

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

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

ION CUPCEA

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

SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

CHIȘINĂU, 2025

**Teza de doctorat a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Academiei de Studii
Economice din Moldova**

Conducător științific:

Bîrcă Alic, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

1. **COVAȘ LILIA**, conferențiar universitar, doctor habilitat în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, *președinte*;
2. **BÎRCĂ ALIC**, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, *conducător de doctorat*;
3. **COTELNIC ALA**, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, *membru al comisiei de îndrumare, referent oficial*;
4. **GHEORGHITĂ MARIA**, profesor universitar, doctor în științe economice, Universitatea Tehnică din Moldova, *referent oficial*;
5. **SUSLENCO ALINA**, conferențiar universitar, doctor habilitat în științe economice, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, *referent oficial*;
6. **COJOCARU VIOLETA**, profesor universitar, doctor habilitat în drept, Universitatea de Stat din Moldova, *referent oficial*.

Susținerea va avea loc la 12 iunie 2025, ora 14.00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni 61, etaj 3, Sala Senatului. Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

**Președinte al Comisiei
de susținere publică a tezei de doctorat:**
Conf. univ., dr. hab.



Covaș Lilia

Conducător științific:
Prof. univ., dr. hab.



Bîrcă Alic

Autor:



Cupcea Ion

@ Ion Cupcea, 2025

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	8
1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ ȘI CONCEPTUALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.....	8
2. PARTICULARITĂȚILE ADMINISTRĂRII PERSONALULUI ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	11
3. CONSOLIDAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTANȚELE JUDICIARE PRIN EVALUAREA PROCESELOR AFERENTE ȘI A COMPORTAMENTULUI PROFESIONAL ÎN CONTEXTUL REFORMEI JUSTIȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	17
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	24
BIBLIOGRAFIE	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI	31
ADNOTARE	33

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

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

Pentru a-și demonstra relevanța și semnificația în cadrul organizațiilor, resursele umane au nevoie de o administrare eficientă din partea responsabililor, fie că este vorba nemijlocit de specialiștii de resurse umane, fie de managerii organizațiilor care trebuie să aibă competențele necesare în acest domeniu. În aceste condiții, managementul resurselor umane constituie ansamblul de proceduri și instrumente care, elaborate și implementate corespunzător, își aduce contribuția la asigurarea stabilității, coerenței și echității organizației, prin unificarea comportamentelor și valorilor umane ale acesteia. Pornind de la cele menționate, practicile managementului resurselor umane trebuie să fie ancorate în viziunea, misiunea și obiectivele organizației.

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

În prezent, se constată mai multe disfuncționalități în sistemul de administrare a personalului în instanțele judecătorești caracterizate de volumul disproportionat de muncă în rândul personalului judiciar, durata de soluționare a cauzelor judiciare, lipsa unei sincronizări în acoperirea posturilor vacante etc. Problemele susmenționate dovedesc că managementul resurselor umane în instanțele judecătorești necesită o perfecționare la toate nivelele ierarhice ale sistemului judiciar, prin oferirea unei flexibilizări și a unei autonomii în exercitarea atribuțiilor de muncă. De asemenea, finalizarea reformei justiției prin eliminarea sau diminuarea elementelor coruptibile reprezintă una din condițiile principale pentru accederea la Uniunea Europeană. Este domeniul în care Republica Moldova are suficiente restanțe pe care trebuie să le soluționeze pentru a urgenta procesul de apropiere de Uniunea Europeană și de a recăpăta încrederea societății în actul de justiție. În ultimii ani, încrederea societății în actul jurisdicțional s-a diminuat, sistemul judiciar fiind cel mai mult detestat de diferiți actori sociali și de majoritatea societății.

Gradul de studiere a temei cercetate. Întrucât resursa umană reprezintă una din principalele resurse în activitatea unei organizații, în special modul cum este administrată de responsabilii acesteia, managementul resurselor umane s-a transformat într-o preocupare vitală atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicieni. Sub aspect evolutiv, mai mulți cercetători și-au adus contribuția la dezvoltarea teoretică și metodologică a acestui domeniu de activitate, fiecare remarcându-se prin includerea unor elemente distincte aferente managementului resurselor umane. În acest context, putem evidenția o multitudine de cercetători, străini și autohtoni, care au contribuit, în general, la dezvoltarea conținutului managementului resurselor umane. Din

rândul cercetătorilor străini care au avut un rol esențial la dezvoltarea managementului resurselor umane putem evidenția: Armstrong, M., Beardwell, I., Bratton, J., Burloiu, P., Davis, K., Dessler, G., Fisher, C. D., Guest, D. E., Hatcher, T. G., Ivancevich, J.M., Kleiman, L.S., Manolescu, A., Mathis, R. L., Petrescu, I., Pfeffer, J., Prodan, A., Tyson, S., Ulrich, D., Werther, B. W., Wright, P.M. etc. De asemenea, putem menționa mai mulți cercetători autohtoni care și-au adus propria contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice ale managementului resurselor umane și anume: Bîrcă, A., Cotelnic, A., Covaș, L., Gheorghită, M., Jalencu, M., Suslenco, A., Șavga, L., Vîrcolici, M. etc.

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

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

În Republica Moldova, se constată o insuficiență de cercetări privind administrarea personalului în instanțele judecătorești, inclusiv implicațiile factorului uman asupra performanței instituționale. Chiar și în cazul cercetărilor efectuate în străinătate se pune mai mult accentul pe asigurarea integrității și a eticii profesionale în exercitarea sarcinilor și a responsabilităților de muncă în instanțele judecătorești. Dezvoltarea managementului resurselor umane în instanțele judecătorești este un domeniu care trebuie extins în Republica Moldova, întrucât acesta se caracterizează prin particularitățile sale, diferite de cele existente în alte domenii de activitate, inclusiv în sectorul public.

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

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

Obiectivele cercetării. În vederea atingerii scopului cercetării, au fost formulate mai multe obiective: 1) cercetarea abordărilor teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane, precum și implicațiile acestuia asupra funcționalității organizației; 2) investigarea particularităților teoretice ale managementului resurselor umane în instituțiile din sectorul public; 3) analiza în dinamică a indicatorilor de performanță caracteristici instanțelor judecătorești pe nivele ierarhice ale sistemului judiciar din perspectiva managementului resurselor umane; 4) aprecierea proceselor managementului resurselor umane aplicate în instanțele judecătorești din Republica Moldova; 5) evaluarea retrospectivă și prospectivă a strategiilor de reformare a sistemului judecătoresc din Republica Moldova prin prisma resurselor umane; 6) aprecierea elementelor sistemului managementului resurselor umane în instanțele judecătorești prin

cercetare empirică; 7) identificarea și aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională a personalului în instanțele judecătorești; 8) elaborarea unor recomandări în vederea îmbunătățirii sistemului de management al resurselor umane în instanțele judecătorești.

Strategia de cercetare. În vederea realizării scopului și a obiectivelor cercetării, a fost elaborată strategia de cercetare care constă din mai multe etape: 1. *formularea întrebării de cercetare*; 2. *stabilirea ipotezelor de cercetare*; 3. *revizuirea literaturii de specialitate*; 4. *elaborarea cadrului metodologic al cercetării*; 5. *identificarea metodelor de cercetare*; 6. *analiza și discutarea rezultatelor*; și 7 *formularea concluziilor și recomandărilor asupra temei cercetate*.

1. Formularea întrebării de cercetare. Poate contribui managementul resurselor umane la îmbunătățirea activităților în cadrul instanțelor judecătorești din Republica Moldova?

