CZU: 347.97/.99:005.21 **https://doi.org/10.59295/sum3(183)2025_14**

FORMELE MANAGERIALE ALE JUSTIȚIEI CONTEMPORANE

Andrei NEGRU, Aurica DOINA,
Universitatea de Stat din Moldova

Prezentul articol supune analizei și identifică principalele forme manageriale ale justiției contemporane, precum: managementul strategic, managementul operațional, managementul resurselor umane, digitalizarea justiției, monitorizare **și** evaluare, managementul calității, cooperare interinstituțională, transparența **și** comunicarea publică. Drept urmare, cercetarea actuală a formelor manageriale a justiției contemporane identifică o diversitate largă și complexă de cercetare a: managementului operațional și a proceselor de monitorizare și evaluare a activității resurselor umane în ansamblu; comportamentului organizațional, proceselor interne și implicarea diferitor subiecți de drept public în procesul de administrare a justiției contemporane; mecanismelor necesare de a asigura standarde de calitate și eficiență în activitatea justiției.

Cuvinte-cheie: *management strategic, management operațional, managementul resurselor umane, digitalizarea justiției, monitorizare și evaluare, managementul calității, cooperare interinstituțională, transparența și comunicarea publică.*

MANAGERIAL FORMS OF CONTEMPORARY JUSTICE

The current article introduces trends and developments in the current research on justice. It identifies the main managerial forms in contemporary justice, such as: strategic management, operational management, human resources management, digitalization of justice, monitoring and evaluation, quality management, inter-institutional cooperation, transparency and public communication. As a result, current research on the managerial forms of contemporary justice only identifies a wide diversity of research on: operational management, monitoring and evaluation processes as a whole; the organizational behavior, internal processes and the involvement of different public law subjects in the process of contemporary justice administration; the mechanisms necessary to ensure quality and efficiency standards when it comes to justice.

Keywords: *strategic management, operational management, human resources management, digitalization of justice, monitoring and evaluation, quality management, inter-institutional cooperation, transparency and public communication.*

Introducere

Justiția contemporană impune condiții speciale de administrare, ce rezultă din cerințele de eficiență, transparență și calitate. Cercetarea actuală are un rol important să analizeze formele manageriale ale justiției contemporane, principiile de bază, mecanismele și instrumentele necesare care pot contribui la îmbunătățirea comportamentului organizațional și funcționalitatea sistemului judiciar, cu accent pe eficiență, transparență și calitate în actul de justiție. Din această perspectivă, practicile contemporane de management și responsabilitate în domeniul justiției, se orientează spre evoluția tehnologică și modul în care datele ar putea fi utilizate pentru a îmbunătăți aceste practici și de a răspunde la cerințele societății contemporane. Analiza datelor informează despre procesele de administrare, management și responsabilizare din cadrul justiției. În același timp, urmărește să fortifice eficacitatea organizațională față de rezultatele ordinii și responsabilității publice. Identificarea și caracteristica formelor manageriale ale autorității judecătorești, reprezintă o componentă a caracteristicii doctrinare a managementului justiției naționale contemporane, iar în domeniul de administrare a instanțelor ca o componentă vitală a leadershipului, care stabilește cursul pentru eficientizare și performanță instituțională.

Metode şi materiale aplicate

Cercetarea în cauză a justiției contemporane are drept scop identificarea principalelor forme manageriale ale justiției contemporane prin aplicarea mai multe metode științifice, în special raționamentul logic și

analiza sistemică a surselor bibliografice din domeniul justiției. Problema de cercetare nu a fost abordată într-o formă complexă de către doctrina națională, în special problemei științifice abordate nu i s-a atribuit un interes doctrinar corespunzător prin prisma metodelor de cercetare științifică.

Rezultate obţinute şi **discuţii**

Problema cercetată se referă la componentele de identificare doctrinară a formelor managementului [1, p. 1] justiției naționale contemporane, cu accent pe identificarea și caracterizarea formelor manageriale. Analiza generală a problemelor din sistemul actual, demonstrează că modul de organizare a autorității judecătorești este prea fragmentat și nu există nimeni cu responsabilitate generală clară pentru administrarea justiției civile. Cauzele sunt conduse de judecători și părți, dar nu de instanțe și regulile instanței [2, p. 1], astfel, prea des nu se aplică standarde clare de responsabilitate. Mai simplu, cercetarea actuală concretizează principalele forme manageriale, care în formă directă și indirectă, implică diferiți subiecți de drept public în procesul de administrare a justiției contemporane. Pe parcursul cercetării, au avut loc discuții cu judecători și practicieni implicați în sistemul de justiție civilă, care susțin că există o nevoie continuă pentru o astfel de implicare în procesul de implementare a reformelor naționale. Sistemul de justiție are nevoie urgentă de reformă și este momentul potrivit pentru schimbare. Prin identificarea formelor manageriale de bază ale justiției contemporane, în esență și în rezultatele pe care le oferă, precum și în modul în care se va face acest lucru, acestă concretizare va da un efect pozitiv modului de organizare și funcționare a autorității judecătorești.

