

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător doctorat:

Prof.univ.dr.Emanoil Muscalu

Doctorand:

Ioana Hulpuș

SIBIU 2016

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

Titlul tezei:

**CONTRIBUȚII ACTUALE PRIVIND IMPLEMENTAREA
MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN INSTANȚELE
JUDECĂTOREȘTI DIN ROMÂNIA**

Conducător doctorat:

Prof.univ.dr.Emanoil Muscalu

Doctorand:

Ioana Alexandra Hulpuș

SIBIU 2016

CUPRINSUL TEZEI
CONTRIBUȚII ACTUALE PRIVIND IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI
CALITĂȚII ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN ROMÂNIA

Introducere în domeniul de cercetare.....	7
Partea I. Fundamentele teoretice ale managementului judiciar.....	18
Capitolul 1. Sistemul judiciar românesc, o abordare managerială.....	18
1.1. Analiza sistemului judiciar și a componentelor acestuia din perspectiva interconexiunilor dintre justiție și management.....	18
1.2. Sistemul judiciar în viziunea managerială a reformei justiției și a alinierii legislative interne la legislația Uniunii Europene	26
1.2.1. <i>Analiză cu privire la starea actuală a sistemului</i>	26
1.2.2. <i>Managementul procesului de reformă a sistemului judiciar din România.....</i>	27
1.3. Conceptele de bază ale managementului în justiție. Management judiciar. Management juridic. Terminologie. Semnificații	28
1.3.1. <i>Noțiunea de management judiciar. Definiție și necesitate.....</i>	28
1.3.2. <i>Management juridic.....</i>	30
1.4. Particularitățile managementului judiciar.....	31
1.4.1. <i>Aspecte generale privind specificitatea managementului judiciar.....</i>	31
1.4.2. <i>Principiile fundamentale ale managementului judiciar.....</i>	32
1.4.3. <i>Funcțiile managementului judiciar. Particularități.....</i>	33
1.4.4. <i>Specificul organizării sistemului judiciar.....</i>	37
1.5. Managerii judiciari	41
1.5.1. <i>Considerații generale privind managerii judiciari</i>	41
1.5.2. <i>Categorii de manageri judiciari.....</i>	42
1.5.3. <i>Selecția managerilor judiciari.....</i>	43
1.5.4. <i>Pregătirea și perfecționarea managerilor judiciari.....</i>	44
Capitolul 2. Analiză managerială privind rolul și importanța managementului calității în justiție.....	46
2.1. Considerente introductive privind managementul calității ca principal reper actual în modernizarea managementului public. Oportunitatea implementării acestuia în sistemul judiciar românesc	46
2.2. Conceptul de calitate, scurt istoric și definiție.....	48

2.3.Sistemul de management al calității totale	50
2.3.1. <i>Considerații generale</i>	50
2.3.2. <i>Viziune, misiune, politică, angajament</i>	51
2.3.3. <i>Principiile managementului calității totale</i>	52
2.4.Calitatea în justiție.....	54
2.5. Particularitățile managementului calității în justiție.....	56
2.5.1. <i>Considerente generale</i>	56
2.5.2. <i>Calitatea, componentă a strategiei organizaționale</i>	56
2.5.3. <i>Impedimente în implementarea managementului calității</i>	57
2.5.4. <i>Contribuția Consiliului Superior al Magistraturii în implementarea managementului calității</i>	58
<i>Concluzii parțiale</i>	59
Partea a II-a. Perspective ale calității în sistemul judiciar	60
Introducere	60
Capitolul 3. Registrul activităților de calitate. Analiză managerială comparată privind calitatea în sistemul judiciar din Olanda, Danemarca, Belgia, Ungaria, Austria, România	61
3.1.Misiunea, viziunea și strategia privind calitatea organizațiilor judiciare.....	61
3.2.Un sistem de calitate totală.....	63
3.3.Conducerea și managementul în contextul activităților de calitate.....	64
3.4. Soluționarea plângerilor justițiabililor.....	66
3.5.Peer review.....	67
3.6.Termenele de judecată și procedurile de lucru.....	68
3.7.Formarea profesională ca principală activitate de calitate.....	69
3.8. Evaluarea calității și calitatea judiciară.....	70
3.9. Evaluarea personalului.....	70
3.10.Evaluarea clientului.....	71
3.11.Managementul informației, auditul și raportarea.....	73
3.12. Comunicare externă.....	74

Capitolul 4.Principiile fundamentale ale managementului calității totale în sistemul judiciar.....	76
4.1.Focalizarea către client.....	76
4.2. Leadershipul în justiție. O privire managerială asupra rolului și responsabilității președintelui instanței de judecată în performanța individuală a judecătorilor.....	77
4.2.1.Aspecte introductive.....	77
4.2.2. Rolurile președintelui de instanță.....	78
4.2.3. Atribute ale leaderului de succes. Abilități specifice de leadership în domeniului justiției.....	80
4.2.4.Recomandări pentru o conducere competentă.....	83
4.3. Implicarea angajaților. Perspective ale calității în justiție prin împuternicirea personalului auxiliar. Transferul unor responsabilități ale judecătorului către greșier și restructurarea relației dintre aceștia.....	87
4.3.1.Considerații introductive.....	87
4.3.2.Profesia de greșier.Reglementare. Atribuții specifice.....	87
4.3.3.Factori determinanți ai implicării personalului auxiliar.....	88
4.3.4.Provocările reformei justiției privind redefinirea rolului personalului auxiliar al justiției.....	91
4.4.Abordarea bazată pe proces.....	93
4.5. Abordarea sistemică a managementului.....	94
4.6.Îmbunătățirea continuă.....	95
4.7.Luarea deciziilor pe baza faptelor.....	98
4.8. Relație reciproc avantajoasă cu furnizorii.....	99
Capitolul 5.Calitatea profesională. Raportarea calității la valorile definerii ale domeniului justiției.....	100
5.1.Aspecte introductive.....	100
5.2.Independența și responsabilitatea sistemului judiciar ca repere ale calității sistemului judiciar.....	101
5.2.1.Viziunea statelor membre RECJ privind independența și responsabilitatea sistemului judiciar.....	101
5.2.2.Componente esențiale ale independenței judiciare.....	101
5.2.3. Responsabilitatea sistemului judiciar.....	103
5.3.Transparența și accesibilitatea serviciilor judiciare în contextul informatizării instanțelor judecătorești.....	104

5.3.1. <i>Informatizarea ca importantă tendință de modernizare a managementului sectorului public</i>	104
5.3.2. <i>Sistemul ECRIS și distribuirea aleatorie a cauzelor</i>	105
5.3.3. <i>Portal just-primul portal al instantelor din România</i>	106
5.3.4. <i>Informatizarea justiției prin Institutul Român pentru Informații juridice</i>	107
5.4. <i>Perspective ale calității sistemului judiciar prin prisma gestionării timpului și a realizării unui echilibru dintre resurse, cerințe și volum optim de muncă. Analiză actuală a principiului celerității și rezonabilității judiciare. Particularități ale managementului timpului în justiție</i>	108
5.4.1. <i>Considerente introductive privind complexitatea problematicii gestionării timpului în domeniul judiciar</i>	108
5.4.2. <i>Principiul celerității. Rezonabilitatea procedurilor judiciare</i>	108
5.4.3. <i>Îmbunătățirea managementului cauzei și urgentarea procedurilor prin prisma modificărilor aduse de Noul Cod de Procedură Civilă și Noul Cod de Procedură Penală</i>	109
5.4.4. <i>Viziunea Curții Europene a Drepturilor Omului privind principiul celerității judiciare. Modalități de apreciere a termenului rezonabil</i>	110
5.4.5. <i>Particularități ale managementului timpului în domeniul judiciar</i>	111
5.4.6. <i>Rolul presedintelui în asigurarea unui echilibru între cerințe, resurse și volumul optim de muncă</i>	112
5.4.7. <i>Cauze ale ineficienței managementului timpului</i>	114
5.4.8. <i>Concluzii și recomandări privind managementul timpului în justiție</i>	114
5.5. <i>Calitate și etică în sistemul judiciar românesc. Problema corupției</i>	117
5.5.1. <i>Calitatea ca noțiune a eticii</i>	117
5.5.2. <i>Problema corupției în sistemul judiciar</i>	118

Partea a III a. Preocupari pentru asigurarea calității justiției în spatiul european. Studiu de caz comparativ privind modele și sisteme de calitate (Analiza sistemului de măsurare a calității din Olanda, Finlanda, România)	124
Introducere.....	124

Capitolul 6. Preocupări actuale privind evaluarea calității justiției în spatiul european	125
6.1. <i>Importanța cunoașterii unei perspective internaționale privind calitatea în justiție</i>	125

6.2.Organizații internaționale promotoare ale cooperării europene pentru calitatea justiției.....	126
6.2.1.Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ).....	126
6.2.2. Rețeaua Europeane a Consiliilor Judiciare.....	127
Capitolul 7.Evaluarea calității în sistemul judiciar din Olanda. Sistemul RechtspraakQ.....	129
7.1.Considerente generale cu privire la sistemului olandez de calitate și a rolului Consiliului Judiciar în promovarea calității.....	129
7.2.Sistemul de calitate RechtspraakQ.....	130
7.3.Cadrul legislativ. Domeniile de evaluare .Indicatori de performanță.....	131
7.4.Instrumente de evaluare.....	132
7.5.Detalierea domeniilor și a indicatorilor.....	133
7.5.1. Imparțialitatea și integritatea judecătorilor.....	133
7.5.2. Experiența judecătorilor.....	135
7.5.3. Atitudinea judecătorilor și tratamentul acordat de aceștia.....	137
7.5.4. Uniformitatea și egalitatea legii.....	137
7.5.5. Viteza și soluționarea cu celeritatea.....	138
7.6. Liniile Directoare.....	142
7.7 Măsurare, îmbunătățire și răspundere.....	142
Capitolul 8. Modelul finlandez de evaluare a calității soluționării cauzelor.....	143
8.1.Proiectul pentru calitate și conceperea reperelor calitative	143
8.2. Aspectul 1: Procesul . Alegerea criteriilor calitative.....	144
8.3.Aspectul 2: Decizia.....	145
8.4.Aspectul 3: Modul în care sunt tratate părțile și publicul.....	147
8.5.Aspectul 4: Celeritatea procesului	148
8.6.Aspectul 5: Competența și priceperea judecătorilor.....	150
8.7.Aspectul 6: Organizarea și gestionarea soluționării cauzelor.....	151
8.8.Barem de analiză și metode de evaluare.....	153
Capitolul 9. Evaluarea calității în sistemul judiciar românesc. Evoluție și particularități.....	156
9.1.Proceduri de calitate în sistemul judiciar din România.....	156
9.1.1 Evaluarea cunoștințelor și a comportamentului judecătorilor.....	156
9.1.2. Formarea profesională judiciară. Instrumente de evaluare a educației.....	158