2. Stabilirea ipotezelor de cercetare. Au fost formulate 4 ipoteze de cercetare pentru realizarea prezentului efort științific. *Ipoteza 1 (H_1)*. Managementul resurselor umane în instanțele judecătorești este influențat de cadrul juridic și instituțional existent în Republica Moldova. *Ipoteza 2 (H_2)*. Performanța instanțelor judecătorești este influențată de maniera implementării proceselor și procedurilor managementului resurselor umane. *Ipoteza 3 (H_3)*. Există o multitudine de variabile aferente managementului resurselor umane ce influențează integritatea profesională a personalului din instanțele judecătorești. *Ipoteza 4 (H_4)*. Integritatea profesională a personalului influențează în mod direct activitatea și performanța instanțelor judecătorești.

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

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

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

6. Analiza și discutarea rezultatelor. Aplicarea metodelor și instrumentelor de cercetare au permis obținerea unor rezultate relevante legate de administrarea resurselor umane în instanțele judecătorești. De asemenea, urmare a aplicării metodelor menționate au fost identificate mai multe disfuncționalități referitoare la procesul de administrare a resurselor umane

în instanțele judecătorești ce influențează performanța acestora. Rezultatele obținute vizează atât procesele tradiționale ale managementului resurselor umane desfășurate în cadrul instanțelor judecătorești, cât și unele procese mai noi, analizate în contextul desfășurării reformei judiciare în Republica Moldova în care se pune un accent deosebit pe asigurarea independenței financiare și a integrității profesionale a personalului judiciar.

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

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

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

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

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

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

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării. Urmare a cercetărilor aplicative efectuate, rezultatele obținute pot fi folosite de managementul superior al instanțelor judecătorești din Republica Moldova drept bază științifică pentru elaborarea și dezvoltarea unor acțiuni concrete, sub formă de politici și programe, pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane, în vederea sporirii performanței instituționale. Cercetarea cantitativă realizată în prezenta lucrare a permis evaluarea reală a situației managementului resurselor umane din instanțele judecătorești, precum și aprecierea decalajelor ce trebuie soluționate pentru racordarea la cerințele Uniunii Europene. De asemenea, rezultatele obținute pot servi drept suport didactic pentru formarea profesională continuă a personalului din instanțele judecătorești.

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

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

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

CONȚINUTUL TEZEI

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

În capitolul I este realizată o incursiune în literatura de specialitate, în vederea prezentării și dezvoltării celor mai relevante elemente specifice problemei cercetate pentru a permite o mai bună înțelegere a subiectului dat.

Managementul resurselor umane reprezintă un domeniu de activitate, desprins din știința managerială, care s-a aflat permanent în atenția cercetătorilor și a practicienilor. În acest context, Gheorghiuță și Vircolici (2008) menționează că managementul resurselor umane „*este o activitate necesară pentru acele organizații care tind să devină performante, adică lideri în domeniul lor de activitate*” [2, p. 8].

Unii cercetători au observat că modul în care practicile manageriale de resurse umane sunt realizate variază ca răspuns la o serie de influențe sociale și economice, a căror sursă cheie este contextul organizațional mai larg în care au loc [5; 9]. În aceste condiții, organizațiile se schimbă progresiv prin evoluția a ceea ce sunt descrise drept forme de organizare și management post-birocratice, flexibile, de înaltă performanță [3; 7].

Interesul deosebit din față de managementul resurselor umane a condus la dezvoltarea unui șir de teorii organizaționale care abordează direct sau tangențial problema resurselor umane în organizații. Fiecare teorie și-a adus contribuția asupra dezvoltării managementului resurselor umane. Astfel, teoria dependenței de resurse atrage atenția asupra faptului că resursele umane sunt limitate în materie de cunoștințe și competențe profesionale, ceea ce organizațiile, prin MRU, ar trebui să faciliteze învățarea continuă în organizații, fapt caracteristic învățării organizaționale. Or, învățarea organizațională se poate realiza prin investiții permanente în resursele umane, element susținut de teoria capitalului uman. La rândul său, investițiile permanente în dezvoltarea resurselor umane asigură un anumit avantaj competitiv organizației.

Implementarea celor mai potrivite practici ale managementului resurselor umane au impact și asupra comportamentului etic al angajaților. Problema administrării etice din perspectiva managementului resurselor umane devine dificilă din cauza drepturilor sau a intereselor percepute ale unui grup de angajați de a intra în conflict cu cele ale altor grupuri [13]. O contribuție deosebită a aspectului etic în managementul resurselor umane l-au adus Winstanley și colab. (1996) care au reconceptuat teoriile etice în cadre etice mai ușor de utilizat de practicienii de resurse umane [15].

Managementul resurselor umane, așa cum rezultă din modul de definire și din principiile ce stau la baza exercitării lui în practică, este un subsistem al managementului general. Literatura de specialitate reliefează o largă diversitate de structuri, mai sintetice sau mai detaliate, în funcție de un larg complex de factori și cerințe între care un rol important îl are dimensiunea organizației [6]. Cele mai reprezentative activități ale managementului resurselor umane sunt descrise și analizate în acest paragraf și anume: recrutarea și selecția; instruirea profesională, evaluarea performanțelor, motivația în muncă și relațiile cu angajații.

De-a lungul timpului, sectorul public a dezvoltat o abordare distinctă a managementului resurselor umane și a prezentat multe inovații care au oferit oportunități semnificative angajaților. Sectorul public a fost perceput ca „angajator model”, iar condițiile de muncă au fost în fruntea reformei și inovării în domeniul resurselor umane. În opinia lui Boguș (2018), *„gestiunea resurselor umane din sectorul public reprezintă multiple aspecte de ordin social, uman, politic, juridic și tehnic, fapt ce generează o serie de discuții în raport cu: pregătirea profesională a personalului din sectorul public, recrutarea și repartizarea acestuia, aprecierea și promovarea în diferite funcții”* [1, p. 291].

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

Necesitatea reconfigurării managementului resurselor umane în sectorul public a fost determinată de progresele realizate de tehnologia informației extrem de sofisticată, inclusiv sistemele de informații despre resurse umane, importanța înțelegerii implicațiilor tendințelor demografice, cum ar fi îmbătrânirea populației, necesitatea acordării unei atenții sporite leadership-ului, accent mai mare pe capacitatea forței de muncă și sisteme de management al cunoștințelor [12].

Wright și Nishii (2013) au propus un lanț valoric general care subliniază variabilele mediatore care leagă managementul resurselor umane și performanța, în special atitudinile și comportamentele angajaților [16]. Pornind de la această idee, Knies și colab. (2018) au elaborat un model care arată implicațiile managementului resurselor umane asupra valorii publice (Figura 1).