Cercetarea actuală identifică și caracterizează opt forme manageriale ale justiției contemporane, ca condiție de bază a activității manageriale:

1. Managementul strategic

Necesitatea definirii cadrului de planificare strategică și de dezvoltare a sistemului judiciar [3, p. 1], asigură stabilirea direcțiilor strategice și a obiectivelor specifice ce evidențiază problemele justiției, precum și obiectivele necesare de îndeplinit pentru a asigura consolidarea instituțională și creșterea eficienței managementului instituțional. În acest sens, sunt necesare măsuri de elaborare și promovare a **strategiilor naționale și instituționale** orientate spre modernizarea justiției, care derivă din obligația de armonizare pentru implementarea legislației sectoriale a UE [4, p. 1].

Strategiile naționale reprezintă acte normative și documente de viziune strategică [5, p. 1] necesare pentru a atinge obiective specifice în domenii esențiale pentru dezvoltarea și funcționarea societății, care incud prioritar și domeniul justiției. Structura și conținutul strategiei naționale în domeniul justiției dezvoltă cadrul național de planificare strategică, viziunea, prioritățile, obiectivele și direcțiile de intervenție relevante pe termen lung.

Cadrul național de planificare strategică este necesar pentru implementarea sinergică la diferite niveluiri de cooperare în domeniul justiției, în conformitate cu atribuţiile şi domeniul de activitate ale autorităților publice responsabile. Aceste documente oficiale sunt emise de autoritățile publice ce dețin calitatea de subiect cu drept de inițiativă legislativă conform art.73 din Constituţia Republicii Moldova, sunt consultate public și aprobate de către Guvern sau Parlament, precum și au caracter public și obligatoriu pentru subiecții de drept vizați în conținutul acestora, din diferite domenii și diferite niveluri de responsabilitate publică. Conținutul strategiilor naționale desemnează planuri complexe și integrate, iar pentru fiecare obiectiv dezvoltă cadrul de rezultate și indicatori de monitorizare și evaluare, definiți pe termen scurt, mediu și lung. Din formularea acestora devine evidentă implicarea diferitor subiecți, atât din sfera executivului, cât și din cea a autorității judecătorești și procuraturii. În prim plan, arhitectura corespunzătoare strategiei din justiție, urmărește îmbunătățirea accesului la justiție și include un sistem complex de abordări normativ-juridice și de natură operațional-tehnice, care sunt caracteristice formelor manageriale. Impactul strategiilor naționale se evaluează în raport cu indicatori de monitorizare a politicilor publice și a programelor sectoriale, orientat pe schimbările în fiecare autoritate judecătorească la nivel local, regional și național.

Strategiile instituționale reprezintă un instrument de planificare, organizare și conducere a autorității judecătorești, care ca formă pot fica plan strategic sau plan de acțiune. La nivel instituțional, un plan de

acțiune cuprinde viziunea strategică, reformele organizaționale și mandatul de consolidare a managementului autorității judecătorești. Reformele organizaționale se referă la consolidarea semnificativă a capacității în domeniul informației și comunicării tehnologii (TIC), resurse umane, procese financiare, management operațional, achiziții și alte elemente critice în viziunea și inițiativele conducerii, pentru a atinge obiectivele specifice de activitate.

