

# Capitolul I

## Fundamentele teoretice ale managementului

### Secțiunea I.

#### Concepte de bază ale managementului

Noțiunea de management este utilizată în literatura anglo-saxonă pentru a defini conceptul de conducere, ca teorie și activitate practică.

Etimologic, cuvântul provine de la latinescul „manus” (mână) sugerând ideea de „manevrare”, „pilotare” și chiar „manipulare”.

Termenul are corespondent în mai multe limbi. Astfel, în limba italiană – „mannegio”, în limba franceză – „manègé”, limba engleză preluându-l sub forma verbului „to manage”, cu semnificația de „a administra”, „a conduce”.

Au apărut, în acest fel, cuvintele derivate „manager” și „management”, ceea ce înseamnă, în termeni românești, conducători și conducere.

Din punct de vedere al conținutului său, cuvântul „management” exprimă exigențele lucrului bine făcut, el fiind asociat cu ideea de „a conduce în mod eficient”, „a ține în mână” (figurativ).

În dicționarul enciclopedic, managementul este definit ca știință a organizării și conducerii întreprinderii sau ca „ansamblul acțiunilor de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglementarea proceselor microeconomice”.

Evoluțiile înregistrate în planul conceptualizării pun în relief **o triplă semnificație** a managementului: activitate practică (proces), centru de decizie, disciplină științifică<sup>1</sup>.

Ca **activitate practică**, managementul este definit ca un „tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, condu-

---

<sup>1</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu, Fundamentele managementului organizației, Ed. Economică, București, 1999, p. 14.

cătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unuia sau mai multor obiective<sup>1</sup>.

Este un tip special de muncă, întrucât munca managerului are **caracter conștient**, fiind orientată spre realizarea unor obiective, ceea ce implică o activitate minimă de prevedere care, inevitabil, asociază doi factori, factorul voință și factorul conștiință.

În același timp, munca are caracter **social**, căci implică activități realizabile în grup, adică o **organizare** a muncii membrilor grupului, o coordonare a eforturilor acestora, un control al activităților desfășurate.

Managementul, ca activitate practică (proces) a apărut odată cu diviziunea muncii și traiul omului în grupuri organizate, bazându-se în principal pe calitățile personale ale liderului (experiență, fler, putere de convingere). Acesta este **managementul empiric**.

În cea de-a doua semnificație a sa, managementul este reprezentat de persoana sau grupul de „persoane investite cu o autoritate formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane”<sup>2</sup>.

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie, fiecare dispunând de o anumită competență decizională atribuită prin lege, regulament sau fișa postului. În justiție identificăm astfel de centre de decizie, după cum urmează: Consiliul Superior al Magistraturii, Adunarea Generală a Judecătorilor, Colegiul de conducere al instanței, președintele instanței, șefii de secție ai instanței etc.

Ca **disciplină științifică**, managementul reprezintă „explicitarea naturii și trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice formării managerilor și orientării activității lor”<sup>3</sup>.

Termenul de management s-a impus în sfera economică. James Burnham, în lucrarea sa „The Managerial Revolution”, publicată pentru prima dată la New York în anul 1941 a impus net noțiunea de manager, ca vector al inovației și progresului, precum și noțiunea de management. În concepția autorului, orice societate, indiferent de regimul ideologic, juridic sau politic are nevoie de manager dacă vrea ca economia

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>3</sup> Idem.

să prospere în ritm novator și creator<sup>1</sup>. În aceleași sens, extrem de sugestivă este intervenția lui Richard Farmer, pentru care „managementul este unul din factorii esențiali care explică de ce o țară este bogată sau săracă”<sup>2</sup>.

Semnificațiile managementului, mai sus expuse, sunt rezultatul reflecțiilor asupra preocupărilor specialiștilor de definire a termenului, consecința evoluției procesului de management.

Astfel, A. Mackensie arată că „managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni, realizând obiective prin alții”<sup>3</sup>.

După Jean Gerbier, managementul înseamnă organizare, arta de a conduce, de a administra”<sup>4</sup>.

