

Managementul instanței și performanța individuală

Responsabilitățile și rolul președintelui în cadrul instanței

Alexandrina Rădulescu

Performanța individuală se apreciază în funcție de mai mulți indicatori. Când urmărim activitatea judecătorului, aceasta trebuie analizată în raport cu propriile rezultate anterioare (obținute în aceleași condiții de muncă) dar și în comparație cu standardele acceptate la nivel formal. În această situație, o evaluare corectă a performanței trebuie să țină seama de toți factorii mediului de muncă: resurse disponibile, modul de repartizare al sarcinilor, relația cu conducătorul instituției, cu colegii și personalul auxiliar.

Un nivel scăzut de calificare al colaboratorilor (grefier, arhivar, agent procedural) influențează direct performanțele judecătorului. Atenția lui este consumată în mare măsură de controlul și remedierea greșelilor subalternilor.

Lipsa de suport din partea președintelui de instanță afectează puternic organizarea muncii judecătorului. Gradul de autonomie în organizarea muncii judecătorului este direct condiționat de buna relație informală a judecătorului cu președintele instanței. Judecătorii se simt supraîncărcați cu sarcini profesionale și lipsiți de sprijin din partea conducerii (Felezeu și Rădulescu, 2003).

Între expectanțele judecătorilor și modul în care președintele își percepe rolul există serioase diferențe, insuficient studiate în România. Modul în care președintele își percepe rolul se reflectă în atitudinea sa față de problemele organizatorice ale judecătorilor. Atitudinile și comportamentele președintelui sunt elemente constitutive ale climatului de muncă din instanță. Un climat de muncă inadecvat poate explica un nivel relativ mai scăzut al performanței individuale a judecătorilor. De aceea, evaluarea performanței individuale a judecătorilor trebuie făcută pe fondul unui diagnostic al climatului de muncă în care aceștia își desfășoară activitatea.

În prezent, președinții de instanțe imprimă ritmul alert de soluționare a cauzelor, întrucât instanța este apreciată mai cu seamă prin prisma unui indicator de eficiență, în timp ce judecătorii sunt singurii răspunzători pentru calitatea hotărârilor, și modul în care este interpretată și aplicată legea. Activitatea președintelui ar trebui evaluată și sub aspectul calității activității judiciare din cadrul curții, iar acest criteriu trebuie reflectat în indicatori care să-i asigure ponderea cea mai mare în ansamblul evaluării. În acest fel preocuparea președinților pentru viața fiecărui judecător în camera de consiliu, în sala de judecată și la biblioteca instanței devine una reală. Dezvoltarea preocupării președintelui pentru calitatea actului de justiție îl va determina să fie mai atent cu volumul de muncă cu care judecătorii sunt încărcăți, cu nivelul de pregătire al judecătorilor și al personalului auxiliar. Stabilirea legăturii de dependență între rezultatele calitative ale muncii judecătorului și aprecierea activității președintelui este necesară dar și motivatoare. Scăderea randamentului judecătorilor, a calității muncii lor, trebuie să cadă și în responsabilitatea președintelui.

Rolul președinților de instanță

Stabilirea unei legături între evaluarea performanțelor instanței și evaluarea președintelui

Relațiile umane în cadrul instanței nu presupun doar rolurile jucate de judecători și președintele instanței. Relațiile care se stabilesc într-o organizație caracterizează organizația, deci, cei care o compun o și definesc, în egală măsură. Conștientizând că “se poate identifica o organizație cu modul în care oamenii ce o alcătuiesc își îndeplinesc rolurile” (Chirică, 2003) ne dăm totodată seama, că cea mai importantă contribuție a liderului în asigurarea cadrului intern favorabil dezvoltării, o reprezintă investiția în oameni. Resursele umane ale instanțelor sunt cele care generează actul juridic, dând valoare tuturor celorlalte resurse. Fiecare individ are propriile sale nevoi și interese, acțiuni și reacții, soluții și întrebări. Coordonarea activităților curente în cadrul unei organizații este cu atât mai dificilă cu cât activitățile individuale sunt mai complexe iar rolul organizației mai important. A conduce activitatea unei instanțe de judecată înseamnă a coordona activități

profesionale foarte complexe, desfășurate de judecători independenți care, în același timp răspund în fața societății pentru calitatea actului de justiție. Președintele (Belbin, 1981, apud Chirică, 1996) este “persoana care prezidează echipa și-i coordonează eforturile. El trebuie să fie disciplinat, orientat și echilibrat; un bun evaluator al oamenilor și al activităților; un om care este eficient prin capacitatea de a sesiza disponibilitățile persoanelor și oportunitățile de valorificare a lor”, iar toate aceste caracteristici, în mod necesar se reflectă în performanțele instanței.