Planul strategic al autorității judecătorești definește mecanismul de coordonare sectorială și cadrul strategic la diferite niveluri operaționale. Implementarea planului strategic (pe termen lung) vizează în mod direct coordonarea sectorială [6, p. 3] și modernizarea instituțianală prin: a) îmbunătățirea accesului la justiție; b) reducerea duratei proceselor; c) creșterea încrederii publicului în justiție. Procesul de implementare a planului strategic impune tactici de valorificare a politicilor publice, or, cel mai frecvent, în procesul de implementare a planurilor pe termen lung sunt implicate subdiviziunile administrative, acestea fiind mai sensibile la oportunitatea valorificării unor metode, tehnici, procedee sau altele, în dependență de oportunitatea etapei de valorificare a politicilor instituționale și calitatea acestora. Obiectivele vizate în planul strategic, determină o finalitate și dezvoltare perpetuă ulterioară, orientate spre menținerea valorilor de calitate și performanță. La nivel instituțional, obiectivul de acces la justiție semnifică un sistem complex de abordări normativ-juridice și de natură operațional-tehnice, ce implică activități operaționale și condiții tehnice de modernizare a instanței judecătorești, inclusiv prin reducerea duratei proceselor și instruirea personalului de care depinde calitatea serviciilor acordate, precum și aprecierea profesiilor respective la justa lor valoare. În același context, reducerea duratei proceselor identifică componente de tehnică juridică și tactici specifice, orientate spre optimizarea proceselor judiciare și impune drept obiective funcționale stabilirea unui număr suficient de angajați, judecători, grefieri și asistenți judiciari, cu o pregătire profesională corespunzătoare, cu capacitate de a activa într-un grup profesionist cu elemente de ierarhie administrativă. Îmbunătățirea percepției publice față de justiție – al treilea domeniu de implementare a planurilor de modernizare managerială, ce implică o comunicare publică eficientă, integrarea și raportarea reformelor în curs de realizare, furnizarea de servicii calitative, o caracteristică profesională pozitivă, altfel spus, un plan axat pe tactici pragmatice profesioniste, orientate spre o apreciere socială pozitivă a justiției naționale.

2. Managementul operațional

Consolidarea managementului operațional include: a) optimizarea fluxurilor de lucru ***în*** instanțe ***și*** procuraturi; b) implementarea standardelor de performanță pentru personalul din justiție (judecători, procurori, aistenți judiciari, grefieri); c) asigurarea resurselor adecvate (financiare, umane, logistice) pentru funcționarea instanțelor. Managementul operațional implică mai mult o activitate cotidiană bine sistematizată și plasată într-o reală și eficientă simbioză cu planificările pe termen lung, mediu și de scurtă perioadă. Operaționalitatea managerială prezumă o activitate profesionistă cotidiană, orientată spre soluționarea sarcinilor curente, necesare pentru o activitate eficientă, transparentă și calitativă a justiției. Fiind bazată pe instruiri teoretice și experiențe practice, operaționalitatea managerială impune o pregătire profesională specială, care ar include pe lângă cunoștințe juridice și cunoașterea oricărei profesii din domeniul justiției, inclusiv și cunoștințe de psihologie profesională managerială.

3. Digitalizarea justiției

Componenta de digitalizare [7, p. 2] definește reformele organizaționale necesare pentru fortificarea eficienței autorității judecătorești, pe trei dimensiuni de acțiune interdependente:

Introducerea dosarului electronic pentru reducerea birocrației – se referă la implementarea dosarului electronic și pentru procedurile de valorificare a măsurilor preventive or, devin esențiale tehnicile de securizare, confidențialitate și acces la anumite acte emise. Mai mult, digitalizarea justiției este un proces inalienabil managementului judiciar și al justiției în ansamblu, precum și necesită o abordare detaliată, profesionistă și diferită, în dependență de etapele procesului, subiecții de decizie, subiecții implicați, natura procedurilor – penală sau civilă. La rândul lor, acestea determină elaborarea unui sistem de softuri complexe, cu grad de securizare deosebit de avansat, cu posibilitatea de acordare dinamică a diferitor coduri de acces la diferite date în dependență de condițiile enumerate supra, determină prezența unor canale de transmitere a datelor

rapide și securizate, aflate sub un control public, impune o arhivă electronica diversificată, aflată la fel sub un control public național. Numai în aceste condiții, dezvoltarea dosarului electronic va avea un suport managerial eficient, orientat spre valorificarea transparenței și calității justiției și a calității acestuia.

Utilizarea platformelor digitale pentru programarea audierilor, comunicarea actelor și desfășurarea ședințelor online. Platforma digitală necesită a avea un caracter unic tipizat. Considerăm că la etapa respectivă ar fi problematic de finalizat implementarea acestora, din simplu considerent că nu toi justițiabilii posedă cont propriu nominal și semnătură electronică. Chiar dacă se finalizează atribuirea semnăturii electronice profesionale pentru judecători, procurori, avocați, oricum, aceasta poate fi apreciată drept o etapă intermediară. Este evidentă necesitatea implementării semnăturii electronice generale, pentru toate părțile implicate în actul de justiție. Suplimentar, accentuăm necesitatea elaborării unor canale de comunicare electronice publice, cu un grad de securitate avansat, capabil să păstreze confidențialitatea datelor.

