiențe/lecții învățate;
 - se formulează decizii și un plan de acțiune.

Se poate obține comunicarea sentimentelor reale ale partenerului de dialog dacă inițiatorul conversației își comunică propriile sentimente. Astfel, comunicarea disponibilității de a asculta opinia celuilalt în dialog se face prin: contact vizual variat, postură relaxată, gesturi adecvate, confortabile, înclinarea către partener, rotirea către partener, păstrarea unei distanțe adecvate. Comunicarea interesului și facilitarea povestirii se realizează prin încuviințarea din cap, exprimarea simplă a interesului, tonul vocii, evitarea întreruperii, repetarea cuvintelor cheie, folosirea de întrebări simple și întrebări deschise, parafrizarea (reflectarea emoțiilor și afectelor). Comunicarea respectului față de valoarea, integritatea și abilitățile individului se poate face utilizând un limbaj nonevaluativ și noncategoric,

cu folosirea numelui interlocutorului, prin afirmații pozitive despre cel cu care se discută, cu evitarea gesturilor și răspunsurilor stereotipe.³⁴

Este esențial în orice dialog să controlăm ce exprimăm atitudinal și să conștientizăm că întrebările puse determină direcția conversației. De obicei, întrebările se pun pentru a obține detalii importante și a clarifica folosirea termenilor, iar întrebările trebuie astfel formulate încât să nu pară amenințătoare pentru interlocutor.

Exemple de comunicare eficientă:

- folosim numele persoanelor când ne adresăm lor;
- dăm indicații clare;
- ascultăm ceea ce spun ceilalți;
- ne manifestăm aprecierea;
- menținem contactul vizual;
- ne susținem afirmațiile prin argumente;
- zâmbim.

Exemple de comunicare inefficientă:

- ne adresăm oamenilor cu *tu* sau *hei*;
- dominăm conversația;
- ignorăm sentimentele de frustrare;
- manifestăm inflexibilitate;
- privim în podea sau în tavan;
- întrerupem frecvent discuția;
- aratăm dezinteres;
- privim frecvent ceasul.

Bune practici pentru un dialog eficient:

- Adresează întrebări, nu presupune că ai înțeles ceea ce o persoană vrea să-ți transmită;
- Ascultă, e necesar să asculți pentru a putea înțelege punctul de vedere al celuilalt;
- Observă și verifică informația pe care o primești;
- Lasă-i pe ceilalți să afle ceea ce gândești, oferind informații despre tine, partenerii de dialog vor fi ajutați să înțeleagă cine ești și cum ești;
- Fii dispus să accepți oamenii pentru ceea ce sunt.

³⁴ Preda, Marian *Comportament Organizational*, Iași, Polirom, 2006.

Bune practici pentru ascultarea eficientă:

- Disponibilitatea pentru ascultare - încercarea de a pătrunde ceea ce se comunică, de a urmări ceea ce se transmite;
- Manifestarea interesului - se ascultă astfel încât să fie evident că cel care vorbește este urmărit; celui care vorbește trebuie să i se dea semnale în acest sens;
- Ascultarea în totalitate - nu vă grăbiți să interveniți într-o comunicare; interlocutorul trebuie lăsat să-și expună toate ideile, să epuizeze ceea ce vrea să spună;
- Urmărirea ideilor principale - nu vă pierdeți în amănunte; dacă cereți reveniri asupra unui subiect, încercați să vă referiți la ideile principale din ceea ce a fost spus și nu insistați pe lucruri fără importanță;
- Ascultarea critică - ascultați cu atenție și identificați cu exactitate cui îi aparțin ideile care se comunică, interlocutorului sau altcuiva;
- Concentrarea atenției - concentrați-vă pe ceea ce se spune, nu pe ceea ce nu se spune, pe efectele secundare ale comunicării sau pe cele colaterale care pot să apară în timpul comunicării;
- Luarea de notițe - ajută la urmărirea mai exactă a ideilor expuse; permite elaborarea unei schițe proprii a ceea ce a fost expus;
- Susținerea vorbitorului - o atitudine pozitivă, de întrajutorare din partea auditorului, pentru a permite emitentului să izbutască în ceea ce întreprinde;
- Reformularea conținutului cu reflectarea elementelor mesajului prezentat de interlocutor, pentru a permite acestuia să sesizeze modul în care a fost perceput.

3.4. Motivarea

Astfel cum s-a arătat anterior, specificul sistemului judiciar impune limite managerilor din perspectiva tehnicilor de motivare care s-au dovedit a fi eficiente în mediul privat, stimulentele materiale fiind supuse constrângerilor legislative și bugetare, iar cele psiho-sociale trebuind să fie circumscrise principiului legalității organizării și funcționării instanțelor judecătorești și parchetelor de pe lângă acestea.