H. Johanssen și A.B. Robertson văd în management „arta sau știința de a direcționa, dirija și administra munca altora pentru a atinge obiectivele stabilite, procesul de luare a deciziilor și de conducere..., incluzând „judecarea, aprecierea și hotărârea (decizia) în stabilirea planurilor și ghidarea, integrarea, motivarea și supravegherea personalului în realizarea activității sale”<sup>5</sup>.

H. Koontz și H. Weihrich definesc managementul ca fiind „un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună în colectiv, realizează eficient scopurile stabilite”<sup>6</sup>.

Alți autori definesc managementul, ca „un sistem coerent de principii, reguli, tehnici și metode de conducere, cât și aptitudinea, talentul sau arta de a le aplica, pentru asigurarea funcționării eficiente a colectivităților umane organizate, în condițiile utilizării judicioase a resurselor (oameni, informații, cunoștințe și bani)”<sup>7</sup>.

Dacă reflectăm asupra conținutului acestor preocupări de conceptualizare, realizăm că:

---

<sup>1</sup> I. Petrescu, Management, Ed. Holding Reporter, București, 1991, p. 10.

<sup>2</sup> Citat de C. Carp, D. Panainte, în Ghidul avocatului de succes, Ed. All Beck, București, 2003, p. 232.

<sup>3</sup> A. Mackensie, Haward Business Review, nov-dec 1969.

<sup>4</sup> J. Gerbier, Organisation – Gestion, Dunod, Paris, 1965, p. 9.

<sup>5</sup> H. Johanssen, A.B. Robertson, Management Glossary, Longness Green et Co. Ltd, 1968, p. 80.

<sup>6</sup> H. Koontz, C.O. Dannell, H. Weihrich, Management, Mc. Graw-Hill Book Company, 1984, p. 5.

<sup>7</sup> C. Carp, D. Panainte, op. cit., p. 233.

- ✓ managementul se aplică la toate tipurile de organizații și la toate nivelele organizației;
- ✓ managementul este corelat cu eficiența și eficacitatea organizației.

## Secțiunea a II-a

Managementul ca știință și artă. Managementul științific.

Terminologie. Semnificație

1. În evoluția sa, procesul de management (avem în vedere acea semnificație a managementului care-l înfățișează ca activitate practică, ca proces) a ajuns la un rafinament specific artelor. Observarea modalităților de acțiune ale managerilor a devenit obiect de cercetare pentru teoreticienii și practicienii în domeniu, astfel că managementul și-a câștigat, deopotrivă, demnitatea de știință, prezentându-se și ca un ansamblu de teorii, concepte, idei despre fenomenul de management, în general.

Știința managementului presupune operațiuni de sintetizare și generalizare a experienței practice de conducere, identificarea unor idei noi, formularea unor principii, reguli de conducere, a unor metode, tehnici de conducere în scopul creșterii eficienței și eficacității organizației.

Managementul este știință întrucât are un domeniu de cercetare, un obiect propriu, determinat, are principii proprii, specifice, un limbaj specific și o gamă de tehnici și metode pe care le furnizează managementului științific, cât și altor științe, adică posedă o serie de instrumente, un aparat conceptual propriu, specific oricărei științe.

Acumulările din procesul de management s-au ridicat la rang de teorie și, în acest fel, s-a născut știința managementului.

Domeniul acestei științe vizează întreaga activitate socială a oamenilor, căci relațiile de conducere sunt identificabile în toate segmentele societății. Este motivul pentru care obiectul științei managementului nu poate fi limitat la anumite domenii.

Știința managementului vizează cercetarea la nivel macrosocial, context în care obiectul său de studiu cuprinde întregul sistem de management al societății, dar și cercetarea la nivel microsocial, cadru în care se ocupă, în mod concret, cu studierea relațiilor și proceselor de

conducere din cadrul organizațiilor, cu descoperirea legităților care guvernează activitatea de conducere, cât și de principiile care stau la baza conducerii, de elaborarea unor sisteme, metode, tehnici de conducere a acestora, în scopul asigurării eficienței și eficacității organizației.

2. Știința managementului nu se confundă cu **managementul științific**, care a apărut ca urmare a evoluției unor metode empirice de management (bazate, în principal, pe experiența, flerul, calitățile personale ale conducătorului unui proces de muncă), ca urmare a aplicării în practică a legităților, tehnicilor, metodelor furnizate de știința managementului.

