

ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTANŢELE JUDECĂTOREŞTI DIN REPUBLICA MOLDOVA

ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE COURTS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Ion CUPCEA

PhD Student,

Doctoral School of the Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova,

ORCID [0009-0004-8030-3139](https://orcid.org/0009-0004-8030-3139)

E-mail: cupceaion11@gmail.com

Abstract: *This paper analyses some aspects of human resources management in the courts of the Republic of Moldova. Taking into account the fact that human resources management is important for all categories of organizations, it has become an even more important topic for the courts of the Republic of Moldova, as a result of the reform of the justice system in this area. One of the key elements in the effective management of human resource management in the courts is to ensure a fair workload leading to an increase in institutional performance. In this context, some indicators related to human resources management and judges' workload have been analysed. Thus, the following were analysed: the coverage rate of judges' posts, the workload expressed in cases registered for a judges' post and the workload in relation to the actual number of judges. These indicators are calculated at court level. The reports of the Court Administration Agency were used as statistical data. The results show that there are disproportions in terms of workload per judge.*

Keywords: *human resource management, workload, courts, workload indicators.*

UDC: 005.96:347.97/.99(478)

JEL Classification: M12; M54.

INTRODUCERE

Managementul resurselor umane acţionează într-un mediu organizaţional şi naţional ce se caracterizează prin schimbarea permanentă a relaţiilor dintre factorii de mediu şi resursele umane. În ceea ce priveşte factorii de mediu ai instanţelor judecătoreşti, există schimbări în procedurile de muncă, precum şi în normele şi modelele politice şi sociale care influenţează activitatea personalului. Acestea, la rândul său, influenţează comportamentul, ideile, atitudinile şi chiar valorile acestora.

Managementul resurselor umane poate fi definit ca fiind acea parte a managementului care se ocupă de toate deciziile, strategiile, factorii, principiile, operaţiunile, practicile, funcţiile, activităţile şi metode legate de administrarea forţei de muncă în orice tip de organizaţie. Instanţele judecătoreşti reprezintă organizaţiile în cadrul cărora activează mai multe categorii de personal: judecători, asistenţi judiciari, grefieri, interpreţi personal administrativ etc., care printr-o cooperare eficientă poate asigura performanţa acestora pe termen lung. De asemenea, activitatea eficientă a categoriilor de personal menţionate mai sus pot schimba în bine reputaţia instanţelor judecătoreşti şi creşterea încrederii societăţii în instituţiile judiciare.

ADMINISTRAREA RESURSELOR UMANE ÎN INSTANŢELE JUDECĂTOREŞTI

Resursele umane nu au fost niciodată mai necesare în sectorul judecătoresc din Republica Moldova, urmare a reformei judiciare iniţiată. Angajaţii instanţelor judecătoreşti

trebuie să remodeleze comportamentele și atitudinile pentru a se adapta noilor rigori, pentru a asigura excelența organizațională. În vederea atingerii excelenței este nevoie de o concentrare din partea tuturor angajaților pe: procesul învățării continue, munca în echipă, precum și pe reingineria resurselor umane. Astfel prin proiectarea unui rol și a unei agende noi va avea ca rezultat îmbogățirea valorii instanței judecătorești atât pentru toți angajații, cât și pentru societate.

Responsabilitatea pentru transformarea resurselor umane din instanțele judecătorești revine Consiliului Superior al Magistraturii care coordonează toate activitățile legate de managementul resurselor umane, adoptând politici, proceduri, instrumente etc. Acestea, la rândul său, permit resurselor umane din instanțele judecătorești să gestioneze procesele în mod inteligent și eficient, urmare a angajamentului angajaților și al contribuției maxime a acestora la atingerea obiectivelor instituționale.