În aceste limite însă, următoarele tehnici de motivare sunt recomandabile:

1. Ajuțați-i pe noii angajați să înceapă cu dreptul.

S-a descoperit că dacă noii angajați au parte de un tratament bun încă de la început, acest lucru are o mare influență asupra muncii și asupra succesului acestor oameni în săptămânile și lunile care urmează. Încă din prima dimineață, aveți grijă ca noul angajat să găsească pe masa de lucru un calculator pregătit cu parolele de acces și cu directoarele și programele activate. Puneți-i la îndemână o listă cu proiectele active. Încercați să-l faceți să se simtă ca și când ar lucra în acest loc de mai mult timp și lăsați-l să înceapă imediat. Nu-i acordați timp să-i cunoască pe ceilalți, să se pregătească sau să citească documente administrative și descrieri ale produselor sau serviciilor, ci dați-i imediat o sarcină reală pe care să o poată realiza. Aceasta este o strategie care s-a dovedit că include noii angajați într-un sistem de valori proactive și productive încă din prima zi. Activitățile care nu au nicio legătură cu productivitatea trebuie efectuate mai târziu, în zilele ce urmează, în pauze sau după-amiaza. Atunci când noii angajați sunt introduși în mod corect în mediul de lucru, aceștia vor fi mai motivați și mai dedicați jobului și organizației.

2. Satisfaceți cele trei nevoi speciale ale oamenilor.

Pentru a vă păstra cei mai buni angajați trebuie să le satisfaceți cele trei nevoi principale cu privire la locul de muncă.

Prima este *nevoia de siguranță*. Oamenii își doresc siguranță, confort și protecție din partea instituției sau a conducătorului lor. Își doresc să lucreze cu manageri în care pot avea încredere și care pot fi un model de urmat. Dacă reușiți să satisfaceți această nevoie, veți obține un angajat loial. Dar cum? Profitați de prima ocazie când angajatul ajunge într-o situație care îl poate face să se simtă amenințat și susțineți-l prin cuvinte și fapte. Spuneți-i: „Vă susțin. Sunt de partea dumneavoastră. Iată ce voi face...”.

A doua nevoie este *nevoia de recunoaștere*. Aceasta constă în dorința angajatului de a ieși în evidență, de a obține recunoaștere, de a se simți important în ochii altora. De fiecare dată când îi spuneți ceva care îl face pe angajat să se simtă mai important, îi satisfaceți această dorință.

Când angajatul face un lucru bun, lăudați-i întotdeauna rezultatele muncii. Dacă aveți posibilitatea, faceți acest lucru în mod oficial.

Și în final, a treia nevoie importantă către care tinde fiecare angajat este *nevoia de apartenență*. Oamenilor le place să aibă sentimentul că aparțin unei echipe, le place să lucreze în armonie și să colaboreze cu alții. De aceea, managerii de succes se află într-o permanentă căutare de modalități prin care să creeze în rândul angajaților sentimente de bucurie, de satisfacție și dorința de colaborare. Dacă reușiți acest lucru, veți avea un angajat care se va implica total pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Organizați ieșiri în grup, petreceri, reuniuni, întâlniri. Din când în când, creați echipe între angajații care nu lucrează mult timp împreună și dați-le un proiect pe care îl pot finaliza într-o perioadă scurtă de timp.

3. Creați un mediu de lucru în care angajații să se simtă bine.

Prima dumneavoastră sarcină în calitate de manager este să creați condiții de muncă optime.

Un mod în care puteți face acest lucru este prin înlăturarea sentimentului de teamă. Sarcina dumneavoastră este să creați o atmosferă în care există un nivel înalt de încredere și în care oamenii se simt foarte bine, sunt bine dispuși și fericiți.

Veți crea aceste condiții dacă refuzați să criticați, să condamnați sau să vă plângeți din orice. Nu dați vina pe angajați dacă nu au făcut ceva bine. Dimpotrivă, creați un mediu de lucru în care teama de eșec, principalul obstacol în evoluția oamenilor, să fie inexistentă.

De asemenea, nimănui nu-i place incertitudinea. Dacă colegii dumneavoastră se întreabă ce și cum anume trebuie să procedeze, cât și de ce vor fi premiați de la o lună la altă, acest lucru va produce o stare de tensiune care se va concluziona adesea cu căutarea unui alt loc de muncă sau cu o mai mică implicare la cel curent.

Cheia unei relații de încredere stă în a permite oamenilor să facă uneori greșeli, fără a-i critica sau a-i face să se simtă prost. Când au loc asemenea situații, cel mai bine este să vă concentrați asupra unei soluții sau asupra a ceea ce se poate face în legătură cu aceasta. Ajutați persoana respectivă să învețe o lecție din acea experiență. Ajutați-o

să-și îmbunătățească abilitățile și să câștige înțelepciune în urma greșelii făcute.