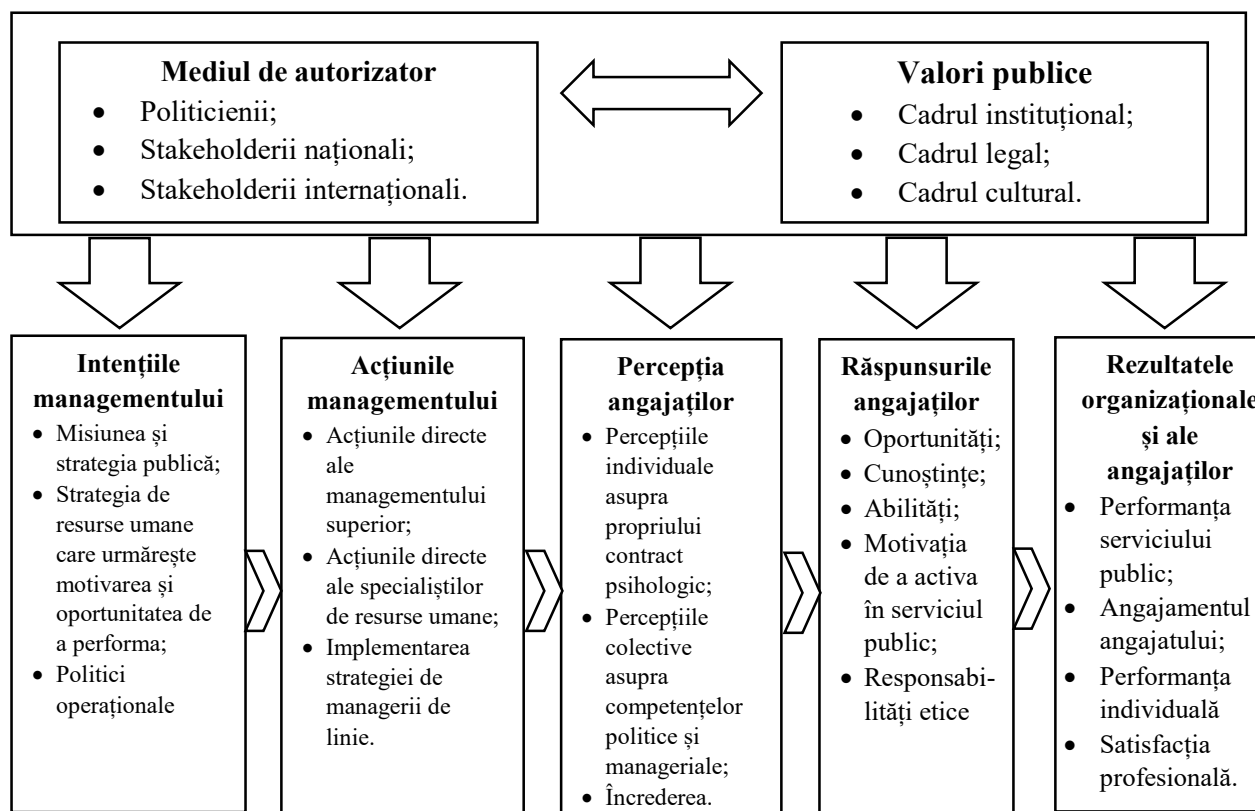


Figura 1. Procesul creării valorii publice din perspectiva managementului resurselor umane

Sursa: Adaptat și dezvoltat după: [4].

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

Un alt element esențial al managementului resurselor umane în sectorul public îl reprezintă încrederea. Practicile managementului resurselor umane au o influență directă asupra încrederii în instituțiile publice. Mai mult de atât, practicile managementului resurselor umane axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate pot conduce la sporirea încrederii în organizații și la schimbarea percepției societății față de acestea. Totodată, percepția asupra încrederii trebuie privită în ansamblu, prin luarea în considerare a tuturor angajaților, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în instituția guvernamentală. Încrederea în organizație este legată direct de integritatea profesională a angajaților din sectorul public. Integritatea profesională poate fi menținută prin implementarea unor principii generale care reflectă standardele înalte de competență, integritate, responsabilitate profesională, respect pentru drepturile și demnitatea persoanelor, precum și preocuparea pentru bunăstarea celorlalți [10]. Pe de altă parte, integritatea profesională include obligațiile și responsabilitățile aferente unei profesii, iar atunci când mizele

pentru societate sunt mari, aceasta trebuie să primeze în fața loialităților personale ale prietenilor Vargas-Hernández (2017) susține că integritatea personală este direct legată de cea profesională, acestea fiind interdependente și compatibile, iar atunci când un profesionist plasează integritatea pe primul loc, acesta înțelege importanța acestora, încercând să le mențină compatibile [14].

Lipsa de integritate profesională conduce la creșterea cazurilor de corupție, ceea ce face ca societatea să devină mult mai vulnerabilă și cu posibilități reduse pentru a evolua economic și social. Încă la Summitul de la Madrid (1995), Uniunea Europeană a inclus dezvoltarea unei administrații profesioniste și imparțiale, cu instrumente eficiente de combatere a corupției, drept criteriu relevant pentru țările care doresc să adere la comunitatea europeană [8].

Așadar, practicile managementului resurselor umane, axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate, conduc la asigurarea integrității profesionale ale angajaților din sectorul public și sporirea încrederii în organizații, precum și la schimbarea percepției societății față de instituțiile publice.

2. PARTICULARITĂȚILE ADMINISTRĂRII PERSONALULUI ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN REPUBLICA MOLDOVA

În capitolul 2 sunt dezvoltate mai multe aspecte legate de managementul resurselor umane în instanțele judecătorești. Sistemele judiciare au două aspecte: pe de o parte, ca instituții publice, finanțarea acestora, recrutarea și selectarea judecătorilor, asistenților judiciari și a grefierilor, regulile procedurale pe care trebuie să le respecte, sunt determinate de stat. Pe de altă parte, ca organizații care produc servicii de soluționare a litigiilor, funcționarea și gestionarea eficientă a lor revine managerilor instanțelor judecătorești.

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

Un indicator relevant ce poate caracteriza activitatea instanțelor judecătorești îl reprezintă *numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori* (Figura 2).

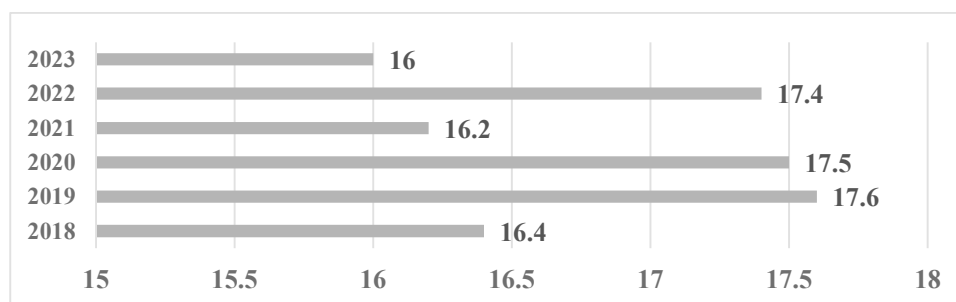


Figura 2. Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023, persoane

Sursa: Sursa: Elaborat de autor conform Biroului Național de Statistică [17].

Potrivit Figurii de mai sus, constatăm că numărul de judecători raportat la populația Republicii Moldova s-a modificat în timp. Dacă în anul 2018, numărul de judecători la 100 mii de locuitori a fost de 16,4, atunci în anul 2022, acesta a crescut până la 17,4. În anul 2023, indicatorul dat a înregistrat valoarea cea mai mică din perioada analizată. Faptul că numărul de judecători la

100 mii de locuitori a crescut în perioada analizată se datorează reducerii numărului populației. Astfel, în anii 2017 și 2022, în Republica Moldova a fost înregistrat aproape același număr de judecători, însă raportat la 100 mii de locuitori, acest indicator se diferențiază foarte mult. În condițiile în care populația Republicii Moldova are tendințe de descreștere și pe viitor, acest indicator va fi într-o creștere continuă, chiar dacă numărul judecătorilor va rămâne neschimbat.

Pentru a compara indicatorul dat cu cel înregistrat în statele membre ale Uniunii Europene, în Figura 3 este prezentată informația în dinamică.