Unul din elementele esențiale ale managementului resurselor umane în instanțele judecătorești se referă la volumul de muncă și complexitatea sarcinilor ce trebuie exercitate de către angajații acestora. Atât volumul de muncă, cât și complexitatea sarcinilor ce revin spre exercitare sunt elemente ale structurilor organizaționale care trebuie abordate cu mare atenție, pornind de la specificul activităților desfășurate în cadrul instanțelor judecătorești. Aceasta este important deoarece chiar și în cadrul aceleiași organizații cerințele privind sarcinile angajaților variază, iar angajații de același rang pot avea sarcini inegale. Discrepanțele înregistrate în volumul de muncă pot fi, în mare măsură, influențate de calificarea profesională, domeniul de specializare sau vechimea în muncă pe postul respective. Potrivit lui Sravani (2018), percepția unui angajat cu privire la echilibrul sau dezechilibrul sarcinilor de muncă, ca urmare a discrepanțelor percepute între volumul său de muncă și cel al altor membri ai organizației, poate provoca insatisfacție [8]. Conform teoriei echității, un angajat se va simți tratat incorect dacă percepe că colegii care depun eforturi similare ca și acesta câștigă mai mult sau în cazul în care câștigă la fel ca cei care depun un efort mai mic.

Volumul de muncă al angajaților este un factor determinant care reflectă performanța organizațională, în cazul nostru performanța instanței judecătorești. Dacă volumul de muncă este peste volumul standard, există tendința ca angajatul să fie suprasolicitat ceea ce ar putea duce la epuizarea emoțională, în primul rând, apoi la epuizarea fizică. În cazul judecătorilor, epuizarea emoțională are un impact direct asupra activității ulterioare a acestuia, luând în considerație și circumstanțele și riscurile în care își desfășoară activitatea profesională.

Volumul de muncă al angajaților se referă la intensitatea sarcinilor postului [2]. Altfel spus, volumul de muncă este cantitatea de muncă alocată sau așteptată de la un angajat într-o anumită perioadă de timp. Potrivit lui Hart și Staveland, (1988), volumul de muncă al angajaților a fost definit ca relația percepută între de capacitate de procesare mentală sau resursele necesare pentru a îndeplini o sarcină [3].

Din punct de vedere statistic prin volum de muncă al unei instanțe se înțelege gradul de solicitare al acelei instanțe prin luarea în considerare a numărului de dosare existente pe rol (stoc existent la sfârșitul anului anterior + număr de cauze înregistrate în anul în curs), la care se adaugă dosarele suspendate [9].

Având în vedere tendința privind variația sarcinilor de muncă între angajații din diferite instanțe judecătorești sau chiar în cadrul aceleiași instanțe, necesitatea gestionării sarcinilor de muncă devine foarte importantă. În acest context, Van den Bossche et al., (2010) susțin că managementul volumului de muncă este ajustarea volumului de muncă al

angajaților pentru a minimiza discrepanța dintre volumul de muncă real și cel potențial [1], [6]. Printre altele, managementul volumului de muncă ajută la reducerea nevoilor de competențe specializate și tehnice, precum și la facilitarea organizării, gestionării și monitorizării volumului de muncă în conformitate cu obiectivele organizaționale. De asemenea, managementul volumului de muncă oferă resursele necesare pentru a planifica schimbările în volumul de muncă, făcând instanțele judecătorești mai adaptabile și mai receptive la mediile în schimbare [2]. Pe de altă parte, managementul volumului de muncă trebuie să caute să minimizeze discrepanța dintre sarcinile de muncă alocate și capacitatea angajatului, astfel încât acesta să nu fie copleșit de volumul de muncă. În acest scop, obiectivul principal al managementului volumului de muncă este de a minimiza dezechilibrul sarcinilor de muncă în organizații.

În acest context, performanța angajatului poate fi îmbunătățită atât timp cât volumul de muncă este menținut. Un volum mare de muncă poate afecta starea fizică și psihologică a angajatului [6], [7]. Cu toate acestea, atunci când managementul volumului de muncă este bine gestionat, acesta va influența pozitiv performanța angajaților [8].

INDICATORI DEFINITORII AI VOLUMULUI DE MUNCĂ AI JUDECĂTORILOR

Volumul de muncă poate afecta și mai mult performanța angajaților, în cazul în care există o suprasolicitare mai mare din cauza neacoperirii tuturor posturilor de muncă. În instanțele judecătorești din Republica Moldova se observă un anumit grad de neacoperire a posturilor de judecător în toate instanțele judecătorești teritoriale (Figura 1).