**Managementul științific poate fi definit** ca „ansamblul activităților de dirijare, îndrumare și coordonare a organizațiilor umane, cu scopul de a realiza obiectivele propuse de fiecare în parte, activități ce derivă din aplicarea principiilor, legilor, regulilor, sistemelor și metodelor de management, formulate de știința managementului, la specificul fiecărei organizații”<sup>1</sup>.

E. Burduș arată că managementul științific constă în „aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului, în practica socială”<sup>2</sup>.

Observăm că știința managementului reprezintă un rezervor pentru managementul științific, împrumutând acestuia tehnici, metode, concepte necesare în procesul de management, de natură a face munca managerilor și organizația eficiente și eficace.

Rezultatele aplicării acestor tehnici, metode contează. Ele sunt observate, cuantificate, evaluate, rezultatul acestor cercetări fiind de natură a îmbogăți știința managementului, care acumulează, astfel, noi idei, fiind capabilă să formuleze noi teorii, concepte, reguli.

În acest fel se instalează o relație de feed-back între management, ca știință și management, ca acțiune practică, ca proces.

3. Între primele domenii în care omul și-a folosit talentul îl identificăm pe cel al coordonării eforturilor membrilor unui grup organizat de oameni.

---

<sup>1</sup> V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, Managementul organizației, Ed. All Beck, București, 2003, p. 5.

<sup>2</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 17.

J.J. Serven Scrieber afirma că „managementul este arta artelor, întrucât are în vedere dirijarea talentului altora”.

Managementul, ca artă, presupune „folosirea talentului conducătorului în desfășurarea procesului de management”<sup>1</sup>.

Managementul a apărut ca o necesitate practică. El își are izvorul în nevoile sociale legate de eficiența muncii și eficacitatea desfășurării unor activități umane. În acest fel, managementul se înfățișează mai mult ca artă, decât ca știință.

Pe parcursul evoluției sale, prin acumulările de cunoștințe despre fenomenul de management, acesta se ridică la rang de știință, pentru ca, mai apoi, să coboare în practică, prin intermediul profesiei de manager.

În acest din urmă traseu managementul se manifestă, din nou, ca artă, managerul fiind cel chemat să pună în aplicare legițile, tehnicile, metodele furnizate de știința managementului.

Măiestria acestui artist influențează nu numai scopul urmărit, calitatea realizărilor organizației, dar și dezvoltarea managementului ca știință, căci generează, deopotrivă, un spirit care este, inevitabil, preluat și prelucrat de știința managementului, a cărei sarcină este de a declanșa procesele de generalizare și abstractizare, pornind tocmai de la fapte particulare, realități concrete, caracterizate prin repetabilitate și un anumit grad de constanță.

Prin urmare, managementul a fost și este reclamat de nevoi practice, context în care începuturile sale sunt legate de talentul liderului, îmbrăcând forme artistice de manifestare, iar, mai apoi, procesul se dezvoltă reclamând operațiuni de generalizare și abstractizare materializate în teorii, concepții, idei, mod în care managementul atinge rangul de știință. Coboară, apoi, îmbogățit, în practică, pentru a satisface nevoile care l-au reclamat, prin intermediul managementului științific, manifestându-se, din nou, ca artă, prin intermediul profesiei de manager.

Acest proces este ciclic și ia forma unei spirale, căci fiecare ciclu parcurs îmbogățește știința și practica managerială.

---

<sup>1</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 17.

## Secțiunea a III-a

### Evoluția conceptului de management și principalele școli de management

Managementul științific s-a cristalizat pe parcursul mai multor etape, în strânsă legătură cu formarea și dezvoltarea științei managementului, și anume:

1. managementul empiric;
2. începuturile managementului științific;
3. managementul științific.

Managementul empiric este etapa în care funcția de management era îndeplinită de proprietar, care se baza pe fler, intuiție, calități personale, bun simț.

Această etapă a cunoscut cea mai mare întindere, sfârșiturile ei fiind localizate la finele secolului al XIX-lea, începutul secolului XX, când apariția firmelor mari a determinat îmbunătățiri în sfera organizării producției și a muncii, și, implicit, în concepția de conducere.