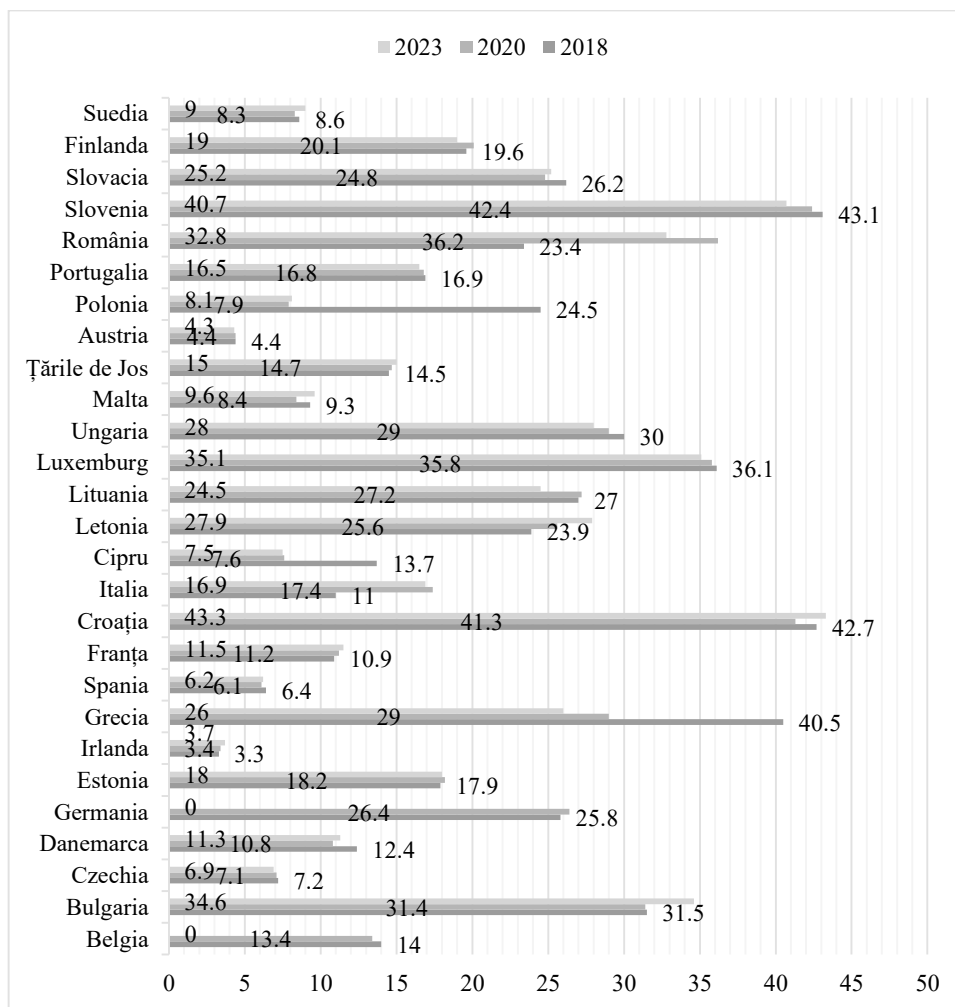


Figura 3. Numărul de judecători raportat la 100 mii de locuitori în perioada 2018-2023 în statele membre ale UE, persoane

Sursa: Sursa: Elaborat de autor conform EUROSTAT [18].

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

Unul din indicatorii ce caracterizează performanța instanțelor judecătorești îl reprezintă *Durata de soluționare a cauzelor*. Indicatorul în cauză se calculează ca raport dintre 365 și rata de rotație a cauzelor [20]. În Figura 4 este prezentată durata de soluționare a cauzelor pentru anii 2022-2024.

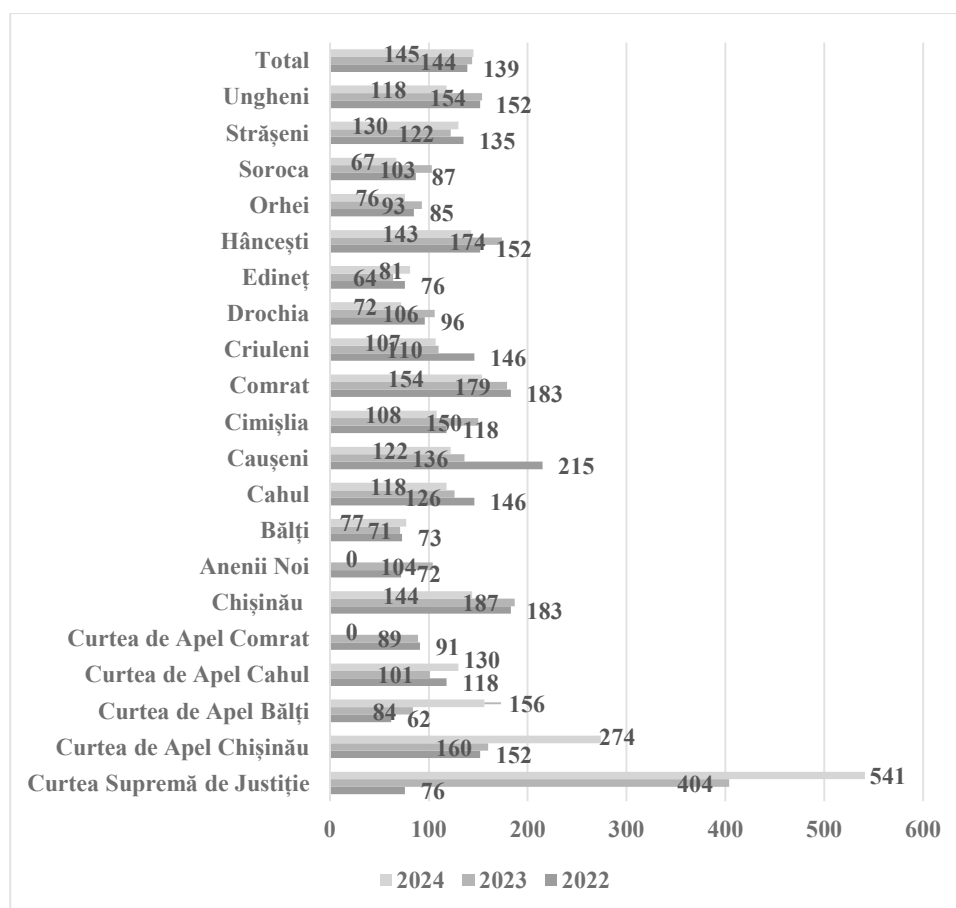


Figura 4. Durata de soluționare a cauzelor în anii 2022 - 2024, zile

Sursa: Elaborată de autor conform [19].

La nivelul sistemului judecătoresc, durata de soluționare a cauzelor a fost de 144 de zile, în anul 2023, în creștere cu 5 zile față de anul 2022, ajungând la 145 de zile în anul 2024. Totodată, observăm că în multe judecătoria (Curtea Supremă de Justiție, Curțile de Apel Chișinău, Bălți și Cahul și judecătoria din Edineț) durata de soluționare a cauzelor a crescut față de anul 2022. Situația creată poate fi determinată de gravitatea cauzelor care urmează a fi soluționate sau de factorul uman, adică de modul de administrare a dosarelor de către personalul instanțelor judecătorești. În același timp, observăm că în unele judecătoria durata de soluționare a cauzelor este de peste 2 ori mai mare.

Asigurarea unui management eficient al resurselor umane în instanțele judecătorești trebuie să pornească de la gestionarea echitabilă a volumului de muncă. În cazul judecătorilor, perspectiva cantitativă a volumului de muncă este determinată, în primul rând, de numărul de cauze ce urmează a fi soluționate, iar, în al doilea rând, de gradul de acoperire a posturilor de judecător, iar cea calitativă este determinată de complexitatea cauzelor judiciare ce trebuie soluționate. În primul caz, volumul de muncă al judecătorilor crește urmare a posturilor de muncă neacoperite în timp real (Tabelul 1).

Tabelul 1. Rata de acoperire a posturilor de judecător în perioada 2018-2023

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [19].

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

În afară de judecători, în instanțele judecătorești activează și alte categorii de personal. La rândul său, personalul care asistă judecătorii au un rol important în activitatea eficientă a acestora din urmă. De aceea, am analizat mai mulți indicatori ce caracterizează personalul instanțelor judecătorești. Deoarece Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești nu a publicat informația pentru anii 2022 și 2023, în Tabelul 2 este cuprinsă perioada 2015-2021.

Tabelul 2. Indicatori ce caracterizează personalul instanțelor judecătorești

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [19].

În cazul celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești, sarcina de muncă variază în funcție de numărul cauzelor înregistrate. În același timp, observăm variații ale personalului non judiciar, de la un an la altul. La nivelul instanței judecătorești, un judecător a fost deservit, în medie, de 4,4 angajați. De asemenea, constatăm că față de anul 2015, numărul de angajați raportat la un judecător a crescut cu peste o unitate, de la 3,18, în anul 2015, până la 4,40, în anul 2021.