Dezvoltarea bazelor de date integrate pentru un acces rapid la informații – se referă la managementul public digital, care identifică, pe lângă condițiile enumerate supra, determinate de professionalism, calitatea canalelor de comunicare prin securitatea lor și flexibilitatea acordării dinamice de acces la diferite informații juridice concrete cu relevanță pentru cauza concretă, acordarea acestor servicii contra plată sau cu titlul gratuit, în dependență de subiectul solicitant și atribuții la procedura concretă. Aceste reforme organizaționale, impun conștientizarea că digitalizarea justiției, ca componentă managerială nu poate fi abordată autonom la nivel practic. Este evident că se impune interconexiunea cu un sistem complex de baze de date, softuri specializate, canale de comunicare electronică profesionistă securizate care, au ca scop principal, consolidarea managementului justiției contemporane naționale.

4. Managementul resurselor umane

Reformele organizaționale necesare pentru consolidarea managementului resurselor umane [8, p. 1] din domeniul justiției, cuprind activități organizaționale privind planificarea, administrarea și dezvoltarea personalului, pe trei dimensiuni de acțiune interdependente:

Crearea unor programe de formare continuă pentru magistrați și personal auxiliar – reprezintă o componentă managerială ce implică colaborarea mai multor subiecți cu abilități în domeniul de referință. Specificăm oportunitatea și necesitatea implicării în acest proces a subiecților, precum: Consiliul Judiciar, Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, Institutul Național al Justiției. Este evident, că anumite componente necesită diversificări în dependent de faptul dacă finalitățile sunt magistrații sau personalul judiciar. Pe lângă crearea unor programe de formare profesională, profesiile tehnico-judiciare necesită diversificări clare, identificate în fișe de post tipizate și elaborate prin implicarea a mai multor subiecți manageriali la nivel instituțional. Deja, prin natura managementului existent în instanța concretă, într-o colaborare cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și Institutul Național al Justiției, urmează să fie elaborate standarde organizaționale pentru încadrarea eficientă a angajaților tehnico-judiciari în diferite procese de formare continuă, la fel, reflectate și în fișa de post ca o componentă a calității profesionale. Implicarea magistraților în procesul de formare continua, trebuie să fie o cerință obligatorie în fișa de post și monitorizată continuu de către managerul autorității judecătorești, a Consiliului Judiciar și a Institutului Național al Justiției.

Evaluarea periodică a performanței profesionale [9, p. 1] – definește formele de evaluare ordinară ***și*** extraordinară a performanțelor personalului angajat ***în*** domeniul justiției. Stabilirea cerințelor de formare profesională, reprezintă o cerință ce contribuie incontestabil la fortificarea eficienței, transparenței și calității justiției. Această cerință este interdependentă cu direcția de creare a unor programe de formare continuă pentru magistrați *și* personal auxiliar, precum și poate fi implementată ca o componentă managerială periodică după realizarea programelor de formare profesională. Evaluarea periodică a performanțelor profesionale nu trebuie privită drept o modalitate de control al resurselor umane, dar din perspectiva evaluării profesionalismului și a dedicației profesionale. Este important de menționat și aprecierea obiectivă din partea managerului superior sau a conducerii autorității judecătorești. La nivel instituțional, aprecierea performanțelor judecătorilor poate fi realizată de președintele sau vicepreședintele instanței, care dețin experiență în funcție de judecător. Similar, aprecierea performanțelor personalului tehnico-judiciar poa-

te fi realizată de către managerul cancelariei instanței. Nu intenționăm de a diminua din competențele președintelui de instanță, dar sugerăm o delegare eficientă a competențelor și a formării a unui management colectiv diversificat la nivel de instanță, orientat spre o calitate mai sporită.

Promovarea unui mediu de lucru etic și transparent – definește criteriile de etică profesională [10, p.1] ***și*** promovarea unui mediu de lucru etic, ca elemente esențiale de conduită a personalului angajat în cadrul autorității judecătorești. Complexitatea abordării constă în statutul profesional diferit ce îl dețin persoanele din același colectiv de muncă. O categorie de personal dețin statut de magistrați, ce identifică o ierarhie profesională superioară, iar restul personalului sunt asistenții judiciari, grefieri, angajații cancelariei instanței, ce dețin statut de funcționar public. Profesionalismul și integritatea psihologică a personalului instanței judecătorești este imperativ în procesul de reformă organizațională, precum și esențial pentru creșterea calității și eficienței justiției, realizată de instanța în cauză. O sarcină complexă necesită a fi soluționată de către managerii instanței, asigurând o atmosferă tolerantă și compatibilă de activitate între diferiți angajați, cu o poziționare socio-profesională diferită. Atât funcționarii publici, cât și magistrații se află sub incidența reglementărilor de etică profesională, astfel asigurându-se cerințe specifice pentru magistrați și pentru funcționarii publici din domeniul justiției. În situația, când justiția se manifestă în calitate de serviciu public, mediul de activitate profesională a angajaților instanței, devine o componentă esențială pentru îmbunătățirea eficienței actului de justiție. Considerăm esențială și capacitatea de descentralizare managerială a administrării instanței, când apare posibilitatea de a partaja obligațiunile manageriale, acesta să fie capabil să perceapă această oportunitate la justa ei valoare, păstrându-și concomitant și competențele de monitorizare managerială față de competențele partajate.