A doua etapă în dezvoltarea managementului este marcată de activitatea inginerului american Frederic W. Taylor, care a criticat practicile tradiționale de management și a recurs la o analiză științifică, pentru formularea unor tehnici de management superioare.

În lucrarea sa „The Principales of Scientific Management”, publicată în anul 1911, F.W. Taylor arată că „sistemul managementului științific indică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și, în același timp, o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii”. Taylor consideră că, la baza managementului științific trebuie să stea numeroase principii fundamentale:

- studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea lor și transformarea acestor cunoștințe în legi specifice;
- selecția științifică a muncitorilor și perfecționarea calităților și cunoștințelor lor;
- punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori, științific antrenați;
- repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprinderi între muncitori și manageri;
- realizarea cooperării între oameni, în locul individualismului haotic.

În opinia lui Taylor, muncitorul este o persoană care reacționează numai la stimulente materiale, pe motiv că interesele lui se epuizează la nivelul satisfacțiilor de natură fiziologică.

Prin principiile pe care le-a promovat (știință în loc de deprinderi tradiționale, armonie în loc de contradicții, colaborare în loc de lucru individual, productivitate maximă în loc de una limitată, dezvoltarea aptitudinilor fiecărui muncitor până la maximum de productivitate admisibilă), Taylor rămâne fondatorul managementului organizației, un reprezentant marcant al **școlii clasice** (tehnicistă, universalistă) de management, alături de discipolii săi: G. Bart, H.L. Gantt, soții Frank și Lilian Gilbreth, Edward A. Filene.

Adevăratul părinte al managementului modern este considerat industriașul francez – fost inginer minier – Henry Fayol (1841-1952), care a scris lucrarea „Administration Industrielle et Generale”.

Acesta a realizat saltul de la nivelul locului de muncă la nivelul întreprinderii în ansamblul ei, lărgind astfel sfera conceptului de management; Fayol abordează întreprinderea într-o concepție sistemică, el identifică funcțiile întreprinderii și ale managementului, pentru prima dată.

Opiniile exprimate în această etapă a dezvoltării managementului conturează **școala clasică**, care propagă idei precum<sup>1</sup>:

- preocuparea pentru elaborarea unor principii științifice de management, care să constituie ghiduri în activitate;
- considerarea principiilor științei de management ca fiind universal valabile, indiferent de obiectul condus;
- considerarea organizației ca sistem închis;
- abordarea mecanicistă a structurii organizatorice, prin luarea în considerare, exclusiv, a relațiilor formale ce decurg din documentele de formalizare a organizației;
- ignorarea aspectelor umane ale managementului.

Secolul XX, cu tehnica și tehnologia sa, a impulsionat dezvoltarea științei managementului prin apariția unor noi curente de gândire, care marchează **școala sociologică** (a relațiilor umane), ai cărei reprezentanți principali sunt: Elton Mayo, Gh. Argyris, C. Handx, H. Maslow, D. McGregor, H.J. Havit, W.H. Whyte și alții.

---

<sup>1</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 43.

Aceștia acordă o atenție mai mare individului, grupelor de muncă, relațiilor dintre indivizi și grupele de muncă din care fac parte, comportamentului individului și al fiecărei grupe de muncă. De asemenea, ei pun în evidență existența unor organizării neformale, care influențează climatul de muncă.

În această etapă se dezvoltă adevărate teorii asupra motivației lucrătorilor.

Școala sociologică realizează unitatea dintre factorii tehnici și cei umani, îmbogățind instrumentele managementului cu noi tehnici, metode.

Etapă a treia este, însă, mult mai bogată. Ea nu se rezumă la teoria relațiilor umane, căci pe parcursul derulării ei apar noi concepții, teorii, idei care preconizează utilizarea metodelor matematicii moderne în procesul de conducere, folosirea teoriei sistemelor, a ciberneticii etc. Se naște în acest fel curentul sau **școala cantitativă**, avându-i ca exponenți pe C.W. Churchman, R. Raiffa, S. Beer, J. Lesourne.