9.1.3. Concluzii și recomandări.....	159
9.2. Direcții privind modernizarea sistemului de evaluare a calității instanțelor românești. Indicatori de performanță aplicabili justiției începând cu perioada 2014-2015.....	161
9.2.1. Indicatori ai eficienței și eficacității în sistemul judiciar românesc.....	161
9.2.1.1. Analiza instanței din prisma eficacității.....	162
9.2.1.2. Analiza activității instanțelor din perspectiva indicatorilor de eficiență.....	163
9.2.1.3. Concluzii și observații privind relevanța demersului.....	166
9.2.2. Independența și responsabilitatea.....	169
9.3. Analiză SWOT asupra stadiului actual al managementului calității în instanțele din România.....	176
9.4. Analizarea impactului aspectelor culturale în procesul de implementare al sistemului de management al calității.....	180
Concluzii parțiale.....	185

Partea IV. Managementul calității din perspectiva clientului justiției.....188

Capitolul 10. Perspectiva clientului justiției, reper în implementarea managementului calității.....188

10.1. Considerații introductive.....	188
10.2. Legătura dintre managementul instanțelor, calitatea justiției și percepția justițiabililor privind calitatea serviciilor judiciare.....	190
10.3. Înțelegerea și măsurarea satisfacției clienților în contextul implementării managementului calității în sistemul judiciar.....	191
10.4. Factori care influențează percepția clienților serviciilor publice. Considerente teoretice în proiectarea domeniilor și a indicatorilor de calitate.....	192
10.5. De la măsurarea satisfacției la gestionarea satisfacției.....	194
10.5.1. De la Design la Co-design.....	196
10.5.2. De la Decizie la Co-decizie.....	197
10.5.3. De la Producție la Co-producție.....	198
10.5.4. De la Evaluare la Co-evaluare	198

Capitolul 11. Cercetare aplicativă privind implementarea managementului calității în sistemul judiciar. Evaluare externă a activităților instanțelor folosind ca reper nevoile și așteptările justițiabililor.....200

11.1. Introducere.....	200
------------------------	-----

11.2.Considerații metodologice privind realizarea cercetării. Obiective și ipoteze ale cercetării.....	201
11.3.Etapa I. Ancheta pe baza chestionarului.....	206
11.3.1.Populația cercetată și formarea eșantionului.....	207
11.3.2.Locul și momentul anchetei.....	209
11.3.3. Verificarea reprezentativității eșantionului.....	209
11.3.4.Conținutul chestionarului.....	210
11.3.5. Proceduri de prelucrare a datelor.....	211
11.4. Etapa II. Etapa a doua. Analiza calitativă-focus grup.....	211
11.5. Rezultatele cercetării.....	214
11.5.1. Caracteristicile populației respondente.....	214
11.5.2. Caracteristicile profesioniștilor justiției. Constituirea focus-grupului.....	220
11.5.3..Funcționarea generală a instanței. Implicații ale managementului judiciar asupra percepției justițiabilului privind calitatea serviciilor justiției.....	221
11.5.4.Managementul ședinței de judecată.....	236
11.5.5.Comunicarea cu justițiabilii.Modul în care judecătorii au tratat părțile și pe ceilalți participanți.....	245
11.5.6.Hotărârea judecătorească. Implicațiile asupra managementului judiciar.....	251
11.5.7.Percepția generală asupra funcționării justiției.....	254
11.5.8.Ierarhizarea indicatorilor.....	260
11.5.9. Realizarea unei analize SWOT în cadrul focus-grupului.....	262
11.6. Propuneri privind utilizarea tehnicilor și instrumentelor managementului calității.....	263
11.7. Program pentru implementarea managementului calității.....	269
 Concluzii parțiale, elemente de noutate, propuneri.....	 274
 Concluzii finale și contribuții personale.....	 276
 Bibliografie.....	 283
 Anexe.....	 297

CONTRIBUȚII ACTUALE PRIVIND IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI DIN ROMÂNIA

1.Elemente introductive privind domeniul de cercetare

Performanța justiției, atât de contestată și aspru criticată, este un deziderat ce poate fi atins doar printr-o muncă asiduă de evaluare a calității justiției, ca sistem în plină remodelare, și permanenta identificare a căilor de optimizare a activității instanțelor.

Managementul este fără putere de tăgadă un domeniu nou pentru toate organizațiile românești, organizațiile judiciare nefăcând o excepție în acest sens. Dimpotrivă, nevoia de calitate în justiție este acută, managementul fiind cel care poate oferi o perspectivă mai largă asupra problemelor cu care se confruntă sistemul, prin metodele și tehnicile specifice și mai ales prin evidențierea necesității punerii lor în practică.

În acest context tema cercetării o reprezintă identificarea și analizarea *orientărilor actuale în implementarea managementului calității în sistemul judiciar*, având ca scop îmbunătățirea teoriilor și sporirea cunoștințelor din domeniile studiate, prin aplicații ale managementului calității la specificul sistemului de drept și al organizațiilor acestuia pe de-o parte, dar și evidențierea pe baza unor argumente științifice a unor soluții pentru probleme concrete.

Teza propune și o abordare a evaluării externe a sistemului judiciar, ca expresie a punerii în practică a principiului orientării către client pentru a oferi repere concrete cu privire la calitatea funcționării instanțelor, credibilitatea justiției cât și răspunsuri eficiente la nevoile utilizatorilor. Magistrații trebuie să înțeleagă că nu este posibilă o sustragere de la o evaluare din afară, cu cât instanțele vor reacționa mai eficient la nevoile utilizatorilor cu atât calitatea serviciului judiciar și prestigiul justiției vor crește aducând beneficii reale pentru toate părțile implicate.

Pornind de la realitatea că nevoile sociale de servicii ale justițiabililor sunt inepuizabile, activitatea instanțelor de judecată fiind practic infinită, managementul calității trasează direcțiile principale și oferă instrumentele necesare evaluării, de

aplicarea acestuia cât mai rapidă și eficientă depinzând atât rezultatele sistemului judiciar cât și imaginea acestuia

2. Organizarea lucrării

Teza de doctorat este structurată pe un număr de 11 capitole, repartizate pe 4 părți. Primele trei părți ale lucrării sunt destinate analizei stadiului actual al cercetărilor din domeniu și a elementelor teoretice care stau la baza implementării unui sistem adecvat de management al calității, cu accent pe studiu comparativ privind jurisdicțiile internaționale.

Partea a IV-a reprezintă partea aplicativă lucrării. Prin cercetarea propusă se dorește identificarea elementelor care caracterizează managementul calității din instanțele românești, cu scopul final de a formula concluzii ce pot constitui importante repere de bune-practici și de a oferi soluții la unele dintre problemele cu care se confruntă justiția din România.

3. Structura capitolelor, obiective și ipoteze de lucru

Prima parte a tezei de doctorat are ca scop identificarea nevoilor specifice ale sistemului judiciar românesc și evidențierea elementelor care permit implementarea unui sistem de management al calității în concordanță cu specificului organizațiilor judiciare.

Capitolul 1, subliniază în partea introductivă importanța analizării prealabile a organizării sistemului judiciar, a mecanismelor și structurilor sale, a particularităților existente, fără de care, în opinia noastră, este imposibilă adaptarea conceptului de management la acest domeniu al suveranității statului. S-a considerat că de esența managementului judiciar este conducerea organizațiilor care alcătuiesc sistemul judiciar, motiv pentru care cercetarea nu poate porni decât de la analiza acestor entități și a interconexiunilor sistem judiciar-organizații judiciare (instanțe)-management.

Tot în cadrul primului capitol se aduce în atenție contextul particular în care se va studia interrelația sistem judiciar-management, respectiv reforma justiției ca o consecință a aderării României la Uniunea Europeană, un complex de reglementări, principii, instituții și pârghii economico-financiare care să asigure independența reală, efectivă și eficientă a sistemului judiciar.

Capitolul 1 este responsabil și de definirea conceptului de management judiciar, diferențiându-l de managementul juridic, și de identificarea prezențelor manageriale și a particularităților managementului raportat la domeniul studiat.

Capitolul 2 se concentrează pe managementul calității tratat ca principal reper actual în modernizarea managementului public. Așadar această parte a cercetării definește managementul calității și propune o adaptare a principiilor acestuia la particularitățile domeniului judiciar, prefigurând oportunitatea implementării acestuia în sistemul judiciar românesc.

În acest context cercetarea s-a concentrat pe următoarele *obiective principale*:

- prezentarea situației actuale a sistemului judiciar din România;
- abordarea problematicii reformării justiției și explicarea provocărilor specifice cu care se confruntă sistemul de drept;
- conturarea unei viziuni manageriale asupra sistemului judiciar din România;
- explicarea conceptelor de bază ale managementului în justiție cu sublinierea particularităților derivând din apartenența managementului judiciar la managementul public;
- descrierea particularităților organizării sistemului judiciar;
- identificarea managerilor judiciari;
- definirea noțiunii de management al calității, urmărirea evoluției parcurse în domeniu și evidențierea importanței managementului calității în toate domeniile vieții;
- descrierea particularității conceptului de *calitate* raportat la sistemul judiciar și urmărirea evoluției acestuia;
- tratarea importanței implementării managementului calității în sistemul judiciar ca principală abordare recentă în reformarea managementului public internațional și justificarea oportunității acesteia.

Așa cum rezultă și din obiectivele stabilite, o parte importantă a cercetării o reprezintă realizarea unei încercări de a *defini operațional* conceptele cu care teza operează, abordate prin prisma interrelațiilor sistem judiciar-management. În acest context, identificarea prezențelor manageriale și clarificarea conceptelor de bază ale managementului în sistemul judiciar, atragerea atenției asupra semnificației

managementului calității și a rolului său în cadrul organizațiilor judiciare reprezintă marea provocare a primei părți a tezei de doctorat.

Partea a II-a a tezei s-a concentrat pe identificarea unei perspective complexe privind calitatea în domeniul judiciar, respectiv pe analizarea tuturor aspectelor, a principiilor și a domeniilor care pot influența calitatea totală a sistemului judiciar. De conturarea unei imagini de ansamblu cât mai complete privind calitatea sistemului și a cerințelor necesare depind demersurile ulterioare de identificare și analizare a unor arii și indicatori de performanță specifici domeniului. Aceștia vor permite o evaluare a instanțelor ca entități și compararea organizațiilor judiciare similare, o măsurare a calității sistemului judiciar per ansamblu care să evidențieze progresele realizate și să fie punct de pornire pentru noi măsuri de îmbunătățire și chiar o analiză calitativă comparativă a sistemelor judiciare europene.

Raportat la scopul cercetării *ipoteza centrală* ce se cere a fi verificată este că noțiunea de calitate în domeniul judiciar este un concept foarte vast ce necesită o analiză multidimensională, inclusiv integrarea perspectivei naționale în demersurile europene privind reformarea justiției pe criterii de calitate.

Partea a II-a a cercetării este orientată pe trei direcții care au determinat și structura acesteia, fiecare direcție fiind tratată într-un capitol distinct.