5. Monitorizare și evaluare

Procesul de monitorizare și evaluare [11, p. 1] complexă a activității instanței judecătorești, definește mai multe componente în cadrul procesului managerial complex, care implică coordonarea activităților organizaționale, realizate de către persoanele abilitate cu funcționalitate managerială și a personalului angajat, cu competențe distincte din sfera de competență. Finalitatea monitorizării este evaluarea periodică a calității, transparenței și eficienței instanței de judecată, pe următoarele direcții de activitate:

Colectarea și analiza datelor statistice privind durata proceselor, numărul de dosare soluționate și gradul de satisfacție al justițiabililor – reprezintă responsabilitatea managerială complex, privind analiza datelor referitoare la calitatea, eficiența și transparența justiției, ce revine atât managerului instanței, cât și membrilor Consiliului Judiciar, inclusiv cu implicarea ministerului Justiției. Datele statistice colectate determină necesitatea de a optimiza eficiența, randamentul de activitate a instanței, în condițiile când unii angajați activează ineficient, sau revizuirea numărului de angajați pentru volumul respectiv de cauze ce urmează a fi examinate în instanță, într-o anumită perioadă de timp. Standartul de referință este media per judecător, în condiții similare. Pentru evaluarea oportunităților de eficientizare a activității judecătorilor și a instanțelor, evident că sunt necesare măsuri de a perfecționa procedurile de stabilire a gradului de complexitate a cauzelor examinate, ce pot varia în dependență de o pluralitate de factori subiectivi și obiectivi. Deși existente, reale în aplicare, acestea necesită a fi în permanență complectate și perfectionate.

Realizarea auditului periodic pentru identificarea problemelor sistemice și propunerea soluțiilor – evidențiază necesitatea de a realiza auditul periodic și evaluarea calităţii serviciilor de interes public prestate de către instituțiile din domeniul justiției naționale, care urmează a fi organizate de către Consiliul Judiciar de comun cu antrenarea specialiștilor din cadrul Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești. Echipa de audit în domeniul de activitate a autorităților judecătorești, trebuie să dețină un caracter permanent, astfel se va asigura un nivel înalt de profesionalism.

6. Cooperare interinstituțională

Raporturile de colaborare în cadrul sistemului de justiție național, pe diferite domenii de responsabilitate și de interes comun, precum sunt accesul la justiție, publicarea informației cu caracter public despre activitatea judecătorească, soluționarea conflictelor de competență, definesc cadrul de cooperare interinstituțională eficientă. Atât la etapa instruirii profesionale inițiale și continuă, cât și la cea de aplicare a dreptului si de

realizare a standartelor de independență a autorității judecătorești și a justiției în ansamblu, o autoizolare este imposibilă. Din această perspectivă, standardele internaționale în domeniul de referință accentuează o afirmare a valorilor justiției pe plan național. Orice diminuare a comunicării și cooperării interinstituționale ar determina un reflux a valorilor justiției pe plan național și o limitare a democrației. Evident, că raporturile de cooperare interinstituțională pe domeniul justiției necesită a fi obiective și distanțate la maximum de anumite aspirații politice, determinate de participare colectivă și nu unipersonală.

De asemenea, crearea unor parteneriate internaționale pentru schimbul de bune practici poate fi realizată prin intermediul Consiliului Judiciar, Ministerului Justiției, organizațiilor și asociațiilor profesionale a judecătorilor, organizațiilor nonguvernamentale specializate pe domeniul justiției.