Când directorul adjunct al IBM a cheltuit 10 milioane de dolari pe un proiect care a eșuat și, în consecință, și-a prezentat demisia, directorul general, John Watson, i-a răspuns în felul următor: „Tocmai am cheltuit 10 milioane de dolari pe educația ta, hai să discutăm despre următorul proiect.” Acesta este comportamentul unui manager excelent.

4. Acordați-le angajaților atenția dumneavoastră totală.

Un adevărat manager este interesat de progresul continuu al angajaților săi.

Pentru a realiza acest lucru, în primul rând trebuie să-i cunoașteți și să descoperiți în ei talente ascunse care trebuie scoase la iveală. Cunoașterea atât a părților pozitive, cât și a celor negative vă vor ajuta în luarea deciziilor referitoare la avansări, training-uri suplimentare și alte moduri de recompensare a unui lucru bine făcut. Ascultați-le dorințele și ideile, decideți care dintre ele pot fi aplicate și împărtășiți-vă propriile opinii. Dacă vă veți concentra asupra angajaților, aceștia se vor concentra asupra muncii lor și vor avea succes. Dacă vă direcționați propria energie spre a-i ajuta pe angajați, îi veți stimula să debordeze de creativitate, energie pozitivă, colaborare și dedicare la locul de muncă.

În calitate de manager, sunteți persoana cea mai responsabilă pentru atmosfera din cadrul organizației, pentru satisfacția angajaților, păstrarea lor și formarea unei echipe de top, care, de la o zi la alta, de la o lună la alta, va obține rezultate și mai bune.

Timpul și atenția pe care le acordați angajatului vor fi recompensate cu o productivitate crescută și cu succes în anii care vin.

5. Motivați-vă angajații.

Una dintre abilitățile cheie ale managementului constă în motivarea angajaților, cu efecte directe asupra creșterii productivității. Managerii de top știu că succesul lor depinde de munca subordonaților lor, motiv pentru care dedică o mare atenție relației cu aceștia. Acei manageri care știu și acceptă faptul că pentru a avea succes în muncă nu este suficient să fie doar calificați și educați, ci trebuie și să comunice bine

cu angajații, să-i motiveze, să fie buni lideri, psihologi, colaboratori sau prieteni, pot conta pe progresul continuu al carierei lor.

Cum puteți să vă motivați angajații? Iată câteva exemple practice: întrucât acordarea de recompense bănești este aproape imposibilă, folosiți și alte mijloace motivaționale pe lângă bani. Trebuie să știți că oamenii se simt foarte motivați și de recunoașteri, laude, avansări, dobândirea unor responsabilități mai mari și acordarea posibilității de a face ceva semnificativ.

6. Conferiți angajaților dumneavoastră autonomie.

Oferiți-le angajaților posibilitatea ca, de fiecare dată când este posibil, să-și aleagă singuri modul în care își vor efectua sarcina.

Celebrul general George Patton a afirmat odată: „Să nu le spuneți niciodată oamenilor cum să-și facă treaba. Spuneți-le doar ce trebuie să facă și vă vor uimi cu propria lor creativitate și genialitate.”

7. Reduceți stresul angajaților dumneavoastră.

Este mai mult decât clar că stresul angajaților la locul de muncă nu poate fi eliminat în totalitate din viața și activitatea organizației. Însă este foarte bine să știți cum să reduceți din intensitatea și efectele adverse ale diferiților factori de stres de la locul de muncă.

8. Descentralizați structura managementului.

Pe lângă descentralizarea procedurii de luare a deciziilor, puteți face mult mai mult pentru a preveni stresul, prin descrierea corectă a fișei de post, în sensul că trebuie să le confirmați cu precizie angajaților natura și caracterul obligațiilor de serviciu, să le definiți clar sarcinile, să le confirmați responsabilitățile, pentru ca aceștia să știe foarte clar ce fac, cum fac și cui raportează.

În strânsă legătură cu definirea naturii serviciului este și evaluarea corectă a performanței și recompensarea corectă, ceea ce, fără îndoială, reduce insatisfacția, nervozitatea și, prin urmare, și posibilitatea apariției stresului.

Învățați-vă angajații să gândească altfel despre stres, să nu se îngrijoreze prea mult, să nu fie frustrați sau să-și facă griji pentru multe lucruri care nu mai pot fi schimbate, în special pentru „lucrurile mărunte” care îi provoacă zilnic și îi irită.

În final, unul dintre modurile ușoare în care vă puteți influența angajații este să le cumpărați cărți de calitate referitoare la perfecționarea personală, afaceri și comunicare. Cărțile bune nu numai că includ informații bune, ci sunt și niște factori motivaționali foarte puternici.

3.5. Elaborarea deciziilor

Potrivit DEX, *decizia* reprezintă o hotărâre luată în urma examinării unei probleme, a unei situații etc., soluție adoptată (dintre mai multe posibile) pentru o problemă.