Nivelul de performanță al angajaților instanțelor judecătorești depinde de participarea acestora la programe de formare profesională. Programele de formare profesională oferite personalului instanțelor judecătorești au avut un caracter juridic și non juridic. În Tabelul 3 este prezentată dinamica participării la formarea profesională continuă pe module atât a judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de angajați din instanțele judecătorești.

Începând cu anul 2020, se observă o creștere a numărului participanților la programele de formare profesională continuă atât în rândul judecătorilor, cât și a celorlalte categorii de angajați ai instanțelor judecătorești. Cel mai mare număr al participanților la formarea profesională continuă se atestă în anul 2021. De asemenea, în ultimii ani se constată creșterea numărului participanților la formarea profesională continuă din rândul celorlalte categorii de personal din instanțele judecătorești.

Tabelul 3. Dinamica participării personalului instanțelor judecătorești la formarea profesională continuă la modulele juridice în perioada 2018-2022, persoane

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [21].

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

În contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană, ar fi necesar o diversificare a modulelor de formare profesională pentru a înțelege mai bine cerințele privind racordarea actului jurisdicțional național la cel al spațiului comunitar.

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

În capitolul 3 sunt investigate aspecte ale managementului resurselor umane prin prisma reformei justiției. Resursele umane reprezintă cea mai importantă resursă în reformarea sistemului judecătoresc din Republica Moldova. Începută cu mulți ani în urmă, reforma sistemului judecătoresc din Republica Moldova a fost tergiversată mai mult timp din cauza factorului uman.

În ultimii ani, se constată o accelerare a procesului de reformare a justiției în Republica Moldova, inclusiv a sistemului judecătoresc, fiind adoptate mai multe legi și hotărâri care au ca obiectiv îmbunătățirea actului judecătoresc pentru a spori încrederea societății în sistemul judiciar. Realizarea cu succes a reformei justiției, în special a sistemului judecătoresc reprezintă o condiție de aderare mai rapidă a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În acest context, în *Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022 – 2025* se menționează: „Calitatea justiției constituie un angajament asumat al Republicii Moldova în procesul de integrare europeană și devine o dominantă în instaurarea, prin actul de justiție, a unui stat de drept, a ordinii, a dreptății și a adevărului în societate” [22].

Procesul de reformare a sistemului judecătoresc din Republica Moldova ce ține de administrarea resurselor umane, conform strategiei pentru anii 2022-2025, a început cu crearea și activitatea Comisiei independente de evaluare externă (extraordinară) a judecătorilor și a candidaților la funcția de judecător al Curții Supreme de Justiție. Comisia de la Veneția acceptă evaluarea extraordinară a judecătorilor în cazul când „se impune ca remediu pentru eradicarea unui sistem extrem de înalt al corupției și a lipsei de competență profesională sau atunci când s-a marcat o imixtiune semnificativă de ordin politic în procesul de desemnare a judecătorilor în perioadele precedente” [11].

Cercetarea efectuată demonstrează că personalul instanțelor judecătorești nu sunt de acord cu actualul raport dintre numărul judecătorilor și cel al populației (Figura 5).

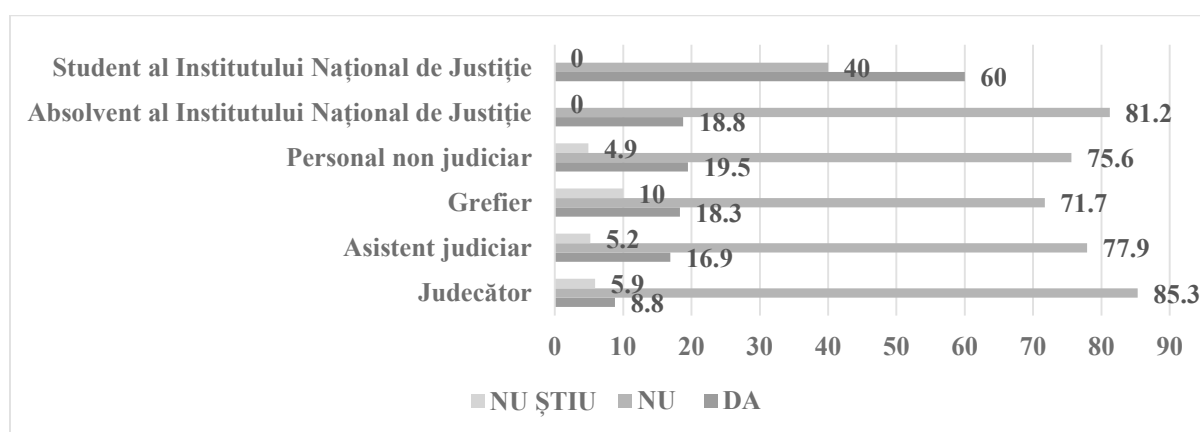


Figura 5. Opinia respondenților privind potrivirea raportului dintre numărul de judecători și cel al populației, %

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

Rezultatele obținute dovedesc că toate categoriile de personal din instanțele judecătorești, inclusiv potențialii angajați (absolvenții și studenții Institutului Național de Justiție), consideră că raportul dintre numărul de judecători și cel al populației Republicii Moldova nu este adecvat.

Totuși, judecătorii fiind implicați cel mai mult prin deciziile pe care le emit reprezintă ponderea cea mai mare din totalul respondenților care consideră că numărul judecătorilor este insuficient raportat la numărul populației.

Activitatea oricărui angajat poate fi influențată de mai multe variabile, fiecare având un impact diferit, în funcție de categoria de personal. Pornind de la aceasta, în cercetarea noastră ne-am propus ca obiectiv să identificăm și să evaluăm variabilele care influențează activitatea profesională a personalului din cadrul instanțelor judecătorești. În total, în chestionar au fost incluse 12 variabile care influențează activitatea profesională a personalului instanțelor judecătorești, fiecare fiind evaluată după scala Likert, de la „1” la „5” (Tabelul 4).

Tabelul 4. Aprecierea variabilelor care influențează activitatea profesională a angajatului din instanța judecătorească

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

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

Din Tabelul 4 remarcăm că variabilele cuprinse în chestionar influențează cu intensitate diferită activitatea profesională a personalului din instanțele judecătorești. Cu toate acestea, constatăm că *Respectul din partea colegilor* este variabila evidențiată de toate categoriile de respondenți ce influențează cel mai mult activitatea acestora. Deci, rezultă că la nivelul instanțelor judecătorești nu există un climat organizațional ce ar favoriza desfășurarea activității profesionale în bune condiții. *Tratamentul echitabil la locul de muncă* reprezintă următoarea variabilă ca grad de intensitate, după media ponderată calculată, ce influențează activitatea angajaților din instanțele judecătorești. Această variabilă, la fel, poate fi privită ca parte a culturii organizaționale, fapt pentru care managementul instanțelor judecătorești trebuie să acorde o atenție mai mare acestui aspect. În cazul personalului non judiciar, *Tratamentul echitabil la locul de muncă* are o influență mai mică asupra activității profesionale. După gradul de intensitate, această variabilă se poziționează pe locul 7 din totalul de 12 variabile.

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

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

Tabelul 5. Aprecierea criteriilor de selecție a judecătorilor din partea respondenților

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

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

Per ansamblu, *Corectitudinea în exercitarea profesiei* și *Capacitatea de a lua decizii* sunt criteriile care au înregistrat cel mai înalt scor din partea respondenților. Analizând scorurile înregistrate pe categorii de respondenți constatăm anumite discrepanțe, ceea ce demonstrează că angajații instanțelor judecătorești interpretează diferit criteriile respective. La fel, observăm diferite grade de intensitate în aprecierea criteriilor de selecție. În opinia respondenților,

Verticalitatea și imparțialitatea în exercitarea profesiei este criteriul considerat cel mai important în procesul de selecție a judecătorilor. Totuși, gradul de intensitate pentru aprecierea criteriului susmenționat diferă de la o categorie de respondenți la alta. În cazul judecătorilor, scorul mediu obținut a fost de 4,23p., fiind superior față de scorul înregistrat în cazul absolvenților INJ (4,19p.), dar mult mai inferior de cel obținut din partea studenților Institutului Național de Justiție (4,8p.). Discrepanța dintre valoarea maximă și cea minimă a acestui criteriu este de 0, 61p.