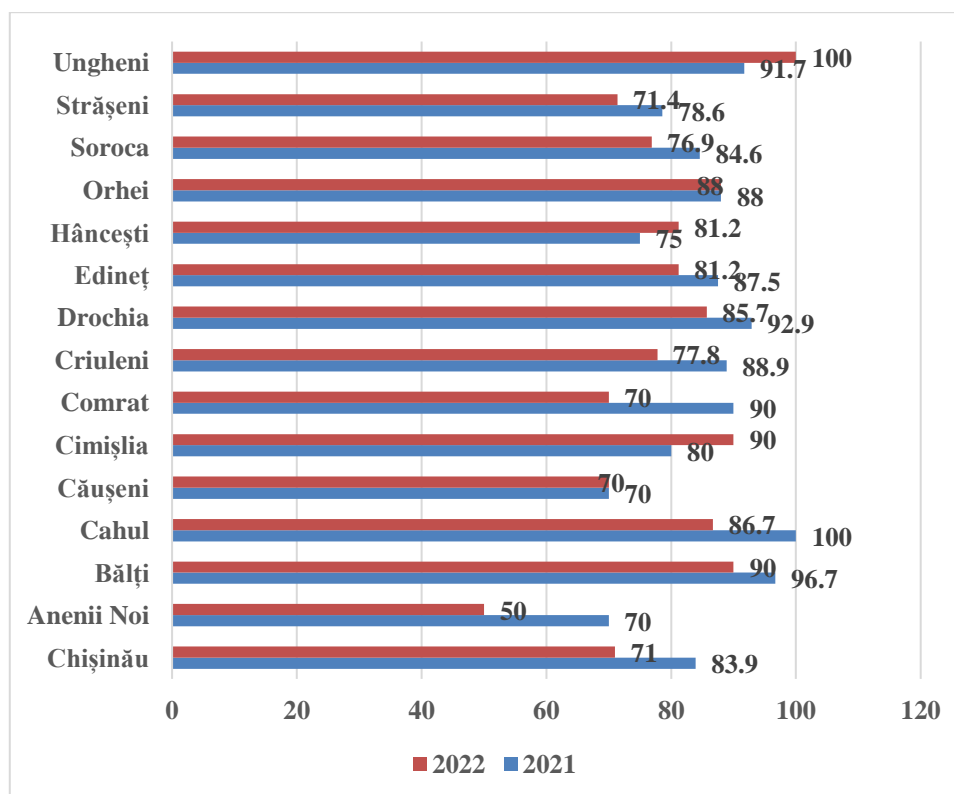


Figura 1. Rata de acoperire a posturilor de judecător în instanțele judecătorești teritoriale

Sursă: Elaborat de autor.

Din Figura 1, constatăm un dezechilibru al volumului de muncă în instanțele judecătorești teritoriale, urmare al neacoperirii posturilor vacante. În perioada analizată, în doar două judecătorii teritoriale rata de acoperire a posturilor de judecător a fost de 100%. În anul 2021, această situație a fost valabilă pentru judecătoria Cahul, iar în anul 2022 – pentru judecătoria Ungheni.

Cea mai critică situație este în judecătoria Anenii Noi. Dacă în anul 2021, rata de acoperire a posturilor vacante de judecător a fost de 70%, în anul 2022, aceasta s-a redus până la 50%. Aceasta înseamnă că volumul de muncă per judecător s-a dublat, în anul 2022. La fel, putem constata că în unele judecătorii teritoriale (Chișinău, Căușeni, Comrat), rata de acoperire a posturilor vacante a fost mai mică de 75%, în anul 2022. Aceasta determină ca automat volumul de muncă al judecătorilor în funcțiune să crească cu 25%.

Fluctuațiile pe posturile de judecător determină ca volumul de muncă să varieze de la an la an. Aceasta crează și mai mari impedimente în rândul judecătorilor legate, în primul rând, de modificarea volumului de muncă. Urmare a creșterii volumului de muncă, crește și durata de soluționare a cauzelor aflate în cadrul judecătoriilor, ceea ce face să crească și mai mult nemulțumirea clienților.

Volumul de muncă al judecătorilor diferă de la o judecătorie la alta, ceea ce face ca judecătorii să se afle în condiții inechitabile, din cauza numărului de dosare care trebuie soluționate într-o anumită perioadă de timp. Or, aceasta cauzează mai mult stres și nemulțumiri din partea judecătorilor. În Figura 2 este prezentat nivelul de solicitare al judecătorilor raportat la numărul posturilor stabilite pe judecătorie exprimat prin volumul de muncă ce trebuie realizat la un singur post de muncă.