Procesul decizional identifică alternativele unui mod de acțiune prin prelucrarea informațiilor de către o persoană sau un grup de persoane, în raport cu cerințele impuse de un anumit context. Potrivit lui Herbert A. Simon³⁵, laureat al Premiului Nobel pentru economie (1978), managementul reprezintă un proces continuu, rațional, de elaborare a deciziilor, proces care, potrivit altor autori³⁶, cuprinde o succesiune de cinci pași logici:

1) Identificarea și definirea problemei:

- *Identificarea problemei*, presupune abilitatea managerului de a observa într-un ansamblu de activități care este posibilă cauză a unor abateri de la obiectivele stabilite. În funcție de natura problemei identificate se va stabili tipul de decizie ce urmează a fi adoptată.

Există două tipuri de decizii:

- planificate, respectiv decizii care presupun situații repetitive și nu sunt noi ori pentru care există proceduri clare de rezolvare;
- neplanificate, când problema apare în premieră sau este foarte complexă.

Cu cât un manager este mai sus în ierarhia organizațională, cu atât este mai semnificativă abilitatea sa de a lua decizii neplanificate.

³⁵ Herbert A. Simon, *Administrative Behaviour*, Ed. Simon & Schuster, p.5.

³⁶ M.M. Pivniceru, C. Luca, Ed. Hamangiu, București, 2007, p. 37.

➤ **Formularea problemei.** Definirea corectă a problemei este condiția necesară în procesul decizional. Peter F. Druker arăta: „cea mai uzuală sursă de erori în procesele decizionale din management este tendința de a căuta mai degrabă soluția corectă, în loc de a defini corect problema”.

➤ **Identificarea momentului** care impune luarea deciziei (oportunitatea).

2) Proiectarea și fixarea obiectivelor, care implică:

➤ Stabilirea obiectivelor SMART³⁷ :

- *specifice*: clare și precise, cu evitarea erorilor de interpretare, astfel încât trebuie comunicate celor care urmează să participe la realizarea activităților și explicate acolo unde este cazul;
- *măsurabile*: rezultatele scontate să poată fi evaluate calitativ și cantitativ, presupune determinarea unor indicatori și stabilirea activităților de verificare ulterioară;
- *de atins*: realiste, încadrate în activitatea firească a instanței/ parchetului;
- *relaționate*: trebuie legate de prioritățile instanței/parchetului sau a personalului;
- încadrate în *timp*: trebuie să fie determinat termenul de realizare.

➤ Analiza direcțiilor posibile de acțiune;

3) **Selecția/evaluarea**, care implică formularea și dezvoltarea alternativelor de acțiune prin evaluare.

4) **Comunicarea și implementarea deciziei.** Deciziile adoptate de eșalonul superior al conducerii organizației nu vor avea niciun efect asupra activității decât dacă sunt comunicate în mod eficient. De asemenea, este extrem de important ca, dincolo de comunicarea deciziei, aceasta să fie și acceptată de către destinatarii ei.

5) **Monitorizarea și controlul**, care poate presupune evaluarea periodică a activităților pentru a se verifica realizarea obiectivelor.

³⁷ A se vedea pagina 19.

Referitor la tipurile de manageri, contrar abordărilor clasice, Victor H. Vroom³⁸ arată că *este mult mai corectă noțiunea de situații participative și autocratice decât cea de manageri de tip participativ sau autocrat*, iar managerii trebuie să poată opera cu orice tip de decizie în funcție de circumstanțele create, pentru a demonstra că sunt raționali și eficienți.

Cele cinci 5 stiluri decizionale determinate de situații concrete sunt, potrivit teoriei lui Vroom, următoarele:

- **autocratic de tip 1:** rezolvă singur problema sau elaborează decizia, bazându-se pe informația pe care o deține la acel moment;
- **autocratic de tip 2:** culege informația de la subordonați, dar decide singur. Rolul subordonaților este de a furniza informații și nu de a evalua soluțiile;
- **consultativ de tip 1:** dezbate problema cu subordonații mai importanți, fără a organiza o întrunire în mod special, obține sugestii sau păreri, dar elaborează singur decizia, care reflectă sau nu opinia subordonaților;
- **consultativ de tip 2:** dezbate problema în grup cu subordonații, cumulează ideile și sugestiile lor. Decizia finală poate sau nu să reflecte influența subordonaților;
- **de grup, colaborativ:** dezbate problema în grup cu subordonații, identifică și evaluează împreună alternativele pentru atingerea consensului cu privire la soluțiile finale. Are rol mai degrabă de moderator.

Potrivit lui Vroom, stabilirea stilului decizional este rezultatul răspunsurilor date următoarelor întrebări, potrivit situației cu care se confruntă:

- Există argumente care demonstrează că o anumită soluție este mai rațională decât alta?
- Există suficiente informații pentru a lua o decizie de calitate?
- Problema este structurată?
- Este necesar ca decizia să fie acceptată de subordonați pentru ca implementarea ei să fie eficientă?