Care sunt cele mai importante roluri ale președintelui în instanță?

1. Dezvoltarea carierei judecătorului

Carierea constituie un fenomen complex și numai la o primă privire, personal. Dezvoltarea unei cariere de succes se bazează pe performanțe, devotament, dorință de schimbare, autocontrol, educație continuă și, poate în primul rând, sprijin din partea unui mentor (Schermerhorn, 1992).

Judecătorul român își începe cariera la 25-26 de ani, intră în exigențele postului după absolvirea INM, care are o durată de 2 ani. Președintele de instanță are rol decisiv în cariera tânărului absolvent, atât ca model de conduită personală dar și prin organizarea activităților de mentorat. Este persoana care se află pe o poziție superioară în cadrul instanței care trebuie să acorde tânărului atenție deosebită și susținere, prin oportunități create special pentru a-i dezvolta calitățile profesionale și a-i înlesni feedback-ul privind evoluția performanței și direcțiile de instruire ulterioară.

În viziunea mea, dezvoltarea carierei judecătorului cade nu doar în sarcina individului. Carierea judecătorilor este o problema de management al instanței. Pentru că sistemul judiciar, ca serviciu public, investește în formarea profesională a judecătorului, sistemul are, de asemenea, obligația să păstreze și să dezvolte aceasta investiție. Acest lucru este posibil nu doar prin crearea unor facilități de pregătire profesională și stabilirea unor standarde, ci și prin măsuri care transformă instanța într-un mediu favorabil învățării individuale în contextul practicilor și activităților curente din instanță. Între calitatea profesională și umană a membrilor

instanței și calitatea mediului intraorganizațional există condiționări reciproce (v. Chirică, 2003).

Astfel, se poate stabili o legătură între cariera judecătorului și aplicarea politicilor motivaționale, care trebuie să situeze în prim plan motivarea pe baza necesităților de dezvoltare, întrucât antrenează sigur judecătorul în procesul autodepășirii performanțelor. Încă de la începutul carierei, judecătorul tânăr are o responsabilitate foarte mare și totodată este intens motivat pentru dezvoltare profesională. Rolul președintelui este să organizeze astfel activitatea în interiorul instanței încât să mențină și să orienteze eforturile de dezvoltare profesională o perioadă cât mai îndelungată. Astfel se crează condiții pentru crearea motivației intrinseci activității juridice și formarea unei atitudini de învățare continuă.

Motivația rămâne motorul conduitei individului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, întrucât îi orientează comportamentul. Un judecător bine motivat își cheltuiește energia în slujba propriei creativități, dependente de aspirațiile, așteptările, scopurile sale, de capacitatea de a-și concentra eforturile, eliminând tensiunile interne, spre realizarea obiectivelor de performanță. Președintele trebuie să știe crea un mediu psihosocial stimulat pentru nevoile de cunoaștere, perfecționare și aprofundare a cunoștințelor profesionale a judecătorilor, calea cea mai directă spre atingerea performanțelor urmărite.

Pericolele pe care sistemul românesc de justiție le păstrează și care pot afecta motivația judecătorului sunt: condițiile de muncă din instanțe, supraîncărcarea profesională și insecuritatea specializării judecătorului.

1. *CONDIȚIILE DE MUNCĂ* Condițiile de muncă au fost de mult conceptualizate drept factori motivaționali extrinseci. Ignorarea lor, a “factorilor de igienă” (Herzberg, 1959) generează insatisfacție iar lipsa satisfacției în muncă atrage după sine diminuarea motivației și a performanței.