Consolidarea relațiilor dintre instanțe, procuraturi ***și*** alte instituții implicate ***în*** actul de justiție, reprezintă o consolidare relațională dintre diferiți subiecți ai justiției naționale, care implică în mod direct o participare constructivă a instanțelor judecătorești, în special a curților de apel și a Curții Supreme de Justiție. În esență, este evidentă activitatea de uniformizare de practică judecătorească și o fortificare a autorității justiției în ansamblu. Dezvoltarea bunelor practici de colaborare a diferitor subiecți implicați în procesul de realizare a justiției, schimbul de opinii, schimbul de experiență, discuțiile profesioniste cu valoare teoretică și practică între reprezentanții acestor subiecți, ar putea fi exemplificate prin anumite declarații, dispoziții comune de valoare aplicativ-informațională, pot contribui la formarea unui sistem de lideri de profesii juridice, inclusiv prin identificarea și consolidarea autorității individuale a anumitor reprezentanți de sistem. Concomitent, menționăm necesitatea de coordonare și promovare a politicilor din domeniul justiției dintre toți potențialii subiecți implicați în procesul de realizare a justiției, inclusiv cu reprezentanții Uniunii avocaților, Consiliului de Mediere și a Uniunii Executorilor Judecătorești. O participare și reprezentare largă impune o promovare eficientă a unui sistem valoric.

7. Transparența și comunicarea publică

Reformele organizaționale necesare pentru consolidarea dimensiunii de comunicare publică impun ca criteriu distinct pregătirea profesională, necesară în procesul de formare a personalului autorității judecătorești cu abilități profesionale speciale, în accord cu cerințele de integritate sporite, care actualmente deține o apreciere și o deschidere socială limitată. În scopul instituirii unui echilibru de comunicare și manifestare socială, transparența și comunicarea publică devine o necesitate vitală or, justiția fiind o componentă sensibilă a puterii, oferă populației service publice în domeniul justiției. Măsurile administrative de reformă pe această componentă se referă la următoarele:

Informarea constantă a cetățenilor despre activitatea sistemului judiciar – prin intermediul rapoartelor anuale cu caracter public, realizate de către Consiliul Judiciar și care identifică o sinteză complexă și dezvoltată a unui sistem standartizat de rapoarte corespunzătoare a instanțelor judecătorești pentru un interval stabilit de timp, cu caracter periodic. Într-o finalitate, se identifică contururile unui raport de activitate complex și integrat, ce reflectă realitatea obiectivă a funcționalității și organizării judecătorești în ansamblu, la nivel de stat și în mod individual pentru fiecare instanță.

Facilitarea accesului la hotărârile judecătorești și la informațiile de interes public – pe segmentul justiției, pune în evidență forma de comunicare în exclusivitate profesională, atât pentru domeniul juridicului, cât și pentru alte domenii care utilizează așa gen de informație. Evident, că accesul la această categorie de informație o poate avea orice persoană, însă o utilizare eficientă poate fi valorificată la justa ei valoare numai de către un profesionist. Or, ceilalți potențiali subiecți o vor putea utiliza numai sub aspect informațional. Depersonalizarea hotărârilor judecătorești, prezența unui sistem de căutare eficientă a acestora, o bază de date specializată pe domeniu însoțită de un sistem de securitate corespunzător, pot contribui esențial la eficiența de utilizare a acestora. Competențele manageriale pe domeniu urmează a fi realizate de Curtea Supremă de Justiție. Informația de interes public din domeniul justiției poartă un caracter complex și componenta managerială din sfera justiției devine determinatorie în stabilirea limitelor acesteia or, datele despre judecători, procurori, alți subiecți, participanți la procesul de realizare a justiției conțin date cu caracter personal. Astfel, managementul realizat de către Consiliul judiciar urmează a fi orientat și spre protejarea drepturilor angajaților din domeniu.

Organizarea campaniilor de educaţie juridică – reprezintă un instrument de educaţie juridică, iar ca componentă de management strategic necesită să fie inclus în planul de acţiune ale Consiliului Judiciar şi prevăzută ca linie de cheltuieli în bugetul anual al instanţei judecătoreşti. Realizate cu implicarea mediului academic şi a reprezentanţilor diferitor subiecţi implicaţi în procesul de realizare a justiţiei, valorificarea educaţiei juridice este orientată mai mult spre neprofesionişti, dar în acelaşi timp şi spre educaţia juridică profesională, pentru a fortifica accesul la justiţie şi, într-o finalitate, spre îmbunătăţirea încrederii în justiţie din partea societăţii. Creşterea culturii juridice va contribui la promovarea valorilor statului de drept.