³⁸ Victor H. Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and decision-making*, 1973; https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm.

- Dacă decizia va fi luată în mod individual, există certitudinea acceptării ei de către subordonați?
- Subordonații împărtășesc obiectivele organizaționale atinse prin rezolvarea acestei probleme?
- Există riscul unui conflict între subordonați în cazul unei soluții?

În ceea ce privește **deciziile de grup**, cea mai des întâlnită formă în activitatea instanțelor și parchetelor va consta în interacțiunea managerului cu organismele colegiale de conducere.

Din perspectiva stilului de elaborare a deciziilor în cadrul colegiului de conducere, în vederea atingerii consensului, sunt recomandabile:

- evitarea argumentării de pe poziția rangului deținut, opiniile trebuind a fi prezentate cu luciditate și în mod logic;
- ascultarea și luarea în considerare a argumentelor prezentate de ceilalți membri, de preferat înainte de argumentarea propriului punct de vedere;
- procesul elaborării deciziei nu trebuie privit ca o competiție, din care o parte câștigă, iar altă parte pierde;
- evitarea schimbării opiniei doar pentru a evita un posibil conflict;
- diferențele de opinii trebuie privite ca un fenomen normal. Fiecare persoană trebuie să fie implicată în procesul decizional. Diferențele de opinie pot veni în ajutorul elaborării deciziei, furnizând mai multă informație și stabilind un orizont mai larg pentru identificarea alternativelor adecvate.

Specificul procesului decizional în parchete. Tipuri/categorii de decizii (de zi cu zi, în situații de criză, interacțiunea cu organismele colegiale de conducere)

Decizia în managementul parchetelor are o natură specifică, dată de principiul controlului ierarhic care guvernează organizarea Ministerului Public.

Esența activității decizionale constă în actul de autoritate care, dat în scris și în conformitate cu legea, devine obligatoriu pentru procurorii, personalul auxiliar și celălalt personal din subordine.

Activitatea decizională în cadrul parchetelor se desfășoară pe două paliere: cel administrativ și cel jurisdicțional.

Actul de autoritate care se circumscrie sferei jurisdicționale este definit de Codul de procedură penală. Acesta este ordonanța.

Decizia de tip administrativ se materializează în: ordine, ordine de serviciu, dispoziții, decizii, iar atunci când aceasta aparține colegiului de conducere sau adunării generale, în hotărâri.

Structura piramidală a Ministerului Public, consacrată de dispozițiile art. 65 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, se transpune în aria decizională de tip administrativ în obligativitatea îndeplinirii ordinelor emise de conducătorii ierarhici, după cum urmează:

- ordinele cu caracter intern, emise de procurorul general al PÎCCJ, în exercitarea atribuțiilor de conducere, coordonare și control ce îi revin în calitate de conducător al Ministerului Public, sunt obligatorii pentru toate parchetele, indiferent de treapta ierarhică pe care se situează;
- ordinele emise de procurorii generali și de prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunale în exercitarea atribuțiilor de conducere, coordonare și control sunt obligatorii pentru parchetele din raza de competență a acestora;
- dispozițiile scrise date de conducătorul parchetului în conformitate cu legea sunt obligatorii pentru procurorii din subordinea sa;
- dispozițiile date în scris și în conformitate cu legea de către conducătorul parchetului ierarhic superior sunt obligatorii pentru conducătorul parchetului ierarhic inferior care i se subordonează.

Deciziile organelor colective de conducere

Potrivit dispozițiilor legale³⁹ și regulamentare⁴⁰, conducătorii parchetelor supun dezbaterii colegiului de conducere problemele generale ale activității.

Hotărârile adoptate de colegiul de conducere sunt asemănătoare așa-numitelor „decizii de grup” definite de știința managementului.

³⁹ Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară.

⁴⁰ Art. 118 și urm. din ROIP, art. 10 din Regulamentul de ordine interioară al DNA; art. 15 din Regulamentul de organizare și funcționare al DIICOT.

Trăsătura specifică a acestei „decizii de grup” constă în aceea că responsabilitatea pentru implementarea actului decizional revine exclusiv conducătorului de parchet, chiar dacă modul de soluționare a problemelor importante ale parchetului a fost aprobat de colegiul de conducere al fiecărui parchet.

Procurorul general al PÎCCJ convoacă colegiul de conducere ori de câte ori apreciază că este necesar să se consulte cu membrii acestui organism în luarea, în condițiile legii, a unor decizii privind ⁴¹:

- starea structurii și dinamica criminalității, în raport de care face propuneri ministrului justiției de perfecționare a politicii penale;
- problemele rezultate din activitatea de control ierarhic în cadrul parchetelor;
- probleme privind practica neunitară la nivelul parchetelor;
- analiza anuală a indicatorilor de calitate;
- activitatea semestrială pe baza datelor statistice;
- orice alte probleme care privesc buna funcționare a Ministerului Public.