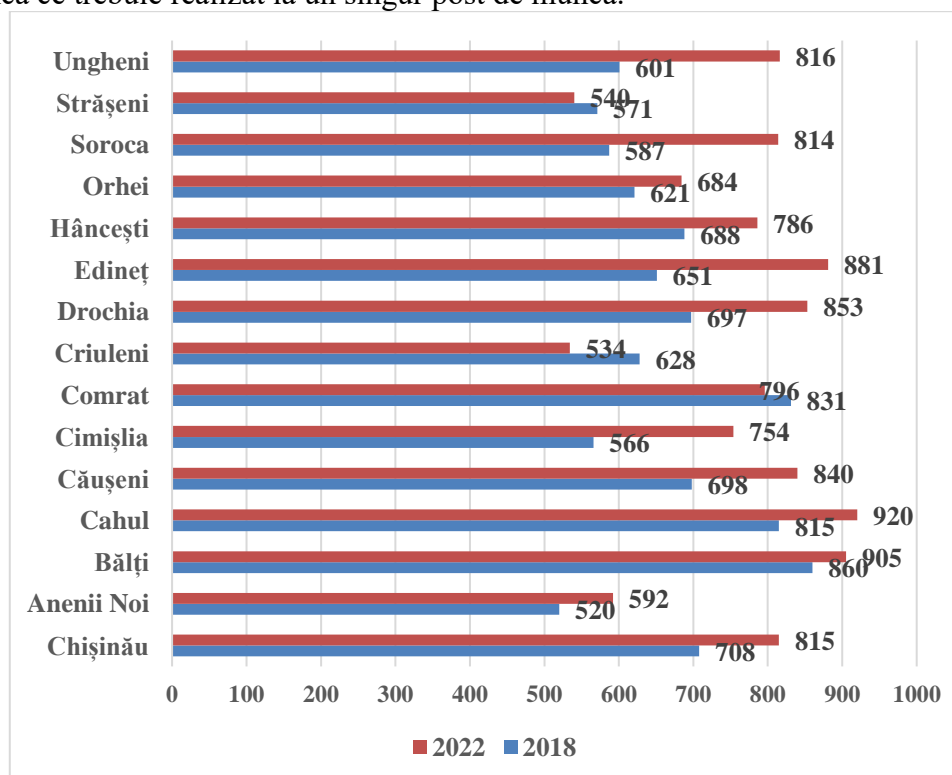


Figura 2. Volumul de muncă exprimat în numărul de cauze înregistrate în medie la un post de judecător

Sursa: Elaborat de autor.

Din Figura 2 observăm că volumul de muncă exprimat prin numărul de cauze înregistrate variază de la o judecătorie la alta și de la un an la altul. Trebuie remarcat faptul că volumul de muncă la un post de judecător a crescut în toate judecătoriile, în perioada analizată, cu excepția judecătoriilor din Strășeni, Criuleni și Comrat. Cel mai mult, volumul de muncă la un post de judecător a crescut în judecătoriile Ungheni, Soroca și Edineț. În aceste judecătorii, volumul de muncă la un post de judecător a crescut cu peste 200 de cauze înregistrate. În majoritatea judecătoriilor, unui post de judecător îi reveneau peste 800 de cauze înregistrate, în anul 2022. Acest număr este și mai mare în cazul în care raportăm la numărul efectiv de judecători din judecătoriile teritoriale (Figura 3).