8. Managementul calităţii

Calitatea în sfera de activitate a justiţiei, rămâne una din cele mai importante componente ale justiţiei. Valorificarea acesteia impune aprecierea obiectivă a eficienţei justiţiei, permite o monitorizare permanentă a bunei funcţionări a tuturor componentelor justiţiei în general şi a autorităţii judecătoreşti în parte. De ce se atrage o aşa atenţie calităţii şi eficienţei justiţiei? Din simplu considerent, că în perceperea societăţii anume justiţia, prin intermediul autorităţii judecătoreşti supraveghează realizarea şi aplicarea normelor juridice, restaurează şi stabileşte echidistanţa restaurării anumitor raporturi juridice abuziv încălcate sau chiar lichidate. Fără managementul calităţii o justiţie eficientă şi calitativă, înalt apreciată de către societate, nu poate exista. Controlul intern al funcţionalităţii justiţiei şi al autorităţii judecătoreşti, eficienţa acestuiea, reacţia promtă la evaluarea rezultatelor, impune necesitatea unei pregătiri manageriale complexe. În scopul realizării eficiente a managementului calităţii identificăm următoarele componente:

Introducerea unor mecanisme de feedback din partea justiţiabililor – se referă la competenţa sistemului managerial al autorităţii judecătoreşti şi al justiţiei în ansamblu, de a monitoriza periodic satisfacţia din partea justiţiabililor cu privire la serviciile prestate în domeniul justiţiei. Fenomenul în cauză, datele acumulate şi sistematizate corect, permite formularea unor concluzii obiective şi operarea de intervenţii cu modificări corespunzătoare în activităţile organizaţionale ce asigură calitatea, eficienţa şi transparenţa justiţiei.

Standardizarea procedurilor pentru a asigura o aplicare uniformă a legii – reprezintă o sarcină de bază ***în*** procesul de reformă a justiţiei, iar rolul de manager este atribuit Curţii Supreme de Justiţie în calitate de instanţă superioară, competentă, care prin intermediul Plenului Curţii trebuie să elaboreze standarde de aplicare a normelor jusridice, altfel spus, metode clare de interpretare cazuală a normelor în procesul de aplicare a acestora. Formarea unei practici judecătoreşti va asigura uniformizarea aplicării normei juridice de către toate instanţele judecătoreşti din sistemul national, prin aplicarea de proceduri detaliate, delimitate şi clare. Instabilităţile legislative, ca patimă a legislativului şi executivului niciodată nu vor contribui la fortificarea acestor proceduri. Astfel, rolul managementului judiciar şi al justiţiei pe domeniu rămâne a fi o comunicare profesionistă în scopul asigurării controlului de constituţionalitate şi al controlului de legalitate al normelor juridice adoptate. Rolul comunicării manageriale dintre autoritatea judecătorească şi Curtea Constituţională este asigurarea calităţii, coerenţei şi eficienţei sistemului de drept, pentru a purcede la următoarea etapă – uniformizarea practicii de aplicare a normelor juridice. În absenţa unei comunicări manageriale eficiente dintre autorităţile menţionate, eficienţa şi calitatea uniformizării practicii de aplicare a normelor juridice va avea un caracter redus.

Reducerea erorilor judiciare şi creşterea nivelului de profesionalism – reprezintă procesul de identificare a problemelor specifice contextului. Ca soluţie, uniformizarea practicii judiciare şi calitatea reglementărilor normativ-juridice sunt probabil, esenţiale manifestării de reducere a erorilor judiciare şi fortificarea profesionalismului tuturor subiecţilor implicaţi în procesul de realizare a justiţiei. Utilizarea uniformă a metodelor de interpretare în cazualitatea aplicării normelor juridice duce la o aplicare uniformă a acestora. O practică judecătorească consolidată permite o sistematizare mai eficientă şi – în rezultat, mai calitativă a hotărârilor judecătoreşti ce stau la baza ei, permite o instruire mai eficientă a viitorilor şi actualilor subiecţi implicaţi în procesul de realizare a justiţiei contemporane. Uniformizarea practicii judecătoreşti valorifică reducerea erorilor judiciare, asigură accesibilitatea informaţiei de conţinut unui cerc mai larg decât cel al profesioniştilor. În acest context, este important de a menţiona valoarea managementului strategic şi operational al Curţii Supreme de Justiţie în calitate de instanţă superioară de drept comun, cu implicarea eficientă a componentei teoretico-ştiinţifice în procesul de uniformizare a practicii judecătoreşti.

Simplitatea utilizării unui sistem uniformizat de practică judecătorească, reprezintă un rezultat al eficienței manageriale în autoritatea judecătorească și în justiție, care va permite o eficientizare a activității judecătorilor prin măsuri de standartizare la un nivel maxim posibil a actului de justiție. Drept rezultat, va fi posibilă reducerea volumului de lucru a judecătorilor prin creșterea randamentului de activitate a acestora și a termenilor de soluționare a cauzelor. Datorită unui management strategic eficient, asigurat la nivelul Ministerului Justiției, Consiliului Judiciar și a Curții Supreme de Justiție, va fi posibilă o valorificare pozitivă a eficienței actului de justiție de la pronunțarea lui și până la executarea acestuiea. Creșterea accesului la justiție, și a încrederii în autoritatea judecătorească va fi un rezultat logic al unui management eficient, calitativ și transparent demonstrat în cadrul autorității judecătorești. Aceste forme manageriale sunt esențiale pentru adaptarea justiției la realitățile sociale și economice contemporane, contribuind la consolidarea statului de drept și la protejarea drepturilor fundamentale ale omului și cetățeanului.