Capitolul 3, intitulat *Registrul activităților de calitate. Analiză managerială comparată privind calitatea în sistemul judiciar din Olanda, Danemarca, Belgia, Ungaria, Austria, România*, dezvoltând prima direcție, se concentrează pe analizarea calității domeniului judiciar dintr-o perspectivă internațională. Capitolul urmărește demersul realizat de Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciare în cadrul Grupului de lucru Managementul Calității prin care s-au identificat anumite repere comune privind calitatea. Cercetarea a fost concentrată pe următoarele *obiective principale*:

- argumentarea importanței cooperării internaționale pentru stabilirea unor repere comune privind calitatea;
- explicarea importanței fiecărei acțiuni din cadrul Registrului activităților de calitate din perspectiva contribuției la îmbunătățirea managementului judiciar;

- realizarea unei analize comparative privind domeniile considerate importante de statele participante pentru îmbunătățirea calității și modul particular în care a acționat fiecare sistem judiciar;
- identificarea exemplilor de bune practici în aplicarea managementului calității;
- studierea poziției României față de aceste linii directoare, semnalarea progreselor înregistrate dar și a neconformităților în înțelegerea managementului calității.

Așadar, prima perspectivă, raportată la Registrului Activităților de Calitate propus de Grupul de lucru Managementul calității din cadrul RECJ, comentează importanța fiecărei activități de calitate, punctează exemplele de bune practici dar și aduce critici reale, pertinente modului în care România răspunde cerințelor calitative. Sistemul judiciar românesc, deși la o primă vizualizare a Raportului pare a răspunde cerințelor privind activitățile de calitate, la o analiză atentă constatăm multe lipsuri și grave deficiențe în înțelegerea conceptului de management al calității.

În primul rând am constatat că nu există o planificare a calității, în misiunea și viziunea instanțelor nefiind incluse asemenea valori și nici nu sunt stabilite obiective strategice raportate la îmbunătățirea calității instanțelor. Totodată se observă și lipsa de interes față de justițiabil, practic se dorește implementarea managementului calității dar cu nesocotirea principiului primordial al orientării către client, ceea ce este imposibil. Este important că se încearcă îmbunătățirea anumitor aspecte și domenii care vor duce implicit la creșterea calității actului de judecată, dar calitatea domeniului este un concept mult mai larg.

Capitolul 4, urmărind cea de-a doua direcție studiază raportarea calității la principiile fundamentale ale TQM, încercând să demonstreze importanța aplicării acestora în domeniul judiciar și să propună o adaptare, respectiv forme concrete sub care acestea se regăsesc sau s-ar putea regăsi pentru îmbunătățirea calității domeniului.

Obiectivele urmărite sunt reprezentate de:

- justificarea importanței orientării către justițiabil ca formă particulară a principiului focalizării către client;
- definirea leadershipului în justiție, realizarea unei analize manageriale privind rolului și responsabilității președintelui instanței de judecată în performanța individuală a judecătorilor;

- ilustrarea unor perspective ale calității în justiție prin implicarea personalului auxiliar și reconsiderarea rolului grefierului;
- definirea abordării bazate pe proces;
- ilustrarea principiului abordării sistemice a managementului;
- analiza aspectelor privind îmbunătățirea continuă, evidențierea legăturii cu celelalte principii;
- argumentarea importanței luării deciziilor pe baza faptelor;
- identificarea furnizorilor și sublinierea existenței unor relații reciproc avantajoase.

Implementarea principiilor de bază ale TQM adaptate, așa cum am propus, specificului domeniului și raportate la cerințele speciale identificate completează dimensiunea calității în justiție. Totodată principiile de bază asigură atingerea dezideratelor de calitate ale sistemului de justiție, satisfacerea clientului, implicarea întregii organizații în controlul calității și participarea din convingere; măsuri îndreptate mai ales spre prevenire, se urmărește ca lucrurile să se facă bine „din prima”; responsabilitatea și implicarea tuturor celor din organizație. Concluzia noastră este că nesocotirea unuia dintre principii, cu atât mai mult dacă este vorba de principiul primordial al orientării către client, către justițiabil, atrage un dezechilibru iremediabil în sensul că nici celelalte cerințe nu mai pot fi îndeplinite corespunzător.

Un alt element de noutate intervine în analiza leadershipului ca principiu primordial al managementului calității. Această parte a tezei ilustrează importanța leadershipului în justiție ca și componenta de bază a unei management judiciar bazat pe calitate, cautând abilități specifice de leadership care să se potrivească domeniului și metode concrete de dezvoltare a liderilor judiciari. Astfel contribuția personală constă pe de-o parte în transpunerea teoriilor generale privind atributele liderului de succes la domeniul justiției, iar pe de altă parte demersul a apelat și la o metodă calitativă, la o culegere directă de date prin realizarea unui interviu semidirijat în rândul personalului justiției. Pornind de la argumentul că metodele calitative contribuie la analiza în profunzime a unui domeniu, realizarea interviului reprezintă o contribuție importantă în sporirea înțelegerii domeniului studiat, cu atât mai mult cu cât literatura de specialitate a neglijat în mod nejustificat acest domeniu important. Capitolul se încheie cu formularea

unor propuneri privind dezvoltarea leadershipului sub forma unor recomandări pentru o conducere competentă.

Capitol 5, urmând cea de-a treia direcție a cercetării argumentează importanța includerii în noțiunea de calitate a însuși principiilor definitorii ale justiției. Astfel, pentru o imagine cât mai completă, lucrarea analizează calitatea din perspectiva valorilor domeniului. Cercetarea s-a concentrat în această etapă pe următoarele obiective:

- justificarea necesității considerării independenței și responsabilității sistemului judiciar ca repere ale calității domeniului;
- analiza transparenței și accesibilității serviciilor judiciare în contextul îmbunătățirii managementului judiciar prin informatizarea instanțelor judecătorești;
- explicarea noțiunilor de celeritate și rezonabilitate, a particularităților managementului timpului în justiție și formularea unor recomandări;
- tratarea problemei eticii ca noțiune a calității, abordarea problemei corupției.

Ultima perspectivă a calității justifică așadar în manieră proprie necesitatea includerii în noțiunea de calitate a valorilor definitorii ale domeniului, respectiv: independența și responsabilitatea, transparența și accesibilitatea, celeritatea, etica. Trebuie subliniat că în dezbateră principiului celerității au fost incluse două abordări noi, respectiv raportarea celerității la noutățile procedurale pe de-o parte cât și tratarea celerității domeniului prin prisma managementului timpului. Am subliniat cu această ocazie că deși timpul, mai exact rezonabilitatea procedurilor este una dintre cele mai importante valori ocrotite, managerul judiciar din pacate pierde din vedere un valoros ajutor, respectiv managementul timpului. Această perspectivă nouă propusă poate fi un punct de plecare pentru noi teorii și particularizări ale principiilor manageriale la specificul activităților judiciare.

Cele trei perspective ale calității se întrepătrund și intercondiționează, această analiză multidimensională aduce un plus de cunoaștere în înțelegerea cerințelor domeniului privind calitatea.

Analiză multidimensională a calității a constituit punctul de plecare al demersului următor concentrat pe analiza modului în care sistemul judiciar românesc evaluează

calitatea dar și pe identificarea exemplilor de bune practici în cadrul jurisdicțiilor europene.

Partea a III-a a cercetării își propune să demonstreze importanța existenței unui sistem complex de evaluare a calității prin identificarea domeniilor care au rol hotărâtor asupra performanței justiției, dezvoltarea de indicatori specifici și instrumente de măsurare cât mai variate.

Capitolul 6 tratează aspectul măsurării calității într-un context mai larg, acela al efortului comun al țărilor europene de a găsi repere calitative comune prin constituirea de grupuri și organisme internaționale în scopul cooperării pentru creșterea calității justiției în spațiul european și nu numai. Această demers comun are o însemnătate deosebită, este o adevărată unealtă în favoarea politicilor publice din justiție, în folosul cetățenilor europeni. Chiar dacă o comparare și mai ales o evaluare comparativă a calității statelor membre este dificilă datorită diversității sistemelor judiciare, datele colectate, statisticile evidențiate, pot crea o imagine de ansamblu despre modul în care fiecare stat percepe calitatea și dezvoltă un sistem corespunzător de evaluare a calității.

Capitolul 7 și Capitolul 8 se concentrează pe cunoașterea modelelor de calitate ale statelor experimentate în acest domeniu, cu o justiție performantă și cetățeni încrezători în serviciile judiciare, respectiv sistemul olandez și finlandez, ca un ajutor demn de luat în seamă pentru justiția românească.

Capitolul 9 este dedicat sistemului de calitate aplicabil în România studiat în paralel cu modelele europene alese, Olanda și Finlanda. Subliniem că această analiză comparativă evidențiază prin raportarea la sistemul olandez și finlandez ca repere în materia evaluării justiției, modul simplist și optuz al sistemului românesc de măsurare a calității, iar pe de altă parte arată apreciere și încredere în inițiativa statului român de a participa la dezvoltarea unor noi repere calitative și indicatori de performanță.

În consecință sistemul de evaluare a calității aplicabil instanțelor românești este studiat atât din punct de vedere evolutiv, urmărind trecerea de la „proceduri de calitate” la un sistem complex, cât și prin analiză comparativă cu exemplele de bune practici din materie, sistemul olandez și finlandez de calitate.

Cercetarea în cadrul acestei părți a avut la bază următoarele *obiective principale* :

- Prezentarea contextului european privind calitatea în justiție, evidențierea nevoii fiecărui stat de a identifica criterii calitative pentru a măsura calitatea atât intern cât și găsirea unor repere calitative comune pentru a compara sistemele de calitate.
- Evidențierea importanței unei perspective internaționale și a cooperării internaționale privind calitatea în justiție.
- Descrierea sistemului olandez și finlandez de calitate ca repere în materie.
- Prezentarea procedurilor de evaluare a calității în instanțele românești.
- Identificarea limitărilor dar și evidențierea progreselor făcute de România pentru lărgirea perspectivei privind calitatea și găsirea unor repere și indicatori adecvați.
- Analizarea implicațiilor aspectelor culturale în implementarea unui sistem de management al calității bazat pe exemplele de bune practici europene.

Ipotezele principale pot fi sintetizate după cum urmează:

- Calitatea în justiție nu poate fi asigurată în lipsa unui sistem de evaluare complex, care să identifice domeniile de evaluare raportate la activitățile și principiile de bază ale justiției, un set de indicatori de performanță specifici și instrumente de măsurare variate și adecvate.
- Calitatea nu poate fi raportată doar la repere calitative interne, în contextul globalizării și al aderării României la UE este necesară o raliere corespunzătoare a criteriilor calitative .
- cooperare internațională în vederea cunoașterii sistemelor de măsurare a calității și o evaluare comparativă a reperelor calitative prezintă efecte benefice pentru a stimula dezvoltarea și a genera cunoaștere în domeniul calității.
- Sistemul olandez și finlandez de evaluare a calității constituie modele în materie prin complexitate și rezultate, putând fi preluate cu succes și de alte jurisdicții.
- România cunoaște o evoluție în dezvoltarea unor repere calitative adecvate cerințelor momentului, ca efect al cooperării interstatale pentru calitate.
- Modelele de bune practici trebuie adaptate în concordanță cu specificul național, succesul unui sistem de management al calității depinde hotărâtor de factorii culturali și de analizarea și eventual reconfigurarea valorilor domeniului justiției românești.