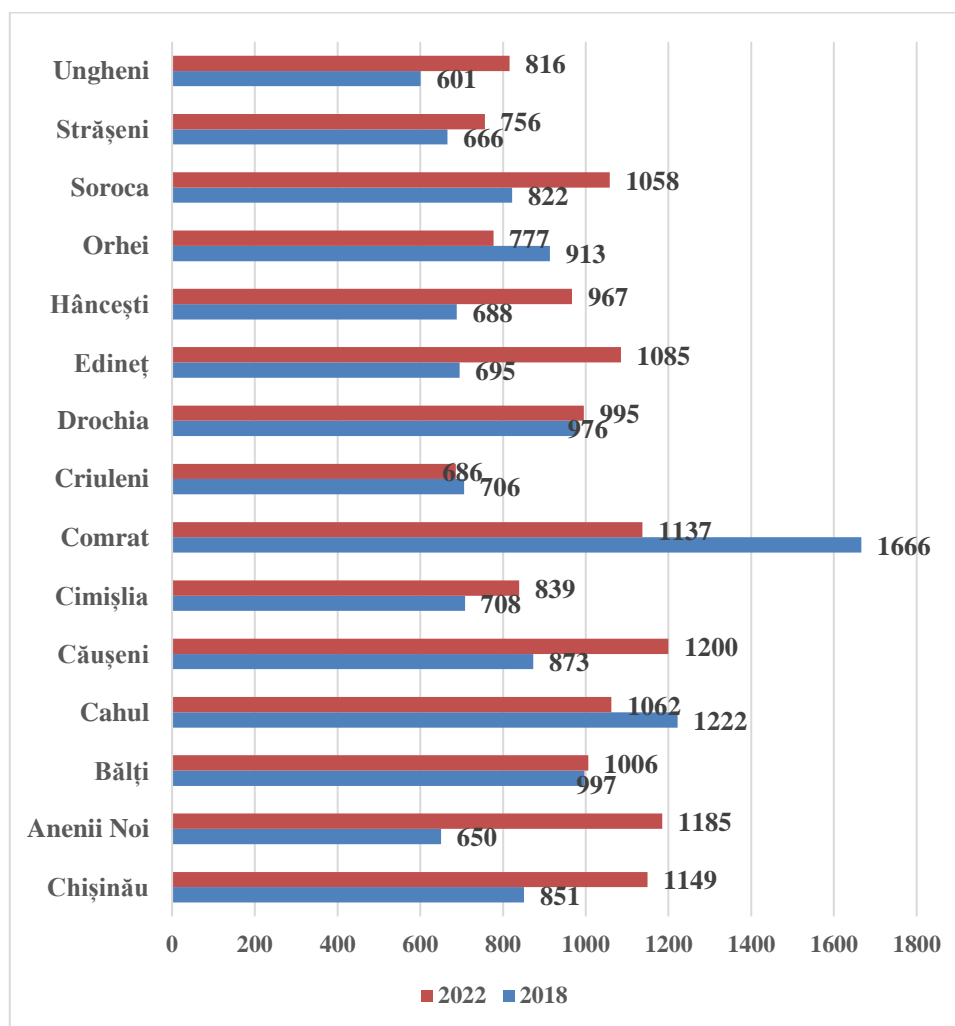


Figura 3. Nivelul de solicitare exprimat prin volumul de muncă raportat la numărul efectiv de judecători

Sursa: Elaborat de autor.

Rezultatele obținute în Figura 3 demonstrează faptul că nivelul de solicitare al judecătorilor este direct corelat cu nivelul de acoperire a posturilor de judecător. Un alt element important care a condus la creșterea nivelului de solicitare al judecătorilor este creșterea numărului de cauze înregistrate în cadrul judecătoriilor. În anul 2022, în mai multe judecătorii (Chișinău, Anenii Noi, Bălți, Căușeni, Cahul, Comrat, Edineț, Soroca), numărul de cauze înregistrate ce reveneau în medie unui judecător efectiv angajat era mai

mare de 1000. Luând în considerație numărul efectiv de zile lucrătoare într-un an calendaristic, prin excluderea și a zilelor de concediu anual de odihnă, unui judecător din judecătoriile menționate mai sus îi reveneau mai mult de 5 cauze înregistrate pe zi. În același timp, în unele judecătorii, cum ar fi cea din Strășeni și Criuleni, mai bine de 3 cauze pe zi reveneau unui judecător.

Cu toate că există deosebiri evidente în ceea ce privește volumul de muncă revenit, în medie unui judecător, activitatea acestora este reglementată prin metodologia Consiliului Superior al Magistraturii care evidențiază mai multe criterii ce stau la determinarea numărului de posturi pentru judecători și anume:

1. Volumul de muncă pe judecător în ultimii 3 ani.
2. Numărul de dosare pe an înregistrate în instanța judecătorească.
3. Complexitatea cauzelor care trebuie soluționate.
4. Numărul de judecători pe cap de locuitori.
5. Numărul de locuitori pe circumscripția instanței de judecată.
6. Numărul de dosare specifice instanței și circumscripției respective [4].