În cadrul DNA și DIICOT, aria decizională a colegiului de conducere este stabilită prin dispoziții regulamentare.

Procurorii generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel, prim-procurorii parchetelor de pe lângă tribunal/judecătorie convoacă colegiile de conducere ori de câte ori trebuie să hotărască cu privire la problemele generale ale parchetelor pe care le conduc.

Un alt organ colectiv implicat în aria decizională a parchetelor este Adunarea generală a procurorilor.

Adunarea generală a procurorilor⁴² este compusă din toți procurorii în funcție ai parchetului, inclusiv procurorii stagiați, precum și cei delegați sau detașați de la alte parchete.

Hotărârile adunărilor generale ale procurorilor vizează:

- activitatea anuală desfășurată de parchete;
- alegerea, în condițiile legii, a membrilor CSM;
- dezbaterile unor probleme de drept;

⁴¹ Art. 118 din ROIP.

⁴² Art. 123 din ROIP.

- inițierea procedurilor de revocare a membrilor CSM;
- formularea unor puncte de vedere la solicitarea CSM;
- alegerea și revocarea, în condițiile legii, a membrilor colegiului de conducere.

Analiza SWOT realizată de conducătorul unei unități de parchet

- ipoteză de lucru -

(pentru PCA și PT vor fi adăugate și elemente ce țin de organizarea, coordonarea și controlul unităților de parchet din circumscripție)

Puncte tari:

- buna pregătire profesională a procurorilor și personalului auxiliar;
- repartizarea procurorilor și a personalului auxiliar pe sectoare de activitate cu stabilirea atribuțiilor ce le revin;
- repartizarea dosarelor și lucrărilor cu respectarea principiilor specializării și continuității, ținându-se seama de complexitatea acestora;
- buna comunicare în cadrul unității de parchet;
- stabilirea unor relații bazate pe principii de legalitate și loialitate cu celelalte instituții a căror activitate este în legătură cu cea a parchetului (instanțe, organe de poliție etc.);
- existența unei baze tehnico-materiale adecvate;
- dotarea cu echipamente IT.

Puncte slabe:

- gradul de ocupare a schemei, existența unor posturi vacante, fluctuația de personal, concedii de maternitate, pensionări anticipate;
- volumul mare de activitate în sectorul urmărire penală;
- existența unor deficiențe în realizarea actelor de urmărire penală cu consecințe asupra indicatorilor de calitate, în special cei vizând soluțiile de achitare, restituire/trimitere a cauzelor la procuror și infirmările;

- existența mai multor cauze pe rol în care este prelungită durata procedurilor;
- concentrarea pe anumite cauze complexe, fapt ce conduce, în unele situații, la existența unor perioade de inactivitate în alte dosare;
- existența unor situații care evidențiază o greșită abordare a modului în care procurorii își stabilesc prioritățile în activitatea pe care o desfășoară;
- neexercitarea de către procuror, în unele situații, a unei supravegheri eficiente a cercetărilor penale;
- disfuncționalități în asigurarea participării procurorilor în ședințele de judecată ca urmare a modului în care instanța își programează activitatea completelor și repartizarea dosarelor în care se impune participarea procurorului;
- inexistența spațiilor pentru amenajarea unor birouri de anchetă care să fie dotate cu mijloace de înregistrare audio-video a declarațiilor;
- disfuncționalități în activitatea de grefă ce vizează circuitul corespunzător al dosarelor și lucrărilor cu consecința înregistrării unor întârzieri în repartizarea și predarea acestora procurorilor pentru soluționare;
- alocarea unor resurse bugetare insuficiente, fapt ce împiedică realizarea unei infrastructuri judiciare care ar permite îndeplinirea, în condiții de performanță, a atribuțiilor;
- existența unor manifestări care încalcă standardele de conduită impuse procurorilor;
- scurgerile de informații.

Oportunități:

- implementarea la nivelul Ministerului Public și al INM a unor proiecte care au ca obiectiv atât formarea profesională a procurorilor, cât și a personalului auxiliar;
- programele de formare profesională continuă ale INM și SNG;
- accesarea, la nivelul Ministerului Public, a unor programe și proiecte cu finanțare externă pentru realizarea dotării tehnico-materiale, în special pe componenta IT, a tuturor unităților de parchet;

- existența, la nivelul Ministerului Public, a unei strategii care cuprinde obiective pe termen mediu și lung, integrate în managementul strategic al sistemului judiciar.

Amenințări:

- instabilitatea legislativă manifestată pe două coordonate, respectiv modificările frecvente aduse unor dispoziții legale și admiterea excepțiilor de neconstituționalitate cu privire la unele dispoziții prevăzute de Codul penal și Codul de procedură penală;
- incoerența și inconsecvența unor texte de lege a căror aplicare generează permanent o aplicare neunitară, făcând dificilă găsirea unor mecanisme eficiente care să conducă la realizarea unei practici judiciare unitare la nivelul parchetului;
- alocarea unor fonduri financiare insuficiente pentru desfășurarea în bune condiții a activității.