Acest curent de gândire s-a afirmat la sfârșitul celui de-al doilea război mondial și pune accentul pe folosirea unor metode și tehnici cantitative în vederea fundamentării științifice a deciziilor.

Apoi, **școala neoclastică** cu exponenții săi de seamă, E. Dale, P. Drucker, O. Gelinier, A. Sloom jr. și alții, care propun dezvoltarea tezelor clasice punând accent pe eficiență, pe definirea riguroasă a profitului, a activității întreprinderii, cât și pe un sistem riguros de control și autocontrol.

**Școala sistemică**, prin reprezentanții săi C.I. Barnard, H.A. Simons, J.G. March, J. Melax văd organizația ca pe un sistem, iar managementul științific ca o funcție de sistem.

În cadrul acestui curent se înscriu orientările moderne, multidisciplinare din domeniul managementului, care preconizează împrumutul unor concepte și metode aparținând matematicii, ciberneticii, statisticii, sociologiei, psihologiei, economiei politice, finanțelor etc.

Observăm că managementul științific a apărut și s-a dezvoltat în domeniul activității industriale, fiind strâns legat de sectorul privat și ideea de profit.

Evaluând, însă, etapa contemporană în dezvoltarea managementului, constatăm că asistăm la o extensie a managementului de la organizații economice spre toate celelalte tipuri de organizații, o mișcare din sectorul privat spre sectorul public, motiv pentru care, în continuare,

semnalăm cele mai semnificative evoluții și orientări în managementul contemporan<sup>1</sup>, după cum urmează:

1. creșterea interdisciplinarității prin absorbirea și asimilarea unor noi concepte, termeni, metode, aparținând altor științe și adaptarea lor la nevoile managementului aplicativ;
2. accentuarea caracterului anticipativ al conducerii, a funcției de previziune a managementului și o abordare corespunzătoare a managementului strategic;
3. întărirea viziunii globale, integratoare a managementului;
4. creșterea flexibilității sistemelor de management care asigură un dinamism sporit ansamblului deciziilor și acțiunilor manageriale;
5. profesionalizarea funcției de manager, în raport cu exigențele acesteia;
6. accentuarea laturii motivaționale, cu luarea în considerare a factorului uman și nevoii de reevaluare a motivării în organizație;
7. accentuarea caracterului național și sectorial al managementului, paralel cu creșterea universalității lui, căci managementul, ca principii, concept, obiective etc. este unic, însă, ca mod de realizare în practică, se diferențiază de la țară la țară și chiar de la organizație la organizație, în cadrul aceleiași țări.

În etapa contemporană asistăm, deopotrivă, și la un transfer de concepte, metode, tehnici și instrumente manageriale din sectorul privat spre toate celelalte domenii de activitate umană.

Astfel de mișcări au determinat oamenii de știință în domeniu să considere că managementul se află în pragul unei revoluții, că noul management este un management al schimbării, care presupune acțiuni deosebite, precum<sup>2</sup>:

- regândirea strategiei organizației din noua perspectivă a schimbării;
- readaptarea sistemelor de gestiune a organizației (sistemul informațional, de programare, de bugete, contabil, decizional etc.);
- promovarea unui stil de management care să favorizeze schimbarea, să-i atragă pe membrii organizației spre schimbare;

---

<sup>1</sup> C. Russu, Management, Ed. Expert, București, 1993; O. Nicolescu, Noutăți în managementul internațional, Ed. Tehnică, București, 1993; I. Ursachi, Management, Ed. ASE, București, 2001; D.A. Constantinescu, A.M. Ungureanu, A. Ghenciu, Management comparat, S.C. Naționala, București, 1999; V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, op. cit., p. 12-13.

<sup>2</sup> V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, op. cit., p. 14-15.

- acțiuni asupra resurselor umane ale organizației din perspectiva pregătirii profesionale a membrilor organizației, regândirii poziției lor în organizație, stimularea unor valori;

- modelarea unor noi calități ale organizației, corespunzător schimbărilor;

- regândirea sistemului de valori care trebuie să stea la baza orientării organizației.