Criteriile prezentate mai sus reprezintă repere pentru stabilirea numărului de judecători la nivelul instanței judecătorești. Chiar și prin luarea în considerație a criteriilor susmenționate observăm dezechilibre legate de numărul de dosare, în medie, la un judecător. Aceasta oricum creează nemulțumiri în rândul judecătorilor legate de efortul necesar ce urmează a fi depus pentru realizarea volumului de muncă per ansamblul judecătoriei. Transferul dosarelor de la o judecătorie la alta este o soluție pentru asigurarea echilibrului volumului de muncă între judecători în cadrul unei instanțe judecătorești, însă, în același timp, cauzează nemulțumiri în rândul clienților, urmare a distanței care trebuie parcursă.

Schimbarea rapidă a cadrului legal în toate sferele vieții în Republica Moldova, inclusiv adaptarea legislației la cerințele Uniunii Europene, în contextul aderării Republicii Moldova la această comunitate, solicită din partea judecătorilor mai mult timp pentru documentare și informare pentru luarea unor decizii judicioase. Aceasta face ca timpul de pregătire pentru pregătirea unei decizii judecătorești să crească, respectiv numărul cauzelor soluționate în instanțele judecătorești să se diminueze.

CONCLUZII

Managementul resurselor umane reprezintă un element important în administrarea eficientă a instanțelor judecătorești. În contextul demarării reformei justiției în Republica Moldova, managementul resurselor umane în instanțele judecătorești trece printr-o transformare profundă, fapt ce creează nemulțumiri în rândul personalului care activează în acest domeniu de activitate. Analiza volumului de muncă reprezintă un element esențial al managementului resurselor umane în instanțele judecătorești, deoarece felul cum acesta este repartizat în rândul judecătorilor depinde performanța instituțională.

Rezultatele cercetării demonstrează că există dezechilibre al volumului de muncă în instanțele judecătorești. Un prim factor care conduce la creșterea volumului de muncă per judecător îl constituie neacoperirea în totalitate a posturilor vacante de judecător. Astfel, am constatat că în unele instanțe judecătorești rata de acoperirea a posturilor vacante este la nivelul de 50% și 70%. Situația creată conduce, în mod direct, la creșterea volumului de muncă per judecător. Neacoperirea la timp a posturilor vacante de judecător pune o presiune mai mare pe judecătorii aflați în funcțiune, prin creșterea numărului de cauze care trebuie să le soluționeze într-o anumită perioadă de timp.

BIBLIOGRAFIE

1. BRUGGEN, A. (2015). *An empirical investigation of the relationship between workload and performance*, [*Management Decision*](#), Vol. 53 No. 10, p. 2377-2389. ISSN 0025-1747
2. DASGUPTA, P. R. (2013). *Volatility of workload on employee performance and significance of motivation: IT sector*. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1-7. ISSN 2331-0626.
3. HART, S. G., & STAVELAND, L. (1988). *Development of the NASA task load index (TLX): Results of empirical and theoretical research*. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). Amsterdam:North-Holland (3) (PDF) *Subjective Task Complexity and Subjective Workload: Criterion Validity for Complex Team Tasks*. Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/240237178_Subjective_Task_Complexity_and_Subjective_Workload_Criterion_VValidity_for_Complex_Team_Tasks [accesat 29. 11. 2023].
4. HOLDEN, R. J., SCANLON, M. C., PATEL, N. R., KAUSHAL, R., ESCOTO, K. H., BROWN, R. L., ... & KARSH, B. T. (2011). *A human factors framework and study of the effect of nursing workload on patient safety and employee quality of working life*. *BMJ quality & safety*, 20(1), 15-24. ISSN 2044-5415
5. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 175/7 din 26 februarie 2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind criteriile de stabilire a numărului de judecători în instanțele judecătorești. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=4504&lang=ro Accesat la: 13. 11. 2023
6. INEGBEDION, H., INEGBEDION, E., PETER, A., & HARRY, L. (2020). *Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations*. *Heliyon*, 6(1), e03160. ISSN 2405-8440.
7. NOELLE CHESLEY (2010) *Technology use and employee assessments of work effectiveness, workload, and pace of life*, *Information, Communication & Society*, 13:4, 485-514.
8. SRAVANI, A. (2018). *Managing the distribution of employee workload of the hospital staff*. *IJRDO Journal of Business Management*, 4(1), 40-50. ISSN 2329-3284.