Management calității trebuie privit ca un important pilon al reformării sistemului judiciar, un ajutor menit a le permite instanțele să se administreze eficient, urmând anumite standarde de calitate comune și specifice domeniului, dar având și libertatea de a se conduce independent și de a găsi soluțiile necesare pentru îmbunătățirea activității.

Sistemul Rechtspraak Q precum și modelul finlandez de evaluare a calității judiciare sunt promotoarele managementului calității, jurisdicții cu tradiție în domeniu care au făcut dovada că și în cadrul unor entități non-economice calitatea poate fi măsurată, rezultatele fiind punct de pornire pentru măsuri de îmbunătățire.

România a demonstrat o evoluție îmbucurătoare în ultimii ani, folosind experiența pionierilor managementului calității, după cum se poate observa din analiza comparativă, făcând o trecere importantă de la proceduri de calitate la un sistem complex de măsurare a calității. Chiar dacă domeniile și indicatorii de performanță utilizați s-au multiplicat, oferind o perspectivă mult mai estinsă privind calitatea și înglobând anumite principii directoare ale justiției trebuie să observăm că modelul românesc prezintă încă mari deficiențe. Ne referim în primul rând la nesocotirea principiului primordial al orientării către clientul serviciilor judiciare, la ocolirea oricărei evaluări externe și implicit a oricăror indicatori subiectiv.

În cazul Olandei și Finlandei, am putut constata un grad ridicat al orientării către justițiabil, perspectiva cetățeanului fiind foarte prețuită, fapt demonstrat prin completarea tuturor datelor obiective din cadrul ariilor/ domeniilor de calitate cu indicatori și date subiective care să reflecte perspectiva clientului justiției.

Pentru aceste sisteme judiciare a devenit esențial ca beneficiarii serviciilor justiției să-și spună cuvântul în majoritatea chestiunilor, spre exemplu chestiunea limitelor temporale. În cazul acesta ca și în domenii precum interacțiunea cu instanța, comportamentul personalului, conformitatea spațiilor, justițiabilii reclamă să fie tratați nu ca spectatori pasivi ci ca actori. Cerințele actuale, nevoile acestora, impun implicarea cetățenilor în deciziile și procesele care îi afectează.

Chiar dacă salutăm demersul României de a evalua calitatea judiciară prin prisma unor indicatori de performanță care să releve eficiența și eficacitatea raportat în esență la durata soluționării dosarelor, date obiective generate de programul Statis, este important să fie luată în considerare și percepția beneficiarilor. Nu mai este acceptabil ca justițiabilii

să fie lăsați într-o stare de nesiguranță absolută în ceea ce privește timpul necesar pentru examinarea cauzelor și ca aceștia să nu aibă ocazia de a-și exprima părerea referitoare la rezonabilitatea duratei procedurilor, a așteptării și chiar de a influența aceste termene.

La fel și în cazul altor domenii determinate pentru calitatea justiției precum independența judecătorilor, considerăm că indicatori obiectivi folosiți de sistemul judiciar românesc nu sunt suficienți, aceștia trebuie corobați cu indicatori și date subiective. Mai exact, susținem exemplul Olandei care nu numai că verifică îndeplinirea unor condiții formale stabilite pentru susținerea independenței magistraților, precum existența unui registru al ocupațiilor secundare, al numărului de recuzări și abțineri, a procedurii plângerilor justițiabililor etc., ci evaluează și modul în care aceste proceduri sunt actualizate și le sunt accesibile justițiabililor precum și cum este percepută independența judecătorilor de către clienții justiției. Prin aceeași abordare se remarcă și sistemul finlandez.

Am constatat că Olanda și Finlanda acordă o atenție sporită comportamentului personalului și interacțiunii părților cu instanța. În cazul României acest domeniu al calității nu își găsește o consacrare adecvată fiind întâlnit doar în cadrul evaluării individuale a magistraților, unde se face apel la o comisie de evaluare pentru aprecierea conduitei judecătorilor în activitatea de judecată prin metodei observației directe . Așadar, pe lângă faptul că justițiabilul nu are niciun cuvânt de spus privind modul în care este tratat, nu există niciun indicator care să măsoare satisfacția acestuia raportat la tratamentul acordat, comisia de evaluare este total ineficientă din moment ce prezența sa este cunoscută, magistratul evaluat având întotdeauna un comportament corespunzător.

Un alt aspect ce reiese în urma studiului comparativ este considerarea de către sistemul olandez și mai ales finlandez a însăși sediului instanței drept important criteriu calitativ, preocupare neîntâlnită în cazul României. Sistemul finlandez reclamă ca sediul, în principal aranjamentele holurilor instanțelor să fie raportate la necesitățile diverselor categorii de justițiabili. Reclamanții, practic victimele din dosarele penale, martorii, și inculpații trebuie să aibă rezervată propria zonă de așteptare pe holul instanței înainte de începerea ședinței tocmai pentru evitarea presiunilor. Așadar o altă particularitate a sistemului finlandez, este includerea în preocupările pentru dezvoltarea calității și a ideii de conformitate a spațiului, a sediilor instanței. Totodată se insistă asupra necesității

informării și direcționării justițiabilului încă de la intrarea acestuia în sediu iar un alt criteriu calitativ urmărește ocrotirea siguranței participanților la proces și a personalului instanței prin întocmirea unui plan de siguranță al instanței, care să cuprindă o evaluare de risc și măsurile de sporire a siguranței, permanent actualizate. Toate aceste cerințe subliniază preocuparea pentru cetățean, completând considerentele privind respectarea demnității acestuia.

Partea a 4- a a tezei se concentrează pe principiul primordial de management al calității, respectiv principiul orientării către clientul serviciilor judiciare. Subliniind din nou importanța progreselor făcute de România propunem crearea unui sistem propriu de măsurare a calității, flexibil, inspirat de exemplele de bune practici dar raportat mereu la specificul sistemului judiciar românesc și foarte important, la cerințele clientului justiției, al justițiabilului român, un sistem care să nu se teamă a folosi ca cel mai important reper pentru îmbunătățirea calității justiției tocmai perspectiva utilizatorului.

Așadar contribuția ultimei părți este tocmai propunerea și verificarea unui model de evaluare externă bazat pe percepția clientului justiției și a profesioniștilor domeniului. Construirea chestionarului și completarea acestuia cu discuția focalizată, au făcut posibilă realizarea unei cercetări de teren complexe care contribuie la identificarea problemelor domeniului, la înțelegerea nevoilor justițiabilului și foarte important la elaborarea unor măsuri de îmbunătățire a managementului judiciar,

Capitolul 10, un scurt capitol introductiv, prefigurează rolul și importanța cercetării aplicative-respectiv testarea unui model de evaluare externă a calității-justificând legătura indisolubilă dintre managementul instanțelor, calitatea justiției și percepția justițiabililor privind calitatea serviciilor judiciare.

Capitolul 11 poate fi considerat contribuția cea mai importantă a tezei de doctorat, o cercetare aplicativă ce se concretizează într-un model de integrare a perspectivei justițiabilului în evaluarea calității justiției și folosirea datelor subiective în elaborarea unor măsuri adecvate de îmbunătățire a serviciilor justiției și implicit a managementului judiciar.

Cercetarea este una aplicativă, de tip cantitativ și calitativ, prin care se vizează studierea perspectivei clientului justiției și necesitatea integrării acesteia într-un sistem de

evaluare externă a sistemului de justiție pe baza unor domenii și indicatori specifici, bazați pe date subiective.

*Acest demers este centrat pe următoarele **obiective principale**:*

- Determinarea acelor aspecte, a acelor domenii privind managementul activității instanțelor de judecată care ar putea influența percepția cetățenilor privind calitatea justiției.
- Diagnosticarea gradului de satisfacție al cetățenilor care beneficiază/au beneficiat recent de serviciile justiției, raportat la domeniile și indicatorii selectați.
- Ierarhizarea indicatorilor în funcție de importanța acestora în aprecierea calității de către clienții justiției și sublinierea contribuției acestora la îmbunătățirea managementului judiciar.
- Formularea unor măsuri de îmbunătățire a managementului judiciar.

Ipoteze principale de cercetare au fost următoarele:

- Majoritatea ariilor selectate și a indicatorilor subiectivi au o importanță mare în evaluarea calității de către clientul justiției.
- Evaluarea externă poate conduce la o diagnosticare a calității serviciilor justiției, la comparații între instanțe similare, evidențierea exemplelor de bune practici.
- Rezultatele cercetării fac posibilă o ierarhizare a indicatorilor de calitate și implicit a domeniilor care reclamă o atenție deosebită din partea managerilor judiciari.
- Indicatorii care generează date subiective sunt relevanți în îmbunătățirea managementului instanțelor și pot conduce la măsuri efective de îmbunătățire a managementului judiciar.

Construirea chestionarului și completarea acestuia cu discuția focalizată, răspunsurile justițiabililor și ale profesioniștilor justiției, ne-au oferit oportunitatea realizării unei cercetări de teren care a făcut posibilă identificarea, analiza și elaborarea unor concluzii și propuneri relevante din perspective tematicii studiate în cadrul tezei de doctorat, a direcțiilor și obiectivelor stabilite.

Cea mai importantă concluzie a cercetării aplicative constă în validarea de către justițiabili și profesioniști a domeniilor și indicatorilor selectați. Evaluarea externă și alegerea aspectelor care determină aprecierea calității funcționării instanțelor și-a dovedit

oportunitatea în condițiile în care justițiabilii au apreciat totalitatea indicatorilor ca având o importanță mare și foarte mare(pentru fiecare indicator selectat gradul de importanță pentru justițiabil a fost mare și foarte mare în proporție de peste 70%). Așadar, o importantă contribuție personală este construirea unui model de evaluare externă a funcționării domeniului justiției, o modalitate concretă de implementare a managementului calității prin integrarea principiului orientării către client în activitatea instanțelor.

Modelul oferit constituie o abordare personală bazată pe aspectele teoretice studiate și pe analiza comparativă realizată în etapele premergătoare părții aplicative, adaptată la specificul sistemului judiciar românesc. Cercetarea aduce ca element de noutate și utilizarea unei metode calitative, focus-grupul pentru a transpune experiența în justiție și percepția avocaților ca profesioniștii cei mai apropiați de viața instanțelor în observații pertinente și propuneri de îmbunătățire a funcționării justiției.

Rezultatele cercetării cât și propunerile formulate în cadrul fiecărei secțiuni pot constitui un reper important pentru managementul judiciar. La sfârșitul fiecărei secțiuni prin întrebarea adresată justițiabililor, dacă îmbunătățirea domeniului ar atrage o apreciere sporită a calității funcționării justiției din partea acestora, s-a stabilit fără dubiu că măsuri corespunzătoare ar determina creșterea satisfacției clienților justiției și implicit sporirea încrederii în instituție.