**În deceniul opt al secolului trecut s-a folosit pentru prima dată conceptul de management în sectorul public.** Acesta a apărut ca o necesitate și se dezvoltă permanent ca unul dintre cele mai importante domenii ale științei managementului, care, prin rezultatele sale, poate avea impact direct asupra îmbunătățirii modului de viață al cetățenilor dintr-o țară.

Managementul public urmărește crearea sistemului de management în cadrul instituțiilor publice, pentru realizarea obiectivelor cu maximum de eficiență, în condițiile asumării responsabilității pentru rezultatele obținute.

Cei mai cunoscuți specialiști cu contribuții semnificative în procesul de apariție și dezvoltare a științei managementului public sunt: Christopher Pollitt, Peters Guy, Eduward Quade, Hal Rainey, Stewart Ranson, John Stewart, Barry Tool, Grant Jordan, David Rosenbloom ș.a.

Cercetările în domeniul managementului public vizează, în principal, administrația publică, motiv pentru care știința managementului public este definită ca fiind știința care studiază procesele și relațiile de management existente între componentele sistemului administrativ, dar și în cadrul acestora, în scopul creșterii gradului de satisfacere a interesului public<sup>1</sup>.

Interesul public are, însă, un sens foarte larg, iar sectorul public posedă un număr impresionant de domenii, motiv pentru care din știința managementului public s-au desprins domenii distincte, cum ar fi managementul organizațiilor de servicii de sănătate, managementul pentru organizațiile de cultură și artă, managementul pentru instituțiile care reprezintă autorități ale statului, din cadrul căruia s-a desprins managementul judiciar, managementul pentru organizațiile de educație fizică și sport, managementul pentru instituțiile de învățământ etc.

---

<sup>1</sup> A. Androniceanu, Noutăți în managementul public, Ed. Universitară, București, 2004, p. 76.

Pe ansamblu, fenomenul managementului ni se înfățișează ca o realitate care s-a născut în sectorul privat, s-a extins în sectorul public, s-a omogenizat și sistematizat atingând rangul de știință, astfel că nu este deloc surprinzătoare capacitatea acestei științe de a se ramifica, adică de a crea micro sisteme, care interacționează între ele, fiind guvernate de principii care asigură viața sistemului, numit știința managementului.

Evident că, într-o astfel de construcție sistemică, managementul științific creat în sectorul privat împrumută metode, tehnici, instrumente ale managementului din sectorul public, pe care le adaptează potrivit domeniului său particular.

Știința managementului se îmbogățește în acest fel. La rândul său, managementul public oferă, alături de principii, concepte, metode generale, care urmează a fi aplicate în domenii particulare din sectorul public. De asemenea, managementul public preia, integrează și asimilează cerințele specifice, apărute în domeniile din sectorul public, care, adesea, îi redefinesc semnificativ conținutul.

Construcția sistemică a managementului explică întregul demers.

## **Secțiunea a IV-a**

Managementul judiciar. Managementul juridic.  
Necesitate. Terminologie. Semnificații

În mod paradoxal, dreptul a parcurs un drum similar managementului. Astfel, dreptul își are izvorul în nevoile reale ale societății, fiind reclamat de aceste nevoi. El este chemat să satisfacă aceste nevoi.

Dacă asociem dreptul cu ideea de „regulă de conduită” putem spune că dreptul a existat dintotdeauna, nevoia de a impune reguli de conduită și a urmăririi respectarea lor, fiind o consecință a diviziunii sociale a muncii în societate.

De asemenea, valențele de știință și artă ale dreptului sunt de necontestat.

Prin urmare, cele două științe au un izvor comun, valențe comune și o evoluție paralelă care parcurge etape similare.

Natura nevoilor sociale care le-au reclamat și pe care le satisfac, cât și finalitățile urmărite diferențiază cele două științe. Astfel, dreptul se supune unor imperative vizând ordinea și binele public, în timp ce

managementul se concentrează pe furnizarea de tehnici, metode, legi, reguli de natură a eficientiza munca și a asigura eficacitatea organizației.