Alte teorii aplicate în politicile motivaționale (Maslow, 1954) care vorbesc despre o ierarhie a nevoilor umane arată că trecerea individului la motivația de autodezvoltare este condiționată de satisfacerea unor trebuințe sau nevoi de bază, fiziologice, apoi satisfacerea trebuinței de recunoaștere și respect. În sfârșit, teoriile motivației intrinseci (Deci și Ryan, 1985) fac o legătură directă între

îndeplinirea consecventă a activităților susținute prin incitații externe și internalizarea motivelor. La motivația intrinsecă pentru actul de justiție corect și imparțial nu se poate ajunge decât prin participarea în acte și practici socio-profesionale corecte și imparțiale, trecând apoi prin faza în care simți obligația internă de a acționa corect și imparțial și ajungând în cele din urmă la identificarea cu actul de justiție corect și imparțial (Chirică, 2003,). Conștient că nu poți ajunge să fii motivat intrinsec pentru justiție corectă și imparțială participând la practici profesionale curente mai mult sau mai puțin diferite de corectitudinea juridică și de imparțialitate, președintele trebuie să întărească doar practicile congruente cu principiul corectitudinii juridice și al imparțialității în fiecare cauză. Acesta este rolul președintelui în promovarea unor politici motivaționale adecvate.

2.SUPRAÎNCĂRCAREA PROFESIONALĂ. Cerința înaltă pentru tratarea cu celeritate a cauzelor (sub presiunea aplicării unei sancțiuni disciplinare, art97, lit.f din Legea 303/2004 republicată), neconcertată cu măsuri corespunzătoare de asigurarea resurselor, i-a determinat pe judecători să stabilească o altă ierarhie a priorităților profesionale. În mod natural, creșterea numărului de cauze la nivelul instanței ar fi trebuit să conducă la creșterea duratei proceselor (**ex. în anul 2003 față de anul 2002 , Studiul privind raționalizarea instanțelor _C.A.Craiova 2004**). Presiunea timpului, sub cerința păstrării termenelor procedurale la același nivel de 3-4 săptămâni pentru administrarea probelor la instanțele de fond, la un număr mult sporit de cauze pentru fiecare judecător a născut un alt fenomen: judecătorii au scurtat timpul alocat pentru fiecare dosar.

În acest context rolul președintelui de instanță este de a asigura forme de organizare care să sprijine judecătorii în soluționarea problemelor de administrare și automanagement cu care se confruntă. El va susține comisia de evaluare care stabilește nevoile de training în automanagement și administrare în găsirea celei mai potrivite forme de instruire. El va crea, de asemenea, un climat de muncă rezonabil, în care tema supraîncărcării să nu mai fie redusă la constatări deconcertante, ci dimpotrivă să fie pusă în

contextul dezvoltării unor aptitudini care ridică eficiența individuală.

3. INSECURITATEA SPECIALIZĂRII. Deși principiul specializării judecătorilor a fost cuprins în lege, lipsa prognozelor, a unei planificări orientate în raport de legislația aflată în continuă mișcare, etc. sunt condiții care fac ca numărul judecătorilor specializați pe materii ale dreptului să fie în discordanță cu nevoile instanței.

Este real faptul că cerinței de flexibilitate a sistemului judiciar i se opune rezistența judecătorului de schimbare a specializării. O practică de 5-10 ani în domeniul penal a judecătorului își pune amprenta chiar și asupra trăsăturilor sale de comportament profesional și îl îndepărtează de ceea ce se cere a fi un bun judecător în materia dreptului familiei, a dreptului comercial sau civil. Aproape în fiecare instanță se naște un asemenea conflict de interese profesionale, un anume judecător fiind nevoit să-și schimbe domeniul de jurisdicție într-un timp foarte scurt: de pe o zi pe alta, de pe o săptămână pe alta, împrejurare care îi generează insatisfacție și un mare disconfort profesional, care câteodată culminează cu părăsirea instanței.

Gestionarea unor astfel de crize sunt în responsabilitatea președintelui de instanță, pe de o parte, pentru că prin planificarea anuală acesta trebuie să prevadă resursele pe care le va folosi pentru asigurarea eficienței instanței și pe de altă parte, el trebuie să identifice judecătorii dispuși la schimbarea specializării, să-i aleagă pe cei care s-ar adapta cel mai ușor schimbării, să negocieze cu aceștia condițiile transferului de specializare (ex: timpul necesar pentru respecializare, tipul pregătirii - individuală ori în cadrul organizat de Institutul Național al Magistraturii).