Cercetarea a realizat o diagnosticare a modului de funcționare a instanțelor selectate din circumscripția Curții de Apel Alba Iulia din perspective clienților justiției, fiind un studiu actual asupra percepției cetățenilor direct implicați și profesioniștilor, un instrument valoros pentru managerii judiciar. Rezultatele cercetării au făcut posibilă realizarea unor analize comparative între instanțe, evidențiând și exemplele de bune practice. Considerăm că analiza SWOT realizată în cadrul discuției focalizate și măsurile propuse pot fi integrate cu succes de managementul judiciar al instanțelor studiate și nu numai.

Studiul aduce tot ca element de noutate o ierarhizare a indicatorilor stabilind care reperi calitative au cea mai mare importanță pentru clientul justiției, și implicit care sunt domeniile unde trebuie să se intervină cu prioritate. Totodată această încercare de

clasificare a indicatorilor a demonstrat că nici unul dintre reperatele calitative nu a fost perceput ca element de importanță scăzută.

4. Metodologia de cercetare

Raportat la complexitatea temei de studiu, cercetarea propusă este una de tip exploratoriu, având ca scop stabilirea reperelor procesului de implementare a managementului calității în sistemul judiciar românesc.

Complexitatea problematicii supuse cercetării determină nevoia folosirii unei metodologii de cercetare care reunește un ansamblu de metode, tehnici, instrumente și proceduri de cercetare:

- Studierea, analizarea și sintetizarea bibliografiei generale și de specialitate în vederea fundamentării științifice a cercetării ulterioare și a cunoașterii structurii și dinamicii fenomenelor și proceselor studiate;

- Abordare comparativă a reperelor calitative și a sistemelor de calitate din spațiul european;

- Metoda observației științifice și empirice a prezentelor manageriale în sistemul judiciar românesc cu accent pe domeniul resurselor umane;

- Metode interdisciplinare pentru corelarea conceptelor economice, psihologice și legislative;

- Metode statistice folosite în interpretarea rezultatelor obținute în cercetarea empirică.

Tehnici de culegere a datelor folosite:

A. Tehnici de culegere mediată a datelor:

- Documente specifice instanțelor de judecată ce reprezintă obiectul studiului;

- Rapoarte, studii și sinteze asupra instituțiilor de drept ce reprezintă obiectul studiului;

- Statistici oficiale.

Documentele specifice organizațiilor judiciare constau în special în texte de lege sau alte reglementări speciale precum Codul deontologic al magistraților din România, Regulamentul de ordine interioară a instanțelor, documente ce pot furniza informații relevante în ceea ce privește specificul managementului în sistemul judiciar. Alte

informațiile deosebit de utile au fost regăsite în documente precum studii sau rapoarte specifice instanțelor pe tema implementării managementului calității în sistemele judiciare europene.

B. Tehnici de culegere directă:

- Chestionarul
- Interviu semidirijat
- Focus-grupul.

Tehnicile de culegere directă a datelor s-au diferențiat în funcție de scopul final și de populația căreia i s-au adresat. În vederea determinării nivelului de satisfacție și încredere al justițiabililor în calitatea lor de “clienți” ai serviciilor organizațiilor judiciare și pentru a identifica indicatori de performanță pentru activitățile instanțelor bazați pe feed-back extern, cercetarea propune ca metodologie de cercetare științifică chestionarul. Datorită gradului de specificitate al persoanelor chestionate, respectiv cetățeni care au, respectiv au avut un litigiu recent, aplicarea chestionarului s-a realizat prin abordarea directă a respondenților la sediile instanțelor de judecată unde a fost ușoară identificarea lor.

Pentru a studia problema calității funcționării justiției din perspectiva profesioniștilor din justiție, avocații, ca parteneri indispensabili în jurisdicție și cei mai apropiați de viața instanțelor, s-a apelat la o metodă calitativă, focus grupul. Îmbinarea cercetării cantitative cu cea calitativă, a adus un plus de cunoaștere privind evaluarea modului în care sunt coordonate serviciile justiției în instanțele judecătorești care au făcut parte din studiu. Cercetarea cantitativă asociată cu cea calitativă au contribuit la înțelegerea în profunzime a aspectelor studiate și la un plus de obiectivitate.

Partea aplicativă a cercetării a utilizat și o a treia metodă de culegere directă a datelor, interviul semi-structurat adresat personalului justiției pentru a studia aspectul leadershipul în justiție ca o componentă de bază a unei bune guvernări publice, cautând abilități specifice de leadership care să se potrivească domeniului și metode concrete de dezvoltare a liderilor judiciari. Alegerea unei metode calitative a fost justificată pe de-o parte de studierea sumară a problematicii în literatura de specialitate și de nevoia înțelegerii în profunzime a particularităților domeniului iar pe de altă parte de segmentul căruia i s-a adresat această metodă.

5.Elementele de noutate

Raportat la partea teoretică, lucrarea de doctorat își propune abordarea dintr-o nouă perspectivă a cercetării științifice a unor aspecte mai puțin dezvoltate în literatura de specialitate, explicarea noțiunilor într-o manieră proprie și conturarea unei viziuni manageriale privind reformarea sistemului judiciar românesc. Totodată, prin prisma aspectelor teoretice abordate, definirea în manieră proprie a noțiunii de calitate cu sublinierea necesității unei analize multidimensionale și stabilirea unor perspective ale calității reprezintă un alt centru de greutate al tezei.

Această secțiune a lucrării încearcă să se remarce și prin evidențierea utilității practice a aspectelor studiate, respectiv în cadrul dezbaterii problematice leadershipului în justiție prin intermediul unor metode calitative de cercetare se argumentează rolul liderului judiciar, se identifică atribute specifice de leadership în concordanță cu specificul domeniului și chiar se conturează un model al conducerii competente.

Partea a treia, aflată la granița dintre partea teoretică și cea aplicativă se concretizează într-un studiu de caz comparativ între trei sisteme europene de evaluare a calității aducând un plus de cunoaștere prin analiza comparativă dar și evolutivă a modului în care sistemul judiciar românesc înțelege evaluarea calității. Această secțiune se remarcă și prin contribuția adusă în argumentarea oportunității implementării unui sistem de management al calității, aspect evidențiat prin intermediul unei analize SWOT, cât și prin analizarea importanței factorilor culturali. Cercetarea, demonstrează prin abordarea dimensiunilor culturale și a modului specific în care acestea se manifestă în organizațiile judiciare, că managementul calității nu poate fi implementat forțat, prin preluarea unor indicatori de performanță ci este necesară o adaptare a modelelor de bune practici concomitent cu reconsiderarea sistemului de valori al justiției.

Ultima parte a cercetării aduce mai multe elemente de noutate atât raportat la metodologia și instrumentele utilizate cât și raportat la rezultatele obținute. Cercetarea de teren reușește să verifice modelul propus și să integreze perspectiva clientului justiției într-un model de evaluare externă dovedind posibilitatea aplicării în practică a principiului primordial al orientării către justițiabil și oportunitatea demersului.

Așadar un rezultat important al demersului este validarea de către justițiabili și profesioniști a domeniilor și indicatorilor selectați ceea ce demonstrează utilitatea

modelului de evaluare externă propus. Prin aceasta se aduce un element de noutate domeniului demonstrându-se posibilitatea implementării managementului calității prin integrarea principiului orientării către client în activitatea instanțelor.

Tot în aria elementelor de noutate trebuie inclusă și ierarhizare indicatorilor, aspect ce face posibilă stabilirea priorităților domeniului. Totodată această încercare de clasificare a indicatorilor a demonstrat că nici unul dintre reperele calitative nu a fost perceput ca element de importanță scăzută.

În final, cercetarea completează utilitatea demersului cu propunerea și adaptarea unui instrument de calitate, sistemul BSC, urmărindu-se integrarea perspectivei externe într-un sistem complex, deosebil de valoros tocmai prin esența acestuia de a poziționa strategia organizației în centrul procesului de măsurare a performanței acesteia. Pornind de la realitatea că managementul calității în instanțele românești a fost preluat fragmentat, nesocotindu-se unele faze esențiale precum importanța planificării strategice a calității dar și principiul orientării către clientul justiției, cercetarea realizează o propunere pertinentă demonstrând totodată posibilitatea adaptării lui la cerințele și particularitățile sistemului judiciar.

Alt demers important constă în întocmirea unui plan de implementare a managementului calității bazat pe modelul logic ce demonstrează utilitatea practică a cercetării. Ghidul propus în realizarea planului se dorește a fi un instrument util pentru managerii instanțelor, un exemplu pentru a demonstra cum, pornind de la expectativele clienților justiției și de la resursele necesare se pot defini acțiuni de îmbunătățire a funcționării instanțelor, se pot stabili produse măsurabile ale acțiunilor și rezultatele scontate pe termen scurt, mediu și lung.

Valorificarea răspunsurilor prin interpretarea acestora, formularea concluziilor și tragerea de învățăminte. Direcții viitoare

Centralizarea informațiilor și formularea unor concluzii pe baza acestora nu trebuie să reprezinte sfârșitul procesului anchetei. Este important ca întreg demersul să fie înscris într-un *proiect pentru calitate*. Multe sisteme europene cât și grupurile de experți din domeniul managementului calității încurajează implicarea organizațiilor non-

guvernamentale sau a unor echipe universitare, ca entități neutre, în anchetele efectuate în scopul măsurării gradului de satisfacție al utilizatorilor justiției.

Acest lucru implică difuzarea rezultatelor anchetei sub forma de raport spre instanțele unde s-a efectuat ancheta, fie sub forma unor articole științifice în scopul tragerii de învățăminte, în special asupra identificării priorităților de acțiune.

Pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar ca aceste cercetări să nu se oprească doar la anchete punctuale, ci să se reitereze acest demers în mod regulat, pentru a permite măsurarea unei evoluții a satisfacției. Din aceste considerente, vom continua pledoaria noastră pentru integrarea evaluării externe în practica managerială a instanțelor și vom încerca să identificăm noi repere valorice ale implementării managementului calității în sistemul judiciar românesc.

În concluzie, tema *Contribuții actuale privind implementarea managementului calității în sistemul judiciar românesc*, aduce în actualitate și deschide noi oportunități în conturarea unei viziuni despre calitate bazată pe teorii privind managementul calității și exemple de bune practici ale statelor europene cu experiență în acest domeniu și implicit cu o justiție performantă, adaptate la contextul specific al sistemului românesc de drept.