Una din cele mai discutate probleme în societate și în sistemul judecătoresc a constat în modificarea legislației care a condus la crearea Comisiei de evaluare externă a actualilor judecători ai Curții Supreme de Justiție precum și a candidaților la funcția de judecător al Curții Supreme de Justiție sub aspectul eticii profesionale, integrității și a independenței financiare. În cercetarea noastră, am solicitat opinia respondenților referitoare la activitatea comisiei de evaluare externă (Figura 6).

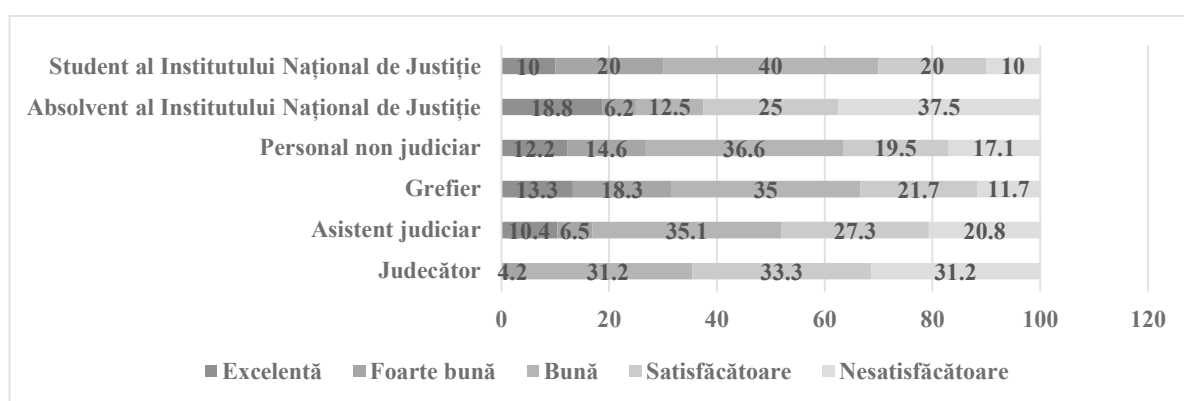


Figura 6. Opiniile respondenților privind activitatea comisiei de evaluare externă, %
Sursa: Elaborată de autor urmare a prelucrării datelor din chestionar.

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

Una din direcțiile strategiei de reformare a justiției pentru anii 2022-2025 se referă la administrarea eficientă și modernă a justiției care constă din mai multe obiective: îmbunătățirea capacităților manageriale ale instanțelor judecătorești; optimizarea sistemului judecătoresc; dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale judiciare. În vederea atingerii obiectivelor menționate și a sporirii performanței instanței judiciare, în cercetarea noastră am formulat mai multe măsuri. Respondenții au avut posibilitatea să aprecieze fiecare măsură formulată pe o scală de la „1” la „5” (Tabelul 6).

Participanții la sondaj au apreciat diferit măsurile formulate care au ca scop final îmbunătățirea performanței instanței judiciare (Tabelul 6). *Simplificarea procedurilor judiciare*, ca măsură de sorirea a performanței instanței de judecată, a fost apreciată cu cel mai nalt scor de asistenții judiciari și grefieri, precum și de studenții Institutului Național de Justiție. Aprecierea

înalță din partea asistenților judiciari și a grefierilor poate fi explicată prin faptul că îi vizează nemijlocit în activitatea zilnică pe care o desfășoară, iar o simplificare a procedurilor judiciare ar avea ca efect îmbunătățirea performanței individuale și a celei instituționale.

Tabelul 6. Aprecierea măsurilor ce contribuie la sporirea performanței instanței judiciare

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

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

Două obiective majore trasate în strategia de reformare a sectorului justiției pentru anii 2022-2025 constau în consolidarea independenței sistemului judecătoresc, pe de parte, și a integrității și responsabilității judecătorilor, pe de altă parte. În acest context, în cercetarea realizată au fost formulate mai multe variabile ce caracterizează independența și integritatea sistemului judecătoresc, în care respondenți au putut evalua fiecare variabilă pe o scală de la „1” la „5”, în care prin „1” – *Dezacord total*, iar prin „5” – „*Acord total*” (Tabelul 7).

Per ansamblu, participanții la sondaj recunosc că *Încrederea societății în sistemul judecătoresc este mică*, acumulând un scor mediu de 3,51p. (Tabelul 7). Dintre toți respondenții, judecătorii sunt acei care sunt mai puțin de acord cu această afirmație. Concomitent, absolvenții Institutului Național de Justiție sunt cel mai mult de acord cu afirmația respectivă (3,94p.), decalajul dintre aceste două categorii de respondenți fiind de aproape o unitate. Afirmația *În sistemul judecătoresc nu există corupție* a fost apreciată de toți respondenții în medie cu 2,87p. Aceasta dovedește faptul că angajații instanțelor judecătorești recunosc existența fenomenului de corupție. Absolvenții și studenții Institutului Național de Justiție sunt categoriile de respondenți care sunt cel mai puțin de acord cu afirmația susmenționată. Afirmația *Sistemul judecătoresc este considerat cel mai corupt în societate* dovedește că judecătorii sunt cel mai puțin de acord cu

aceasta, iar la capătul opus se află absolvenții și studenții Institutului Național de Justiție, care încă nu sunt parte a sistemului judecătoresc, precum și personalul non judiciar care activează în instanțele judecătorești

Tabelul 7. Aprecierea variabilelor ce caracterizează independența și integritatea în instanțele de judecată

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

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

În situația în care se recunoaște lipsa integrității profesionale în instanțele judecătorești, ne-am propus să cercetăm cauzele care au determinat apariția acestui fenomen. În Tabelul 8 au fost formulate mai multe variabile, în care respondenții au avut posibilitatea să le aprecieze pe o scală de la „1” la „5”, în care „1” semnificând „*Cel mai puțin*”, iar „5” – „*Cel mai mult*”.

Din Tabelul 8 remarcăm că cele mai importante variabile care au condus la abateri de la integritatea profesională în sistemul judecătoresc au fost *Salariile mici* practicate pentru toate categoriile de personal din instanțele judecătorești și *Extinderea fenomenului corupției la nivelul întregii societăți*. Aceste două variabile care au condus la abateri de la integritatea profesională au un caracter general care vizează și alte domenii de activitate. Totodată, există alte variabile legate de sistemul judecătoresc care, la fel, influențează integritatea profesională a personalului judecătoresc. Astfel, în opinia respondenților, *Selectarea și promovarea candidaților fără luarea în considerare a integrității profesionale a acestora* este una din cauze aferente sistemului

judecătorească apreciată cel mai mult de toate categoriile de respondenți – (3,29p.), apreciată cu un punctaj și mai mare de absolvenții și studenții Institutului Național de Justiție J. *Lipsa de integritate morală* este o altă cauză relevantă care a condus la abateri de la principiile integrității profesionale în instanțele judecătorești. *Posibilitatea îmbogățirii rapide* este o variabilă care influențează mai puțin integritatea profesională în sistemul judecătorească. În același timp, este și o îngrijorare deoarece respondenții recunosc că activitatea în sistemul judecătorească este o „soluție” de îmbogățire rapidă.