Măsurile și direcțiile de acțiune ce se desprind din analiza SWOT:

- efectuarea, în limitele competențelor conferite de lege conducătorului de parchet, a demersurilor în vederea ocupării posturilor vacante de execuție;
- efectuarea, în condițiile legii, a unor demersuri pentru obținerea resurselor financiare necesare bunei desfășurări a activității (pentru ordonatorii de credite terțiari și secundari - întocmirea unor proiecte de buget realiste și fundamentate pe necesitățile impuse de desfășurarea activității în parametri de normalitate/ performanță, iar pentru parchetele de pe lângă judecătorii întocmirea de referate către ordonatorul de credite terțiar privind necesarul de resurse financiare);
- identificarea celor mai bune soluții pentru realizarea repartizării echilibrate a volumului de muncă (echilibrarea cauzelor repartizate pe fiecare procuror în funcție de criteriile precum complexitatea și vechime dosarelor în sistem);
- identificarea celor mai bune soluții pentru realizarea unei practici unitare la nivelul parchetului (a parchetelor din

circumscripție), care să permită un mod de abordare comun în realizarea activității de urmărire penală și de supraveghere a cercetărilor;

- exercitarea unui control operativ permanent în condițiile reglementate de CPP care va viza: îmbunătățirea calității actelor de urmărire penală și a indicatorilor privind achitățile, restituirile/ trimerile cauzelor la procuror, infirmări ale soluțiilor; reducerea duratei procedurilor în cauzele aflate pe rolul parchetului și eliminarea situațiilor în care intervenirea prescripției răspunderii penale ar putea fi imputabilă organelor de urmărire penală; respectarea în cursul urmăririi penale a garanțiilor procesuale ale părților implicate în procedurile judiciare și a drepturilor fundamentale prevăzute de Convenția pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale; instituirea măsurilor asigurătorii în scopul recuperării prejudiciului infracțiunii și al conservării valorii bunurilor indisponibilizate în cursul urmăririi penale;
- verificarea modului în care procurorii exercită supravegherea cercetărilor efectuate de organele de cercetare penală;
- realizarea unui dialog permanent cu conducerea poliției în vederea îmbunătățirii activității de cercetare penală și reducerea duratei de soluționare a dosarelor;
- îmbunătățirea activității de participare a procurorilor în ședințele de judecată, prin verificarea fișelor de ședință, asistarea la ședințele de judecată, precum și realizarea ședințelor de analiză a soluțiilor pronunțate de instanță;
- verificarea modului în care procurorii își prioritizează activitățile, în vederea eliminării situațiilor în care se înregistrează cauze lăsate în nelucrare sau situații în care se motivează cu întârziere căile de atac sau nu se acordă suficient timp studierii dosarelor aflate pe rolul instanței de judecată;
- verificarea modului în care procurori sunt repartizați să participe în ședințele de judecată și echilibrarea volumului de activitate în

- funcție de complexitatea ședințelor;
- realizarea unui dialog cu conducerea instanței pentru găsirea celor mai bune soluții în vederea asigurării participării procurorilor la ședințele de judecată;
 - asigurarea condițiilor pentru participarea procurorilor și personalului auxiliar la formele de pregătire profesională;
 - verificarea modului în care procurorii și personalul auxiliar îndeplinesc atribuțiile ce decurg din lege, regulamente, ordine, în vederea identificării din timp a acelor situații care pun în discuție încălcarea standardelor deontologice;
 - luarea unor măsuri privind protecția și circuitul lucrărilor în vederea limitării scurgerilor de informații.

CAPITOLUL 4.

ASPECTE ETICE ÎN ACTIVITATEA DE MANAGEMENT JUDICIAR

Etica în managementul judiciar reprezintă ansamblul coerent de norme și principii etice cărora trebuie să li se subordoneze conduita persoanelor care exercită funcții de conducere în instanțe și parchete, în vederea luării unor decizii juste.

În sistemul judiciar etica are o importanță *strategică* întrucât integritatea este esențială pentru îndeplinirea adecvată a funcției judiciare, iar legitimitatea soluțiilor pronunțate este conferită în primul rând de autoritatea morală și integritatea magistraților.

Prin urmare, conducătorul unei instituții din sistemul judiciar trebuie să se raporteze în mod etic la atribuțiile funcției pe care o ocupă și să integreze etica în toate componentele activității instanțelor și parchetelor. De asemenea, trebuie să urmărească cu prioritate respectarea normelor de etică profesională, care, de altfel, reprezintă și un criteriu pentru evaluarea eficienței calității activității și integrității judecătorilor și procurorilor⁴³.