BIBLIOGRAFIE:

1. Aarnio A, Laukkanen S, Liljeros H, Raitio J., *Finland. L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité*, ed. M Fabri, J-P Jean, P Langbroek, H Pauliat, Paris: Montchrestien, 2005,
2. AAVV, *Quality Project in the Courts in the Jurisdiction of the Court of Appeal of Rovaniemi*, Finland Summary, Rovaniemi, 2005, <http://www.courtexcellence.com/>, accesat la 01.09.2015
3. Abrudan, I., *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999;
4. Agenția Communities Scotland, *Colectarea de opinii privind calitatea serviciilor*, Executivul Scoțian, 2006;
5. Albers, P., *The assessment of court quality: a breach of the independence of the judiciary or a promising development?*, disponibil pe http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/quality/Qualityofjudiciary_en.asp accesat la 01.09.2015
6. Androiceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București 2006;
7. Apostu, F., *Contribuții la aplicarea unui nou management operațional în sistemul judiciar românesc*, Sibiu, 2009;
8. Armenia, A., *Țările scandinave, un posibil model de urmat pentru administrația publică din România*, Administrație și Management Public, nr.5/2005;
9. Armstrong, M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996;
10. Avram-Dunăreanu, I., *Managementul organizațiilor judiciare*, Editura C.H. Beck, București, 2008;
11. Asociația Americană de Arbitraj, *Construction Industry Dispute Avoidance: The Partnering Process*, NCDRC, New York. 1993;
12. Banca mondială, *Proiect de Manual pentru Standardele de Proiectare a clădirilor în care își desfășoară activitatea instanțele de judecată din România*, 12 mai 2006, Finanțat de Grantul Olandez nr.054659 și Banca Mondială;

13. Barac, L., *Management judiciar*, Editura Hamangiu, București, 2009;
14. Barac, L., *Management juridic*, Editura Hamangiu, București, 2010;
15. Barns, B., *Marketing research*, Pretience Hall, 2001;
16. Băleanu, C., *Managementul îmbunătățirii continue*, FIM AN, Editura Expert, București, 1996;
17. Belbin, R.M. *Management teams*, Heinemann, 1981;
18. Bennis, W., *On becoming a leader*. New York: Addison Wesley, 1989;
19. Bennet, J., Jayes, S., *Trusting the Team, The best practice guide*, The University of Reading, 1995;
20. Bîrsan, C., *Convenția Europeană a Drepturilor Omului. Comentariu pe articole*, ediția a 2-a, Ed. C.H.Beck, București, 2010;
21. Brătianu, C., *Antimanagement*, în *Management și Inginerie Economică*, nr. 4/2003;
22. Brătianu, C., *Managementul inerțial*, în *Management și Inginerie Economică*, nr. 4/2005 ;
23. Bogdan, D. , Selegean, M., *Drepturi și libertăți fundamentale în jurisprudența Curții Europene a Drepturilor Omului*, Ed. All Beck, București, 2005;
24. Bostan, G., Rusu, V., *Nivelul de satisfacție al justițiabililor privind sistemul judecătoresc, Studiu realizat în Republica Moldova în cadrul proiectului „Participă și tu la reforma justiției”*, finanțat de Ambasada SUA, disponibil online pe <http://www.justice.gov.md/>, accesat la 14.04.2016;
25. Bryane, M., *Issues in Anti-Corruption Law: How Can Code of Conduct Laws Be Drafted in Order to Reduce Corruption in a Public Sector like Romania's?*, European Law Journal, 18, 2008, available at: <http://ssrn.com/abstract=2492726>
26. Bulai, A., *Focus-grupul în investigația socială*, Editura Paideia, București 2000;
27. Burduș, E., Căprărescu, Ghe., *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București 1999;
28. Burduș, E., Căprărescu, Ghe., *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2013;
29. Cabinetul Miniștrilor, *Înțelegerea clienților în sectorul public: Un “Manual”*, Londra, 2006;

30. Căprărescu, G., Fundamentele managementului organizației, Ed. Economică, București 1999,
31. Cătoiu I. (coord.), *Cercetări de marketing-Tratat*, Editura Uranus, București 2009;
32. CEPEJ, *Scheme for evaluating judicial systems 2009*, disponibil online pe <http://www.coe.int/>, accesat la 20.11.2015;
33. CEPEJ , *La justice au service des citoyens : comment améliorer son fonctionnement pour les usagers, session d'étude, 2 decembrie 2003*, disponibil online pe <http://www.coe.int/>, accesat la 20.11.2015 ;
34. CEPEJ, *Manual pentru realizarea de anchete asupra gradului de satisfacție a utilizatorilor tribunalelor din statele membre ale Consiliului European*, Strasbourg, 2010;
35. Chevallier, J. 2005, *Le service public*, Presses Universitaires de France, Paris, 2005 ;
36. Chirică, S. *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*, Casa de editură și consultanță „Studiul organizării”, Cluj Napoca, 1996;
37. Chirica, S., *Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective*, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2003;
38. Chiriță, R. *Celeritatea procedurii-misiune imposibilă?*, în *Pandectele Române*, nr. 6/2005;
39. Chiriță, R., *Convenția Europeană a Drepturilor Omului. Comentarii și explicații*, ediția a 2-a, Ed. C.H.Beck, București, 2008;
40. Clemmer E. , Schneider C. B. , *Managing Customer Dissatisfaction with Waiting : Applying Social-Psychological Theory in a Service Setting* , *Advances in Services Marketing and Management*, 2/1993;
41. Cluzel-Metayer, L., *Le service public et l'exigence de qualité*, *Nouvelle Bibliothèque de thèses*. Dalloz, 2006;
42. *Colecția de Standarde Internaționale ISO 8402* ;
43. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Shore, Lynn M *The employee-organization relationship: where do we go from here?* *Human resource management review*, 2007
44. Cook, S.: *The essential guide to employee engagement*. Kogan Page, 2012
45. Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), *Un nou obiectiv pentru sistemele judiciare: procesarea fiecărui caz într-o durată-cadru de timp optimă și*

- cuantificabilă - Program Cadru, Strasbourg 2005, disponibil pe <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1134801&Site=COE>, accesat la 20.09.2015
46. Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), *Eficiența și calitatea justiției*, 2012, disponibil pe http://www.csm1909.ro/csm/linkuri/22_03_2013_54910_ro.pdf, accesat la 01.06.2015
47. Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), *Quality management in courts and in judicial organizations in 8 Council of Europe Member States*, Strasbourg, 2010, disponibil pe <https://wcd.coe.int>, accesat la 01.09.2015
48. Committee for the Evaluation of the Modernisation of the Dutch Judiciary, *Judiciary is quality*, Haga 11 decembrie 2006, disponibil pe http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/quality/JudiciaryQuality_nl.pdf, accesat la 20.09.2015
49. Conferința de lucru pentru organizarea instanțelor din regiunea Timisoara, disponibilă pe www.inm-lex.ro/arhiva/fisiere/pag_35/det.../351.doc
50. Consiliul Superior al Magistraturii, *Raportul Consiliului Superior al Magistraturii privind starea justiției pe anul 2014*, disponibil pe site-ul CSM, <http://www.csm1909.ro/csm/index.php?cmd=24>, accesat la 01.06.2015;
51. Consiliului Superior al Magistraturii, Hotărârea nr. 1305 a Secției pentru judecătoria privind stabilirea unor indicatori de performanță privind eficiența și eficacitatea justiției, <http://www.csm1909.ro/>, accesat la 01.06.2015;
52. Consiliul Superior al Magistraturii, Raport privind starea justiției pe anul 2006, disponibil pe http://www.csm1909.ro/csm/linkuri/30_05_2007_10113_ro.pdf, accesat la 10.10.2015;
53. Contini, F., Carnevali, D. , *The quality of justice in Europe: conflicts, dialogue and politics*, Research Institute on Judicial Systems Italian National Research Council Draft, June 2010, <http://www.sisp.it/files/papers/2010/francesco-contini-davide-carnevali-888.pdf>, accesat la 30.10.2015;
54. Conțiu, L.C., *Influența culturii organizaționale în managementul resurselor umane- Teză de doctorat*, Conducător științific Prof.univ.dr.Ilieș L., Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca, 2010;
55. Cosby, P.B.: *Quality is free- The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, 1979;

56. Costinaș, F., *Dinamica dezvoltării serviciilor sociale din Valea Jiului- Teză de doctorat*, Coordonator științific: Prof. univ. dr. Maria Roth Szamoskozi , Universitatea “Babeș–Bolyai” ,Cluj-Napoca, 2010;
57. Dănilieț, C., *Percepția opiniei publice asupra activității instanțelor din Oradea, martie 2010* <https://cristidanilet.files.wordpress.com/2010/03/raport-incredere-justitie-oradea-20091.pdf>;
58. Danileț, C., *Corupția și anticorupția în sistemul juridic* , Editura C.H. Beck, București, 2009;
59. David Rees, W., Porter, C., *Arta managementului –Skills of management*,(traducere de Radu Frotescu), Ed. Tehnică, București, 2005;
60. Deci, E.L., Ryan, R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985;
61. Dimitriu, A.Culturi eleate și culturi heracleitice, Editura Cartea Românească, București, 1995;
62. Dobrin, C., Popa, I., Tiu, C., Managementul calității și reengineering proceselor, opțiuni strategice de creștere a performanțelor organizației, Revista Calitatea acces la succes, nr 10 , ISSN 1582-2559, pag 9-12, 2008;
63. Dobrin, C., Popa, I., Considerații cu privire la costurile calității și noncalității, Revista Calitatea acces la succes, București, 2008;
64. Dufour, O., Les avocats dressent l'état des lieux du fonctionnement des tribunaux en France , Les Petites affiches, nr. 114/8.06.2001;
65. Dumitrașcu, V., *Abordarea sistemică – instrument al managementului complexității*, Economie teoretică și aplicată, p.82, disponibil online pe <http://store.ectap.ro/articole/41.pdf> , accesat la 12.06.2015;
66. Eiglier P., Langeard E., Servuction. Le Marketing des services, Paris, McGraw Hill, 1987 ;
67. Engel, C., Instrumentele managementului calității în țările candidate din Europa Centrală și de Est, Editura Economică, București, 2004;
68. Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Dusaix, A.M, *Market: Etudes et reserches en marketing-fondements methods*, Editions Nathan, 1993;

69. Fortuna, C., Diaconu, C.: *Managementul administrativ judiciar*, Ed. ALL Beck, București 2002;
70. Fulea, G.L., Borzan, M., Bulgaru, M., *Dezvoltări actuale privind instrumentele clasice ale calității*, a XIII-a Conferință Națională Multidisciplinară , disponibil online pe <http://stiintasiinginerie.ro/wp-content/uploads/2013/12/6-DEZVOLT%C4%82RI-ACTUALE-PRIVIND-INSTRUMENTELE-CLASICE-ALE-CALIT%C4%82%C8%9AII-I.pdf>, accesat la 13.05.2016
71. Gaster, L., Squires A., *Asigurarea calității în sectorul public*. Maidenhead: Open University Press, 2003;
72. Gatenby, M., Rees C., Soane, E., Truss, C., *Employee Engagement in Context*. Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008;
73. Gianelloni, J.L., Vernet, E., *Etudes de marche*, Vuibert, Paris, 1995;
74. Goleman, D., *Social Intelligence; The new science of human relationships*, New York: Bantam Dell, Guericke-Universität Magdeburg, 2006, accesibil online pe <http://www.nclp.umd.edu/include/pdfs/publications/exploringleadershipguide.pdf> , accesat la 01.10.2015
75. Greenberg J., Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts , *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990;
76. Greenberg J. ,Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow , *Journal of Management*, 16, 1990 ;
77. Greenberg J., *Looking Fair Versus Being Fair : Managing Impressions of Organizational Justice* , *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990;
78. Grupul de lucru privind eficiența activității instanțelor, *Eficiența Activității Instanțelor-Raport final 2014*, disponibil pe site-ul CSM, http://www.csm1909.ro/csm/linkuri/11_12_2014_70967_ro.pdf, accesat la 01.06.2015
79. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. *The motivation of work (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, 1959
80. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996;