Tabelul 8. Aprecierea variabilelor ce influențează integritatea profesională în instanțele de judecată

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

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

Mai mult de atât, am aplicat testul Levene pentru testarea omogenității varianțelor în funcție de statutul profesional. În cercetarea realizată, am exclus două grupuri (Absolvenții și Studenții Institutului Național de Justiție) care diferă semnificativ de celelalte grupuri. Rezultatele dovedesc că valorile Sig pentru cele opt variabile care determină devierea de la integritatea profesională a personalului din sistemul judiciar sunt mai mari de 0,05, fapt ce dovedește că varianțele pentru cele patru categorii de respondenți sunt egale.

De asemenea, am aplicat testul ANOVA pentru determinarea valorilor medii între grupuri și în cadrul acestora. Cu cât mediile grupelor au valori mai diferite între ele, cu atât variația dintre grupuri este mai mare; iar cu cât o variație în interiorul grupurilor este relativ mai mică, cu atât statistica testului F este mai mare (Tabelul 9).

Tabelul 9. Rezultatele aplicării testului ANOVA pentru variabilele cuprinse în cercetare în funcție de statutul ocupațional al respondenților

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

Sursa: Elaborat de autor urmare a aplicării metodelor statistice.

Urmare a aplicării testului ANOVA (Tabelul 9), rezultatele dovedesc că pentru variabila – *Extinderea abaterilor integrității profesionale la nivelul întregii societăți* – statistica testului F este mică (0.318) cu o probabilitate asociată Sig. (0.813), mai mare decât 0,05. Aceasta dovedește că ipoteza de egalitate a mediilor pe grupe nu se respinge. Așadar, variabila referitoare la *Extinderea abaterilor integrității profesionale la nivelul întregii societăți* nu diferă semnificativ în raport cu statutul respondentului. Aceiași constatare este caracteristică și pentru celelalte variabile cuprinse în cercetare.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

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

Aspectul inovator al rezultatelor obținute se exprimă prin cercetarea complexă a ansamblului activităților aferente managementului resurselor umane pentru toate nivele ierarhice în care funcționează instanțele judecătorești din Republica Moldova, oferind posibilitatea determinării și efectuării unor comparații pe verticală și pe orizontală (teritorială) a unei

multitudini de indicatori ce caracterizează performanța instanțelor judecătorești prin prisma managementului resurselor umane. În afară de aceasta, au fost identificate problemele potențiale ale managementului resurselor umane în contextul demarării reformei justiției, considerată a fi principală în asigurarea progresului economic și social al Republicii Moldova.

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

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

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

1. Managementul resurselor umane reprezintă unul din cele mai importante domenii ale științei manageriale care și-a dovedit eficacitatea și impactul direct asupra performanței organizaționale. Indiferent de domeniul de activitate al organizației, managementul resurselor umane are implicații directe asupra atingerii obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung al acesteia. La fel, managementul resurselor umane contribuie la crearea de valoare adăugată pentru organizație și la sporirea imaginii favorabile a acesteia pe piața muncii atât la nivel național, cât și internațional. Datorită efectelor pozitive ale managementului resurselor umane asupra succesului organizațional, demonstrate în timp, a existat un interes deosebit din partea cercetătorilor, fiecare încercând să evidențieze anumite aspecte ale acestui domeniu de activitate. Complexitatea managementului resurselor umane cuprinde un ansamblu de activități ce pot fi extrapolate asupra tuturor organizațiilor, indiferent de mărimea acestora, profilul de activitate sau forma juridică de organizare. Activitățile managementului resurselor umane sunt interdependente, se completează și se susțin reciproc, iar excluderea uneia sau alteia din sistemul managementului resurselor umane poate avea efecte negative și repercusiuni pe termen lung asupra performanței organizaționale. De aceea, este important ca activitățile aferente managementului resurselor umane să fie tratate cu maximă responsabilitate, în primul rând, de managementul superior al organizațiilor. Acesta trebuie să conștientizeze că resursele umane pot asigura un salt calitativ în existența organizațiilor, în condițiile implementării celor mai bune practici de administrare a tuturor proceselor care vizează personalul organizației. Rezultatele obținute conduc la atingerea *primului obiectiv* al cercetării.

2. Cercetările realizate ne-au demonstrat că există deosebiri în ceea ce privește abordarea managementului resurselor umane. Spre deosebire de organizațiile din sectorul privat în care obiectivul managementului resurselor umane constă în atingerea performanțelor înalte din care să rezulte profitul maxim, în instituțiile din sectorul public managementul resurselor umane urmărește oferirea unor servicii calitative tuturor cetățenilor, fapt ce va conduce la creșterea încrederii acestora. Practicile managementului resurselor umane axate pe corectitudine, imparțialitate și onestitate conduc la sporirea încrederii în instituțiile publice și la schimbarea percepției societății. În afară de aceasta, încrederea între angajații de la același nivel, încrederea între angajați și superiori conduc la consolidarea relațiilor de muncă și la asigurarea unei armonii

la nivel instituțional, fapt ce contribuie la eficientizarea activităților, respectiv la sporirea performanței instituției publice. Așadar, constatările asupra particularităților managementului resurselor umane în sectorul public contribuie la atingerea *obiectivului 2* al cercetării.

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

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

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

6. În ultimii ani, volumul de muncă a judecătorilor a crescut semnificativ, fiind cauzat de nivelul redus al ratei de acoperire a posturilor vacante. În cazul în care rata de acoperire a posturilor de judecător ar fi de 100%, volumul de muncă al acestora s-ar reduce în mod simțitor. În anul 2023, volumul de muncă per judecător, exprimat în numărul cauzelor pentru a fi soluționate, a constituit în medie 1001 cauze per judecător. În același timp, constatăm că volumul de muncă per judecător în judecătoria Cahul a fost, în medie, de 2254 cauze, în anul 2023, fiind cu peste două ori mai mare

față de media înregistrată la nivelul sistemului judiciar din Republica Moldova. În același timp, la Curtea de Apel Bălți și Curtea de Apel Cahul și la Judecătoria Criuleni a fost mai mic de 500 de cauze pe an, fiind cu peste 2 ori mai mic decât media înregistrată în sistemul judiciar și de 4,5 ori mai mică față de Judecătoria Cahul în care a fost înregistrat cel mai mare număr de cauze pentru soluționare în medie per judecător. Aceiași tendință este caracteristică în cazul gradului de solicitare a judecătorilor în raport cu numărul de cauze încheiate.

7. Institutul Național de Justiție este principala instituție responsabilă de formarea inițială și continuă a personalului din sistemul judecătoresc. Anual, Institutul Național de Justiție elaborează oferta educațională care cuprinde mai multe programe de formare profesională atât cu caracter judiciar, cât și non judiciar. În procesul de formare profesională participă toate categoriile de angajați din sistemul judecătoresc. Numărul participanților la programul de formare profesională continuă diferă pe categorii de personal. Totuși, se constată o participare mai mare din partea judecătorilor la programele de formare profesională continuă cu caracter juridic. În cazul programelor de formare profesională continuă cu caracter non juridic se înregistrează o participare mai mare a celorlalte categorii de personal a instanțelor judecătorești. Concluziile 5, 6 și 7 din această secțiune dovedesc realizarea *obiectivului 4* din lucrare.