Toate aceste preocupări ale președintelui de instanță trebuie să urmărească un scop, și anume, de a susține eforturile de autodezvoltare profesională și orientarea spre învățarea continuă a judecătorului. Numai în acest fel, unul dintre rolurile sale cele mai importante în cadrul sistemului de justiție poate fi desăvârșit.

2. Identificarea nevoilor de pregătire și perfecționare profesională

Pregătirea și perfecționarea profesională a judecătorilor și personalului auxiliar este un proces dirijat care impune două planuri de referință:

un plan extern ce vizează acțiunile care se referă la pregătirea profesională prin intermediul Institutului Național al Magistraturii, corespunzător politicilor de perfecționare profesională ale Institutului, deschise tuturor celor interesați. Rolul președintelui este să cunoască toate opțiunile de perfecționare a judecătorilor, să faciliteze satisfacerea acestei nevoi individuale a fiecărui judecător în relația cu Institutul, să sprijine comisia de evaluare în identificarea nevoilor de perfecționare ale colectivului de judecători, pentru planificarea cursurilor și seminarilor de specializare.

Până în prezent președintele a avut în instanțe cel mult un rol informal, cu privire la seminariile de pregătire profesională a judecătorilor. De cele mai multe ori instanțele sunt surprinse, puse în dificultate atunci când se cere participarea unui judecător la cursurile de pregătire continuă, iar participarea acestuia se realizează printr-un efort foarte mare al celorlalți judecători din cadrul secției. Un pas pentru remedierea acestor inconveniente l-a făcut INM-ul în anul 2004 când a centralizat opțiunile pe baza autoaprecierii nevoilor de instruire care - deși s-a făcut în afara unui cadru de referință sau ghid al competențelor necesare îndeplinirii funcției - a permis planificarea seminariilor de pregătire continuă afișând pe site-ul INM programarea judecătorilor înscriși.

Președinții de instanțe trebuie să se implice activ, (prin organizarea structurii formale - comisiei - care răspunde în cadrul instanței de instruirea continuă a judecătorilor) în cunoașterea din timp a participărilor la seminariile de pregătire profesională, organizând în așa fel completele de judecată încât participarea acestora să fie posibilă fără ca în organizarea instanței să se creeze supraîncărcări ad-hoc a altor judecători.

un plan intern care vizează sprijinirea comisiei în direcția organizării procesului de perfecționare profesională a personalului instanței, care trebuie să parcurgă mai multe etape:

- identificarea nevoilor imediate de perfecționare profesională
- identificarea unui program de perfecționare profesională conform cerințelor (pe domeniul de practică judiciară neunitară ori discutarea dificultăților procesuale cele mai des întâlnite, ale judecătorilor)

- desfășurarea programelor
- evaluarea programelor și eficiența activității de perfecționare profesională

În acest moment controlul acțiunilor de pregătire profesională se limitează la verificarea existenței documentelor de lucru, nu și dacă scopul ședințelor de pregătire profesională a fost atins (ex. dacă în timp, aspectele de practică neunitară au fost ameliorate, dacă au fost depășite dificultățile luate în dezbateri privind administrarea probelor – ex.relația cu experții, relația cu alte instituții.) Lipsa unei astfel de evaluări face ca eficiența lor să nu fie cunoscută, mai apoi există și suspiciunea că predomină caracterul formalist al ședințelor profesionale care se desfășoară după același tipar de ani de zile.

3.Delegarea unor atribuții ale președintelui

Delegarea atribuțiilor se realizează de către președintele instanței, prin ordin de serviciu către judecători (ex.activitățile de îndrumare, coordonare și control a compartimentelor de executări civile, executări penale;activitățile din cadrul registrului comerțului, organul financiar și biroul persoane juridice; evidența practicii de casare, pregătirea profesională a grefierilor; formularea de răspunsuri la reclamațiile justițiabililor; etc.) Activitățile administrative cu care este încărcat judecătorul a făcut obiectul contestărilor din partea judecătorilor, dat fiind caracterul nejurisdicțional al activităților delegate, întrucât definirea rolului judecătorului într-o instanță, prin repartizarea acestor sarcini, este sub dimensiunea rolului pe care l-ar putea îndeplini. Acestea exced funcțiunii de bază a judecătorului, care este pregătit la nivelul unei înalte calificări, mult peste cerințele îndeplinirii activităților administrative delegate, consumatoare de timp și de efort.