81. Hofstede, G., *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2001;
82. Hofstede,G., Neuijen,B, Ohayv, D, Sanders,G., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990;
83. House, R. J.,Baetz, M. L., *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979
84. Judecătoria Aiud, *Raport privind activitatea desfășurată de judecătoria Aiud în anul 2014*, disponibil pe site-ul instanțelor , www.portal.just.ro accesat la 10.04.2016;
85. Juran,J.M. ,*Planificarea calității*, Editura Teora,București, 2000 ;
86. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The balanced scorecard:Measures that drive performance*. *Harvard Business Review* (January-February),1992;
87. Kaplan, R. S., Norton D P, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996;
88. Klitgaard,R., Maclean-Abaroa,R. H., Parris,H., *Corrupt Cities – a practical guide to cure and prevention*, World Bank, 2000, tradusă în limba română și publicată la Editura Humanitas, 2006,
89. Kruger, R.A., Casey, M.A., *Metoda Focus Grup.Ghid practic pentru cercetarea aplicată*, Ed.Polirom, 2005;
90. Langbroek, P., *A qualitative inventory to hypothesise factors for success or failure*, studiu realizat în cadrul activității Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), disponibil pe pagina oficială a Consiliului European, <https://wcd.coe.int>, accesat la 01.09.2015;
91. Lehman, H., *Justice, une lenteur coupable*, Presses Universitaires de France, Paris 2002 ;
92. Leventhal G. S., *What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship*, *Social exchanges : Advances in theory and research*, K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (Eds.), New York : Plenum, 1980;
93. Lind E. A. , Tyler T., *The social psychology of procedural justice*, New York : Plenum, 1988; Tax S. T., Brown S. W., Chandrashekar M., *Customer Evaluations*

- of Service Complaint Experiences Implications for Relationship Marketing , Journal of Marketing, 62/1998;
94. Löffler E. și Pollitt C. , Scientific report on the 4th European Quality Conference (Raport științific despre cea de-a 4-a Conferință Europeană pe teme de Calitate), Finlanda: Tampere, 2006;
 95. Lungescu, D., *Comportamentul organizațional și managementul restructurării economiei românești*, Teză de doctorat, Conducător științific Prof. univ. dr. Ioan Mișu, Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca, decembrie 2005;
 96. Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Editions, 1992;
 97. Mani, V.: *Analysis of Employee Engagement and its predictors*. International Journal of Human Resource Studies. Vol.1. No.2 , 2011;
 98. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2001;
 99. Matei, L., Lazăr, C., *Managementul calității și reforma administrației publice în unele state din sud-estul Europei. Analiză comparativă*, Economie teoretică și aplicată Volumul XVIII (2011), No. 4(557), pp. 65-98, disponibil online pe http://www.store.ectap.ro/articole/581_ro.pdf, accesat la 13.05.2016;
 100. Matei, A., Andreescu, S., *Managementul calității totale în sectorul public. Experiențe europene*, Proceedings, 2005, Editor Matei, L., International Conference Public administration at the beginning of the third millennium. Disseminating the best Japanese practices in Romania, Bucharest, Romania, <http://www.admpubl.snsa.ro/fisiere/Proceedings.pdf>, accesat la 01.12.2015;
 101. Marjukka, L. (ed.), *Law and the citizen 2004*, National Research Institute of Legal Policy, Helsinki, 2004;
 102. Marjukka, L. (ed.), *Law and the citizen 2009*, A Survey on Legal Institutions and Access to Justice, National Research Institute of Legal Policy, Helsinki, 2009;
 103. Mayers R. , Lacz R. Satisfaction du consommateur, performance et responsabilité au sein du secteur public , Revue Internationale des Sciences Administratives, nr 3, 1996 ;
 104. Maslow, A.H. , *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954;

105. Massey, A., *Quality Issues in the Public Sector*”, Public Policy and Administration, 14, nr. 3, 1999;
106. McDaniel, C., Gates, J., *Contemporary marketing research, 2nd edition*, West Publishing Company, St. Paul, MM, 1993;
107. Mihăescu, L., *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
108. Mihuț, I., Lungescu, D. *Dimensiuni culturale în managementul românesc*, Revista “Management& Marketing”, anul I, nr.1, 2006;
109. Mihuț, I., *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002;
110. Ministerul Justiției, *Analiză funcțională a sectorului justiției*, disponibilă pe www.just.ro, accesat la 01.09.2015;
111. Ministerul dezvoltării regionale și administrației publice, *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020*, disponibilă online pe www.fonduri-ue.ro accesat la 13.05.2016;
112. Mintzberg, H. , *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1973;
113. Miricescu, D., *Metode și tehnici manageriale utilizate în managementul industrial*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu 2008;
114. Miricescu, D., *Managementul timpului. Esența performanțelor organizației*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2008;
115. Moldoveanu, G., Dobrin ,C., *Managementul calității în sectorul public* , Editura ASE, București, 2005;
116. Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, fourth edition, Pitman Publishing, London, 1996;
117. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. , *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quarterly, 11, 2000;
118. Muscalu, E., Hulpuș, I. , Faloba, V., *Management of litigants 'satisfaction in their quality of legal services 'customers provided by the courts*, MSD Journal, Volume 7, no.1/2015;

119. Muscalu, E. Fundamentele managementului, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2005;
120. Muscalu, E., *Managementul serviciilor*, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
121. Muscalu, E., *Managementul general*, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2003;
122. Muscalu, E., Todericiu, R., *Management public*, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2008;
123. Muscalu, E.(coord.), Mihăescu, L., Todericiu, R., Șerban, A., *Management:Elemente fundamentale*, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2014;
124. Muscalu, E. , *The management of communication in state institutions-From management of the relations with the customers to management of relations with the citizens*, Analele Facultății Tg. Jiu, Seria Economice, numărul 4/2015;
125. Muscalu, E., Hulpuș, I., *Considerations about time management in judicial organisations. Role of the president of court in ensuring the balance between resources, time, optimal workload*, Analele Facultății Tg. Jiu, Seria Economice, numărul 4/2015 ;
126. Muscalu, E., Hulpuș, I., Faloba, V., *Analiză managerială privind determinanții implicării personalului ca instrumente motivaționale de sporire a satisfacției în muncă și a devotamentului față de organizație*, Analele Facultății Tg. Jiu, Seria Economice, numărul 1/2015;
127. Muscalu, E., Hulpuș, I., Faloba, V., *Perspectivă actuală privind profilul managerului de succes în organizațiile judiciare*, Analele Facultății Tg. Jiu, Seria Economice, numărul 2/2015;
128. Muscalu, E., Hulpuș, I., Faloba, V., *Managementul calității în instituțiile publice prin prisma comunicării organizaționale*, Conferința Doctoranzilor 2015, Revista Economică nr special,
129. Muscalu, E., Hulpuș, I., Faloba, V., *Implementarea managementului calității în sistemul judiciar românesc prin redefinirea rolului și a statutului personalului*

- auxiliar și implicarea acestuia în îndeplinirea obiectivelor justiției,* Analele Facultății Tg. Jiu, Seria Economice, nr.3/15.06.2015;
130. Muscalu, E., Hulpuș, I., Faloba, V., Gestionarea satisfacției justițiabililor în calitatea acestora de clienți ai serviciilor judiciare furnizate de instanțele judecătorești, Revista MSD a Universității "Lucian Blaga, nr.2/2015;
131. Myint, U., Corruption: Causes, Consequences And Cures, Asia-Pacific Development Journal, Vol. 7, No. 2, December 2000;
132. Nicolescu, O, Verboncu, I., *Managementul organizației*, Editura Economică, București 2007;
133. Nicolescu, O., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucuresti 2004;
134. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București 1999;
135. Nicolescu, O., Management comparat. Uniunea Europeana, Statele Unite ale Americii și Japonia, Editura Economică, București, 1997;
136. Ogrean, C., From Business Corruption To Business Ethics – New Challenges For The Competitive Strategy Of The Firm, Studies in Business and Economics;
137. Olaru, M., Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică, București, 2000;
138. Olaru, M.,ș.a.,Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică 2002;
139. Oprean, C., *Managementul calității în administrația publică*, Editura CRFCAPL, Sibiu, 2000 ;
140. Oprean, C., *Managementul Calității*, Editura Universității „Lucian Blaga” , Sibiu, 2002
141. Oprean, C., Titu, M. *Managementul calitatii in economia si organizatia bazate pe cunostinte*, Editura AGIR, București, 2008;
142. Oprean, C, Kifor C.V., Suciu O.-Managementul integrat al calității, Ed.Univ.”Lucian Blaga”, Sibiu , 2005;
143. Pelc,R., Care sunt asteptarile si nevoile utilizatorilor justiției? Experiența Avocatului Poporului polonez, sesiunea de studii CEPEJ, 2003;

144. Pena, M.M. , da Silva, E. , Rizzato Tronchin, D.M., Melleiro, M.M., *The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services*, Acta Paul Enferm [Internet], disponibil pe <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n5/0080-6234-reeusp-47-05-1227.pdf>, accesat la 01.04.2016;
145. Pena MM, Melleiro MM., *Degree of satisfaction of users of a private hospital*. Acta Paul Enferm [Internet]. 2012 disponibil online pe http://www.scielo.br/pdf/ape/v25n2/en_a07v25n2.pdf, accesat la 01.04.2016 ;
146. Peters T., Waterman R., *In search of Excellence* , Harper Collins Publishers, London, 1982;
147. Petrescu, I., Muscalu, E., *Tratat de management public*, Editura „Univ.”Lucian Blaga”, Sibiu, 2003;
148. Pettigrew A., *The New Public Management in Action*, Oxford Univesity Press, 1996;
149. Pivniceru, M , Luca, C(coordonatori), *Elemente de management judiciar*, Editura Hamangiu, București, 2007;
150. Pollitt C. și Bouckaert,G., *Îmbunătățirea Calității în Serviciile Publice din Europa, Concepte, Cazuri și Comentarii*. Londra: Sage, 1995;
151. Pollitt, C., Bouckaert, G. , *Quality Improvement in European Public Services. Concept, Cases and Commentary*, London: Sage Publications, 1995;
152. Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2000;
153. Puiu, S., *Corruption and ethics in the Romanian public managers ´ perspective*, Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economice, nr. 4/2015;
154. Pupăzan, M.C., *The level of customer satisfaction-measure of social efficiency*, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue/2014- Information society and sustainable development;
155. Raad voor de Rechtspraak (Consiliul Magistraturii), *Klapper Kwaliteit voor het Rechterlijk Functioneren* (Dosarul de calitate a funcționarii sistemului de justitie)., Haga, aprilie 2002, disponibil pe www.rechtspraak.nl;