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

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

10. În contextul reformei justiției, consolidarea independenței sistemului judecătoresc și a integrității și responsabilității sunt două obiective primordiale ale RM pentru aderarea la UE. Lipsa integrității profesionale este determinată în mare măsură de faptul că judecătorii aplică standarde diferite în adoptarea sentinței de judecată, fapt confirmat de rezultatele cercetării sociologice. Aceasta, la rândul său, conduce la diminuarea încrederii societății în sistemul judecătoresc. Însăși, respondenții, angajați ai instanțelor judecătorești, recunosc că încrederea

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

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

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

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

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

4. *Crearea unui mecanism eficient de anticipare a necesităților pentru postul de judecător la toate nivelele instanțelor judecătorești*, prin asigurarea unei sincronizări dintre plecări și ieșiri, fapt ce ar contribui la asigurarea unei rate de acoperire în proporție de 100% a posturilor vacante de judecător în instanțele judecătorești. În prezent, rata de acoperire a posturilor de judecător este cu mult mai mică în majoritatea instanțelor judecătorești.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIE

1. Boguș, A. (2018). Specificul gestiunii resurselor umane în administrația publică. Culegere de articole selective ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”, p. 287-292. ISBN 978-9975-75-932-8.
2. Gheorghiță, M. & Vîrcolici, M. (2008). *Rolul managementului resurselor umane în creșterea eficienței întreprinderilor de confecții*. Chișinău: CEP USM, 204p.
3. Josserand, E. (2004). *The Network Organization: The Experience of Leading French Multinationals*. Cheltenham: Edward Elgar. 172p. ISBN: 9781843765943.
4. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1–13. ISSN: 09585192.
5. Langbert, M. (2002). Continuous improvement in the history of human resource management, *Management Decision*, 40(10), p. 932–9377. ISSN: 0025-1747.
6. Manolescu, A (2003). *Managementul resurselor umane, ediția a IV-a*. București: Editura Economică.. 589p. ISBN: 973-590-463-2
7. Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – control through professional freedom, *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), p. 547–66. ISSN: 0953-4814.
8. Meyer-Sahling, J.-H., & Mikkelsen, K. S. (2022). Codes of Ethics, Disciplinary Codes, and the Effectiveness of Anti-Corruption Frameworks: Evidence from a Survey of Civil Servants in Poland. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 142-164. ISSN: 0734-371X
9. Mueller, F. & Carter, C. (2005). The HRM project and managerialism: or why some discourses are more powerful than others, *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), p. 369–382. ISSN: 0953-4814.
10. Noelliste, M. (2013). Integrity: An intrapersonal perspective. *Human Resource Development Review*, 12(4), 474-499. ISSN: 1534-4843.
11. Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei independente de evaluare externă a judecătorilor și candidaților la funcția de judecător al Curții Supreme de Justiție. Disponibil la : https://cdn.prod.website-files.com/65dc9c889b671cd4987c7b51/660bc22e43cbaae3b1af2134_1.pdf Accesat : 24. 05. 2024
12. Shim, D. (2001) Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries. *Public Personnel Management*, 30(3), p. 323 – 347. ISSN: 0091-0260.
13. Suslenco, A. (2015). Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii. Iași: Editura Tehnopress, 244p. ISBN 978-606-687-179-2.
14. Vargas-Hernández, J. G. (2017). Professional Integrity in Business Management Education. In *Management Education for Global Leadership* (pp. 70-89). IGI Global.
15. Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), p. 5–20. ISSN: 1748-8583.
16. Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Disponibil la: <https://www.econbiz.de/Record/strategic-hrm-and-organizational-behaviour-integrating-multiple-levels-of-analysis-wright-patrick/10009711715> Accesat: 10. 12. 2022.
17. https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__12%20JUS__JUS040/JUS040100rcl.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
18. <https://ec.europa.eu/eurostat>
19. <https://aaij.justice.md/reports-category/rapoarte-statistice/>
20. <https://rm.coe.int/1680747548>
21. <https://www.inj.md/ro/rapoarte-anuale>
22. <https://justice.gov.md/ro/content/aprobarea-strategiei-pentru-asigurarea-independentei-si-integritatii-sectorul-justitiei-0>

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

2.1. În volume ale Conferințelor din străinătate indexate Scopus și Web of Science

1. Bîrcă Alic, **Cupcea Ion** (2025). *Study on professional integrity. Reflections and findings in the context of justice reform in the Republic of Moldova*. In: Chivu, L., Ioan-Franc, V., Georgescu, G., De Los Ríos Carmenado, I., Andrei, J.V. (eds) Transformational drivers of national economies. Developing policy options and tools tailored to targeted reforms. ESPERA 2024. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. (În ediție).

În Reviste indexate în Baze de Date Internaționale

2. **Cupcea, Ion.** & Bîrcă, Alic. (2023). *Theoretical-conceptual and comparative approaches to human resources management within organizations*. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. No. 1, p. 151-158. 0,66 c. a. ISSN 2344-3685. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2023-01/17_Cupcea.pdf
3. **Cupcea, Ion.** & Bîrcă, Alic. (2023). *The particularities of human resource management in public sector*. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. No. 3, p. 148-156. 0,81 c. a. ISSN 2344-3685. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2023-03/19_Cupcea.pdf
4. **Cupcea, Ion.** (2024). *Analiza indicatorilor de performanță în instanțele judecătorești din Republica Moldova, prin prisma managementului resurselor umane*. În: Economica, 2(128), p. 55-64. ISSN: 1810-9136. https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2024_2_r2.pdf
5. **Cupcea, Ion.** (2024). *Aprecierea percepției și a atitudinii personalului judiciar asupra reformei justiției în Republica Moldova*, În: Economica, 3(129), p. 59-68. ISSN: 1810-9136. https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2024_3_r3.pdf
6. Bîrcă Alic, **Cupcea Ion.** (2025). *Human Resources – catalyst in the reform of the judicial system in the Republic of Moldova*. În: Економічна теорія та право/Economic Theory and Law, Kharkiv: Ukraine, no. 1,0 (În Ediție).

În Volumele Conferințelor Științifice Internaționale

7. **Cupcea, Ion.** & Bîrcă, Alic. (2022). *Human resources management – a priority field for organizations*. În: ECOTREND 2022 „Sustainable Economies Digitalization: opportunities and challenges in the pandemic era”. Proceedings of the International Scientific Conference 9-10 December 2022. XIX-th Edition. Târgu Jiu, Gorj, Romania: „Academica Brâncuși” Publisher. 2022. p. 18-24. 0,4 c. a. ISSN 2248-0889.
8. **Cupcea, Ion.** & Bîrcă, Alic. (2023). *Decoupling and trust – essential elements of human resource management in public sector*. În: Proceedings of the international scientific conference „Information society and sustainable development”, ISSD 2023, X-th Edition, April 27-28, 2023. Valletta, Malta: 2023. p. 110-116. 0,4 c. a. ISSN 2248-0889.
9. **Cupcea, Ion.** (2023). *Aspecte ale managementului resurselor umane în instanțele judecătorești din Republica Moldova*. În: "Economic Security in the Context of Systemic Transformations", international conference. Proceedings of International Conference "Economic Security in the Context of Systemic Transformations", 3rd Edition, December 7-8 2023, Chișinău. p. 91-97. ISBN 978-9975-167-43-7. https://ase.md/files/conferinte/econsec/EconSec_Proceedings_2024.pdf

10. **Cupcea, Ion.** (2024. *Legal and institutional aspects regarding human resource management in courts*. În: Development through research and innovation IDSC 2024” International Scientific Conference 23 august 2024, Chişinău, p. 86-93. ISBN 978-9975-167-76-5 (PDF).
https://scldoct.ase.md/files/publicatii/epub/IDSC_2024_proceedings.pdf

ADNOTARE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNOTATION

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

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

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

Field of study: Economics and field management.

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

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

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

Докторская диссертация по экономике «Совершенствование управления человеческими ресурсами в судах Республики Молдова», автор: Ион Купча, специальность 521.03,

Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2025 г.

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

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

Направление исследований: Экономика и управление отраслью.

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

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

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

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

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

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

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

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

CUPCEA ION

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

Specialitatea științifică: 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

© Ion CUPCEA, 2025

Aprobat spre tipar: 05.05.2025.

Hârtie offset. Tipar offset.

Coli de tipar: 2,7

Format: 60x84 ^{1/16}.

Tiraj: 18 ex.

Comanda nr. 20

Serviciul Editorial-Poligrafic
al Academiei de Studii Economice din Moldova
Chișinău, MD-2005, str. Bănulescu-Bodoni 59.
Tel.: 022-402-910