Aspectele de eficiență și eficacitate nu sunt însă străine justiției, ca serviciu public. În prezent, reforma justiției reclamă cele două atribute într-un mod acut. Realizarea sarcinilor înscrise în Strategia de Reformă a sistemului judiciar și Planul aferent<sup>1</sup> reclamă eficientizarea muncii și creșterea eficacității organizațiilor judiciare, adică o justiție performantă, eficace și eficientă.

Nicio muncă și nicio organizație nu pot pretinde că posedă atributul eficienței și eficacității pe baza unor rețete proprii, din care lipsesc ingredientele ce aparțin științei managementului, respectiv tehnicile, metodele, principiile, legitățile managementului.

Puterea judecătorească se exercită prin intermediul instanțelor judecătorești și devine operabilă prin intermediul judecătorului și al legii cu care acesta operează.

Instanțele judecătorești sunt unități administrative de bază ale justiției, organizații umane înființate în scopul îndeplinirii actului de justiție, prin puterea legii. Astfel, potrivit art. 1 alin. (3) din Regulamentul de ordine interioară al instanțelor judecătorești<sup>2</sup>, „instanțele judecătorești îndeplinesc justiția, în numele legii, în scopul apărării și realizării drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, precum și a celorlalte drepturi și interese legitime deduse judecății, fără privilegii și fără discriminări”, iar potrivit art. 2 alin. (2) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară<sup>3</sup>, „Justiția se realizează prin următoarele instanțe judecătorești:

- a) Înalta Curte de Casație și Justiție
- b) curți de apel
- c) tribunale
- d) tribunale specializate

---

<sup>1</sup> Aprobat prin H.G. nr. 1346/2007 privind aprobarea Planului de acțiune pentru îndeplinirea condiționalităților din cadrul mecanismului de cooperare și verificare a progresului realizat de România în domeniul reformei sistemului judiciar și a luptei împotriva corupției, publicată în M.Of. al României, Partea I, nr. 765 din 12 noiembrie 2007.

<sup>2</sup> Aprobat prin Hotărârea C.S.M. nr. 387/22 septembrie 2005, publicată în M. Of. al României, Partea I, nr. 958 din 28 octombrie 2005.

<sup>3</sup> Republicată în M. Of. al României, Partea I, nr. 827 din 13 septembrie 2005.

- e) instanțe militare
- f) judecătorii”.

Aceeași lege fixează structura organizatorică a instanțelor judecătorești, pe categorii de instanță, structură care, ca regulă, absoarbe organizarea activității pe secții, departamente, compartimente, direcții, servicii și birouri, cu personalul stabilit prin statul de funcții.

Prin urmare, instanța judecătorească, prin natură și structură, reclamă o activitate de conducere și „un conducător”.

Sub acest aspect, instanța judecătorească este o organizație, în accepțiunea comună a termenului, astfel că nevoia unui management judiciar nu trebuie demonstrată. Ea rezidă, de altfel, și din lege.

Faptul că, până în prezent, în România, nu s-a acordat o atenție deosebită activității de conducere a instanțelor judecătorești, neexistând preocupări consolidate în acest sens **se justifică**, dacă avem în vedere cât de greu și-a câștigat locul puterea judecătorească în stat, în raport cu celelalte puteri ale statului, și, mai ales, relația dintre aceste puteri, marcată fundamental de sistemul de stat și drept comunist, abolit abia la finele anului 1989.

O inerție în abordarea managementului judiciar derivă și din aceea că instanțele judecătorești sunt asociate ideii de judecător. Or, judecătorul ascultă de lege și de propria sa conștiință, el nu are nevoie să fie condus și beneficiază de atributul independenței, consacrat constituțional.

În realitate, managementul judiciar este o formă a managementului public, ca ramură a științei managementului, căci managementul public studiază procesele și relațiile de management din sectorul public, inclusiv în cadrul organizațiilor publice care desfășoară activități de interes public și care nu fac parte din structura sistemului administrativ, precum sunt instanțele judecătorești.

Din știința managementului public s-au desprins, ca domenii distincte, managementul pentru instituțiile care reprezintă autorități ale statului, de care aparține, în fapt, managementul judiciar.

Managementul judiciar este cel care oferă, alături de principii, concepte, abordări, metode generale, aplicabile în domenii particulare din sectorul public.