156. Radu, D., Costin, M.V, Minea, M. :*Dicționar de drept procesual civil*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983;
157. Radulescu, A. *Conflictul de valori în sistemul de justiție din România*, Lucrarea a fost publicată la conferința "Meddling with other's people work. Cross-disciplinary approach on moral conflicts and (mis)communication in organizations", 15-16 Aprilie 2011, Cluj-Napoca;
158. Rădulescu, A.,*Calitatea in justiție. Perspective asupra managementului calității în instanțe*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2008;
159. Rădulescu, A., *Pași către managementul calității în justiție*, disponibil pe www.alexandrina-radulescu-csm.ro., accesat la 01.04.2016;
160. Rădulescu, A. *Conflictul de valori în sistemul de justiție din România*, lucrare publicată în volumul conferinței "Meddling with other's people work. Cross-disciplinary approach on moral conflicts and (mis)communication in organizations", 15-16 Aprilie 2011, Cluj-Napoca;
161. Rădulescu, A., Clarificarea responsabilităților cu privire la respectarea cerințelor procesului echitabil și respectarea volumului optim de muncă în instanțe, lucrare prezentată în cadrul Conferinței anuale a Grupului de lucru privind stabilirea volumului optim de activitate la instanțele judecătorești, octombrie 2010, disponibilă pe <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/>, accesat la 01.10.2015;
162. Rădulescu, A, Pași către managementul calității în sistemul de justiție din România. Rezultatele unui proiect pilot de evaluare externă a activității judecătorilor, lucrarea a fost publicată și pe site-ul www.juridice.ro, în cadrul [Revistei de note și știri juridice](#);
163. Rădulescu, A. Proiect pilot privind organizarea și funcționarea modulelor judecător grefierii la un număr determinat de instanțe, articol disponibil pe www.alexandrina-radulescu-csm.ro accesat la 01.02.2016;
164. Rădulescu, A., Bulubașa, C., Calitate în justiție și managementul etic al instanței, <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/lucrare-calitate-in-justitie.pdf>, accesat la 01.09.2015;
165. Rădulescu, A., *Managementul instanței și performanța individuală*, disponibil pe <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/lucrari-publicate.html>;

166. Raportul Wittrup - proiectul „Determinarea și implementarea volumului optim de muncă al judecătorilor și grefierilor și asigurarea calității activității instanțelor”, finanțat de Banca Mondială;
167. Raport privind Mecanismului de cooperare și verificare a progreselor înregistrate după aderare în domeniul reformei justiției și al luptei împotriva corupției, disponibil pe ec.europa.eu, accesat la 01.04.2015;
168. Redding, S. G., *Comparative management theory: jungle, zoo or fossil bed?*, Organization Studies, 1994, p. 323-359
169. Rețeaua Administrațiilor Publice Europene (EUPAN), *Îndreptar European asupra Managementului Satisfacției Clientului*, disponibil pe www.eupan.eu;
170. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciar, (RECJ) , *Partea a II-a a liniilor directoare pentru o justiție eficientă*, în raportul privind “Reforma judiciară în Europa”, 2013, disponibil în limba română pe site-ul CSM, <http://www.csm1909.ro>, accesat la 01.09.2015.
171. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciar, (RECJ), *Reforma judiciară în Europa, Raportul 2011-2012*, disponibil pe <http://www.csm1909.ro>, accesat la 01.09.2015;
172. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciar(RECJ) *Independența și responsabilitatea sistemului judiciar, Raport 2013- 2014*, disponibil pe <http://www.csm1909.ro/csm/index.php?cmd=1208>, accesat 20.09.2015;
173. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciare (RECJ), *Statutul Rețelei Europene a Consiliilor judiciare*, disponibil în limba română pe site-ul CSM, <http://www.csm1909.ro/csm/index.php?cmd=24>, accesat la 01.06.2015, respectiv în engleză pe www.encj.eu, accesat la 01.06.2015;
174. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciare, *Anexa Raportului Grupului de lucru „Managementul Calității”*, disponibil pe www.csm1909.ro, accesat la 01.06.2015;
175. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciare, *Raportul Grupului de lucru „Managementul Calității”*, disponibil pe www.csm1909.ro, accesat la 01.06.2015;
176. Rețeaua Europeană a Consiliilor Judiciar(RECJ) *Independența și responsabilitatea sistemului judiciar, Raport 2013- 2014*, disponibil pe <http://www.csm1909.ro/csm/index.php?cmd=1208>, accesat 20.09.2015;

177. Rohm, H., *Improving Government Performance Using the Balanced Scorecard to Plan and Manage Strategically*, Balanced Scorecard Institute, disponibil online pe http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/Improve_Government_Performance_with_a_BSCI_HR2.pdf accesat la 14.05.2016;
178. Rusu, C. , *Managementul calității*, Editura Universitară Gheorghe Asache, Iași, 2006;
179. Russu, C., *Management*, Ed.Expert, București,1996;
180. Sabaddie, W., *Le droit des usagers à la justice et à la qualité du service public*, 15e journée des IAE. Bayonne-Biarritz - 6-8 septembre 2000, disponibil online pe http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/91_761.pdf accesat la 15.12.2015;
181. Savela A., *Evaluation of the quality of adjudication in courts of law Principles and proposed Quality Benchmarks* Quality Project of the Courts in the Jurisdiction of the Court of Appeal of Rovaniemi, Oulu: Painotalo Suomenmaa, 2006;
182. Simonton, D. K., *Greatness: Who makes history and why*. New York: Guilford Press, 1994;
183. Schneider, S., Barsaux, J.L., *Managing across cultures*, Prentice Hall, 1997;
184. Ștefănescu, D., Silvestru, M., *Balanced Scorecard - instrument de planificare strategică*, Romanian Statistical Review nr. 2 / 2012, disponibil online pe <http://www.revistadestatistica.ro/>, accesat la 15.05.2016;
185. Suci, O., Cercetări experimentale privind creșterea fiabilității amortizoarelor hidraulice telescopice, teză de doctorat, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu, 2000;
186. Thibaut J. , Walker L., *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975;
187. Transparency International’s Business Principles for Countering Bribery, disponibil la www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles accesat la 10.10.2014;
188. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing , London, 1997;
189. Turner, J.R. Simister, J.S, *Manualul Gower de management de proiect*, Ed. CODECS, București, 2004,

190. Țițu, M., Quality Indicators in Reference to the Evaluation of the Quality Management of Services in Local Public Administration , [Procedia Economics and Finance, Volum 16](#), 2014, pag131–140, 21st International Economic Conference of Sibiu 2014, IECS 2014, Prospects of Economic Recovery in a Volatile International Context: Major Obstacles, Initiatives and Projects, disponibil online www.sciencedirect.com accesat la 01.03.2016;
191. Țițu, M., Oprean, C., Marinescu, N., Vlad, A., *Documents management in accordance with the quality management system in the local public administration*, 2th International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management, Editura Universitatii Cluj Napoca, 2012;
192. Țuțurea, M., Miricescu, D., Moraru, G.M, Grecu, V., *Leadership în organizații*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2011;
193. van Dijk, F., *Improved Performance Of The Netherlands Judiciary: Assessment Of The Gains For Society*, International Journal For Court Administration, Vol. 6 No. 1, June 2014 disponibil și pe <file:///C:/Users/User/Downloads/Improved-performance-of-the-Netherlands-judiciary.pdf>, accesat la 20.09.2015;
194. Văcar, A., Miricescu, D., *Leadership – A Key Factor to a Successful Organization – Part II*, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013, [Procedia Economics and Finance](#), Volume 6/2013, pag 430-435;
195. Warin, P., *La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères*, Politiques et Management Public, 17, nr.2.,1999 ;
196. Wilson, A.M., *Understanding organisational culture and the implications for corporate companies*, European Journal of Marketing, Vol. 35, Nr. ¾, p.353-367;
197. Wimmer, R.D., Dominick, J.R., *Mass-Media Research:An Introduction*, Third Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1991;
198. Wittrup, J, *Analiza sistemului de măsurare și monitorizare a performanței judiciare în România*, martie 2006, disponibil și pe www.csm1909.ro/csm/linkuri/14_02_2011_39251_ro.doc, accesat la 01.10.2015;
199. World Bank/ The International Bank for Reconstruction and Development ,*Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank*, sept. 1997;

200. Zaccaro, S.J., Kem, C., Bader, P., *Leader Traits and Attributes*, The Major Schools of Leadership, 05-Antonakis.qxd, 2003;
201. Zeithaml V, Parasuraman A., *Service quality*, Cambridge: Marketing Science Institute; 1990;
202. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L., *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press, 1990;
203. Zlate, M., *Leader Ship și Management*, Ed. Polirom, Iași, 2004;

Surse internet:

- www.balancedscorecard.org, accesat la 01.03.2016
- www.csm1909.ro, accesat la 01.03.2016
- www.geert-hofstede.com, accesat la 01.03.2016
- www.hotararicedo.ro, accesat la 01.06.2015
- www.portaljust.ro , accesat la 01.09.2015
- <http://web.worldbank.org> ,accesat la 01.09.2015
- <http://www.eupan.eu>, accesat la 01.12.2015
- http://ec.europa.eu/civil_service/audience/nat_admin/epan_en.htm, accesat la 01.12.2015 ;
- www.procura.bz.it. accesat la 01.12.2015 ;
- www.transparency.org, 10.04.2014;

Acte legislative:

- Codul deontologic al magistraților din România, Ed.Hamangiu, București 2007
- Hotărârea Guvernului nr. 425/1999 privind înființarea Școlii Nationale de Grefieri
- Legea nr.304/2004 privind organizarea judiciară republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ed.All Beck, București 2004,
- Legea 567/2004 privind statutul grefierilor,
- Legea 78/2000, publicată în M.Of. nr. 219 din 18.05.2000
- Legea 303/2004- privind statutul magistraților, Ed.All Beck, București 2004
- Legea 304/2004- privind organizare judecătorească, Ed.All Beck, București 2004

- Legea 542/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii, Ed.All Beck, București 2004
- Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești, aprobat prin Hotărârea CSM nr 387/22.09.2005, publicată în M.Of al României , Partea I, nr.958 din 28.10.2005;
- Noul Cod de procedură civilă, Editura All Beck, 2014
- Noul Cod de procedură penală, Editura All Beck, 2014
- Strategia Națională Anticorupție, numită și „SNA II”, aprobată prin H.G. nr. 231 din 2005, publicată în M.Of. nr. 272 din 1.04.2005;