Concluzii

Această cercetare identifică și caracterizează principalele forme manageriale ale justiției contemporane, care au un impact direct asupra comportamentului organizațional, proceselor interne și asupra comportamentului de muncă al angajaților care activează în sectorul justișiei. Prin reunirea acestor forme manageriale de bază, precum: managementul strategic, managementul operațional, managementul resurselor umane, digitalizarea justiției, monitorizare **și** evaluare, managementul calității, cooperare interinstituțională, transparența **și** comunicarea publică, evidențiem o temă comună de cercetare a justiției organizaționale. Implicațiile manageriale și practice sunt independente în structura organizațională a autorității judecătorești, iar concretizarea formelor manageriale va oferi noi perspective pentru a îmbunătăți eficacitatea organizațională și responsabilitatea publică. Analiza formelor manageriale sugerează un model potrivit ce oferă un efect pozitiv de modernizare a justiției contemporane.

Bibliografie:

1. LUCA, C., PIVNICERU, M. *Elemente de management judiciar.* Bucureşti, Editura Hamangiu, 2007, ISBN 978-973-1836-06-5. Disponibil: https://inm-lex.ro/fisiere/d_1107/Elemente%20de%20management%20judiciar%20-%20M%20Pivniceru,%20C%20Luca.pdf [Accesat: 23.02.2025]
2. *Practical Law UK: Access to Justice Final Report, The Right Honourable the Lord Woolf, Depratament For Constitutional Affairs, RESOURCE ID 3-383-2804, 2025*. Available: https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20060214041452/http://www.dca.gov.uk/civil/final/overview.htm [Accessed: 23.02.2025]
3. *Legea nr.211 din 06.12.2021 pentru aprobarea Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia*. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129241&lang=ro# [Accessed: 23.02.2025]
4. *Legea nr.100 din 22.12.2017 cu privire la actele normative Publicat: 12.01.2018 în Monitorul Oficial Nr. 7-17 art. 34*. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=144467&lang=ro [Accessed: 23.02.2025]
5. *Legea nr. 315 din 17.11.2022 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030"*. Publicat: 21.12.2022 în *Monitorul Oficial* Nr. 409-410 art. 758. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134582&lang=ro#
6. *Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025, aprobată prin Legea nr.211 din 06.12.2021*. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129241&lang=ro [Accesat: 28.02.2025]
7. ȚURȚURICA M., *Modernizarea serviciilor judiciare în Republica Moldova prin implementarea tehnologiilor informaționale.*
8. BOCICAI R., *Totul despre managementul resurselor umane*. 2024, Disponibil: https://www.edenred.ro/ro/blog/employee-well-being/totul-despre-managementul-resurselor-umane
9. *Legea nr.147 din 09.06.2023 privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor.* În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova,* nr.204-207 din 21.06.2023, art. 364. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137518&lang=ro [Accesat: 28.02.2025]

10. *EXTRAS nr. 229/12 din 29.06.2018 din Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 229/12 din 08 mai 2018 cu privire la aprobarea Regulamentului privind activitatea Comisiei de etică și conduită profesională a judecătorilor, CSM.* Publicat: 29.06.2018 în *Monitorul Oficial* nr. 235-244 art. 1090. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=139788&lang=ro# [Accesat: 28.02.2025]
11. *Legea nr. 98 din 04.05.2012 privind administrația publică central de specialitate.* Publicat: 03-08-2012 în *Monitorul Oficial* Nr. 160-164 art. 537. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=142494&lang=ro# [Accesat: 28.02.2025]

N. B.: *Articolul este elaborat în cadrul subprogramului ”Securitatea Națională a Republicii Moldova în contextul aderării la UE: abordări juridice, politologice și socialogice”, cod 01.05.01.*

Date despre autori:
Andrei NEGRU, doctor habilitat, profesor universitar, Facultatea Drept, Universitatea de Stat din Moldova.
ORCID: 0000-0002-7966-6379
E-mail: andrei.negru@usm.md

Aurica DOINA, magistru în drept, lector universitar, doctorandă, Școala Doctorală Științe Juridice și Economice, Universitatea de Stat din Moldova
ORCID: 0009-0009-3162-1970
E-mail: aurica.doina@usm.md

Prezentat: 28.02.2025