Fără îndoială, conducătorul unei instituții reprezintă *reperul moral* al acesteia și, prin modul în care își exercită funcția și se raportează la valorile specifice profesiei, influențează viața morală a instituției pe care o conduce. Acesta trebuie să fie conștient că îi revine misiunea de a promova și menține *standarde înalte de conduită profesională*. Rezultă, prin urmare, că angajamentul moral al conducătorului unei instituții ar trebui să fie mai puternic decât angajamentul ca simplu membru al personalului.

⁴³ Cf. disp. art. 2 alin. 1 din Codul deontologic al judecătorilor și procurorilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

De aceea, este important ca acesta să promoveze o *cultură a actului de conducere etic, responsabil, transparent și orientat către interesul public*. Totodată, prin discursul promovat și prin deciziile pe care le ia, managerul trebuie să fie un *exemplu de conduită etică* pentru întreaga instituție.

În plus, conducătorul unei instituții din sistemul judiciar trebuie să aibă o ținută morală conformă poziției ocupate, să-i trateze pe oameni cu respect și demnitate, fără favoruri, subiectivism și prejudecăți și fără a pune la îndoială în public probitatea profesională și morală a acestora.

Judecătorii și procurorii cu funcții de conducere nu pot folosi prerogativele pe care le au pentru a influența desfășurarea proceselor și soluționarea cauzelor⁴⁴. Dimpotrivă, managerii din sistemul judiciar vor lua măsuri pentru a asigura independența și integritatea judecătorilor și procurorilor în exercitarea funcției.

Pe de altă parte, inițierea și menținerea unei culturi etice în instanțe și parchete presupune *promovarea măsurilor anticorupție și a standardelor etice profesionale* asumate prin documentele programatice ale sistemului judiciar și descurajarea comportamentelor care se abat de la normă prin punerea într-o lumină nefavorabilă și/sau sancționarea lor.

Activitatea instanțelor și parchetelor necesită demonstrarea permanentă a unui înalt grad de profesionalism. Pe cale de consecință, este important ca managerul să se bucure de încrederea celor pe care îi coordonează, să fie perceput ca fiind responsabil și să aibă credibilitate atât ca profesionist al dreptului, cât și ca lider al unei organizații.

În căutarea constantă a unui echilibru între interesele concurente, este necesar ca magistratul care exercită o funcție de conducere să fie în același timp înțelept, empatic și informat nu numai cu privire la chestiunile legale, ci și să dețină cunoștințe din domeniul științelor socio-umane și economice.

Aplicarea principiilor etice în activitatea de management judiciar reprezintă o garanție în plus pentru profesionalismul și independența magistraților. Etica judiciară ca sistem de valori profesionale se bazează

⁴⁴ Cf. disp. art. 16 alin. 2 din Codul deontologic al judecătorilor și procurorilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

pe principiul managementului activității „de către magistrați pentru magistrați”. Prin urmare, în luarea deciziilor, conducătorii trebuie să acorde prioritate intereselor instanțelor și parchetelor, precum și bunei administrări a justiției⁴⁵.

Așadar, în măsura în care își face loc în discurs și decizie, etica reprezintă un *câștig* atât pentru exercitarea actului de conducere în instanțe și parchete, cât mai ales pentru îndeplinirea misiunii sistemului judiciar de a realiza un act de justiție eficient, în condiții de independență și integritate.

În final, eliminarea discrepanțelor dintre valorile morale asumate și comportamentul afișat generează *creșterea credibilității corpului judiciar și sporirea încrederii cetățenilor în actul de justiție realizat de magistrați*.

⁴⁵ Cf. disp. art. 16 alin. 1 din Codul deontologic al judecătorilor și procurorilor.



- Egalitatea de șanse și tratament reprezintă un drept fundamental și o valoare de bază a Uniunii Europene stipulată în articolul 8 al Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene.
- Egalitatea de șanse și de tratament are la bază participarea deplină și efectivă a fiecărei persoane la viața economică și socială fără deosebire de sex, origine rasială sau etnică, religie sau convingeri, dizabilități, vârstă sau orientare sexuală.
- Asigurarea accesibilității și nediscriminarea reprezintă o condiție necesară pentru creșterea inteligentă sustenabilă și incluzivă.
- „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitățile generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” (cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul „Viitorul nostru comun”).
- Dezvoltarea durabilă promovează conceptul de conciliere între progresul economic și social fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei.
- Dezvoltarea durabilă reprezintă o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și caută în primul rând conservarea calității mediului înconjurător.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

Titlul proiectului: **Justiția 2020: profesionalism și integritate**

Codul proiectului: **Cod SIPOCA 453, Cod MySMIS2014+ 118978**

Denumirea beneficiarului proiectului: **Institutul Național al Magistraturii**

Data publicării (lună și an): **februarie 2021**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