Originile unei astfel de practici în sistemul judecătoresc sunt legate de politica de personal. Responsabilitățile pentru personalul auxiliar sunt limitate la nivelul pregătirii medii. Acest aspect poate fi argumentat de lipsa de încredere în acest tip de personal, activitatea din cadrul ședinței de judecată, (ex. procesul verbal de ședință trebuie semnat și de către judecător, la fel adresele dispuse către părți ori instituții în cadrul procesului) dar și cea administrativă fiind supusă în permanență controlului judecătorului

(ex. mențiunile pe care le face în registrele instanței, modul de întocmire a listelor de ședință, etc.) Există așadar o parte a activității grefierului care se cere a corespunde unei calificari superioare, cu toate acestea, este lipsit de responsabilitate la nivel superior, aceasta cade în exclusivitate în sarcina judecătorului. (ex judecătorul are obligația să verifice în integralitate actele întocmite, consemnările grefierului din sala de judecată, pentru fiecare caz în parte.)

Această lipsă de încredere în personalul auxiliar pentru munca de asistență calificată a judecătorului este mult mai costisitoare la nivel sistemic întrucât timpul de muncă al judecătorului este mult mai scump decât cel al grefierului căruia judecătorul, la rândul său, nu-i poate delega atribuții care țin de rutina muncii sale, dar care presupun un nivel superior de calificare (ex. pregătirea proiectelor de hotărâre, culegerea de practică judiciară, întocmirea unui rezumat al cauzei)

Activitatea judecătorului, jurisdicțională și cu caracter administrativ, face ca delegările de atribuții din partea președinților de instanțe să devină foarte împovărătoare pentru cel care trebuie să fie cel mai mult susținut, în cadrul activității sale - judecătorul.

Așadar, se cere ca aceste activități delegate de către președintele instanței să fie primite de personalul auxiliar calificat corespunzător pentru tipul de activitate care, în angrenajul unei instanțe este absolut necesar satisfacerii cerințelor de calitate și eficiența a instanței. Acest lucru este posibil întrucât în cadrul fiecărei instanțe există atât grefieri cu studii superioare juridice și cu studii medii, sarcina președintelui fiind aceea de planificare a personalului auxiliar pentru aceste activități, identificarea nivelului de calificare pentru fiecare post și a persoanei potrivite pentru fiecare dintre sarcinile de care judecătorul poate fi descărcat.

Concluzii

Un management eficient al instanței în general , se va reflecta atât în aprecierea activității globale a instanței cât și în aprecierea calitativa a performanțelor la nivel individual. Aceasta reflectare va conduce la concluzia că cei care conduc acea instanță fac sau nu lucrurile cuvenite. Dacă managementul este insatisfăcător, instanța pierde din apreciere iar indivizii care o compun se confruntă de fapt

cu o conducere care are un mod defectuos de a-și însuși responsabilitățile necesare funcționării judicioase și eficiente a instanței pe care o conduc. Un management defectuos al instanței forțează judecătorul, în general, să se profileze ca și custode a defectelor acestuia.

Propuneri

Criteriile de evaluare individuală trebuie să răspundă, să se coreleze cu indicatorii calitativi folosiți în măsurarea performanțelor instanței.

Criteriile de performanță ale instanței trebuie să fie:

- cuantificabile, să se reflecte în evaluarea președintelui de instanță;
- preponderent constituite pentru măsurarea calității activității instanței.

Climatul de muncă trebuie cuprins într-un indicator din fișa de evaluare individuală, la fel și performanțele anterioare, de comparație evolutivă a judecătorului care trebuie să fie, de asemenea corelate cu performanțele instanței.

Apare ca necesară înființarea unei secțiuni în cadrul Inspecției judiciare, din cadrul CSM pentru evaluarea activității de conducere a instanțelor. Serviciul trebuie să fie capabil să acorde asistență președinților de instanțe confrunțați cu diferite probleme de organizare.

Bibliografie

Belbin, R.M.(1981). *Management teams* Heinemann.

Chirică, S. (1996) *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: Casa de editură și consultanță „Studiul organizării”.

Chirica, S. 2003 *Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.

Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation of work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.