În același timp, managementul public preia, integrează și asimilează cerințele specifice apărute în domeniile din sectorul public, precum domeniul justiției, care, adesea, îi redefinesc semnificativ conținutul.

Literatura de specialitate în materie definește **managementul public** ca fiind știința care studiază procesele și relațiile de management existente între componentele sistemului administrativ, dar și în cadrul acestora, în vederea descoperirii de principii și legități generale, de metode și tehnici pentru îmbunătățirea previziunii, organizării și coordonării, administrării resurselor și control-evaluării activităților, cu scopul creșterii gradului de satisfacere a instituțiilor publice<sup>1</sup>.

Într-un mod simetric, **managementul judiciar** ar putea fi definit ca fiind știința ce studiază procesele și relațiile de management existente în cadrul sistemului judiciar și între componentele acestuia, în scopul descoperirii legităților, principiilor, tehnicilor, metodelor necesare îmbunătățirii activităților de previziune, organizare, administrare, coordonare și control desfășurate la nivelul instanțelor judecătorești, în scopul creșterii eficienței și eficacității acestora.

În procesul de aplicare a dreptului, însă, în care judecătorul este implicat major, evident că este pus în valoare un alt tip de management, pe care înțelegem să-l denumim „**management juridic**”. El absoarbe metodele, tehnicile folosite de judecător – ca membru al unui complet de judecată – în procesul de aplicare a legilor, principiilor, procedurilor, la cazul particular dedus judecății.

Firește, conduita judecătorului este prescrisă în legi, principii de drept, circumscrisă de proceduri juridice, însă felul în care asemenea mijloace sunt folosite influențează rezultatele muncii, în mod substanțial.

Modul de lucru al judecătorului determină stilul acestuia, iar felul în care utilizează tehnicile legale în administrarea unei cauze judiciare influențează eficiența muncii și, pe ansamblu, eficacitatea instanței la care funcționează. Un stil performant ascunde, inevitabil, tehnici, metode furnizate de știința managementului, iar nu numai fler, intuiție, experiență. Astfel, regulile comunicării, furnizate de știința managementului nu pot fi ignorate cu ocazia conducerii unei ședințe de judecată, decât cu prețul pierderii în imagine și conținut, excese pe care astăzi instanțele judecătorești nu și le mai pot permite.

Este motivul pentru care judecătorul de scaun se impune a exersa și profesa managementul juridic, însușindu-și, la nivel minimal, cunoștințe de management judiciar, în timp ce conducerea instanței urmează a se familiariza cu managementul judiciar, de natură a contribui la crearea

---

<sup>1</sup> A. Androniceanu, op. cit., p. 26.

unui climat organizațional, propice înfăptuirii unui act de justiție eficient, prin intermediul judecătorului.

Prin urmare, managementul judiciar este unul organizațional, în timp ce managementul juridic are caracter personal, fiind strâns legat de persoana judecătorului de scaun și în legătură cu misiunea acestuia.

De altfel, un studiu din Marea Britanie relevă managementul, mai degrabă, ca un sector de competențe, atitudini și calități distribuite relativ uniform în întreaga organizație. Se apreciază că aptitudinile manageriale nu sunt proprietatea câtorva. Niște autorități eficiente vor admite că multe slujbe, care în mod convențional nu sunt etichetate ca „manageriale”, au, totuși, la bază, activități, precum asumarea de răspunderi, asigurarea unui rezultat ... etc., care sugerează ideea de „conducere”.

Funcția de judecător se integrează perfect în această abordare, căci judecătorul nu are de îndeplinit simple obligații, ci o reală misiune, aceea de a înfăptui justiția<sup>1</sup>.

## Secțiunea a V-a

### Procesul de management. Definiție. Caractere

#### *Relațiile de management. Definiție. Clasificare*

1. Îndeobște, procesele de muncă care se desfășoară în cadrul unei organizații sunt de două feluri: de execuție și de conducere sau de management.

**Procesele de management** se caracterizează prin aceea că o parte a forței de muncă acționează asupra celeilalte părți (care realizează sarcinile propriu-zise, de execuție, în vederea îndeplinirii unor obiective) în vederea armonizării acțiunilor, în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Procesul de management este imaginat ca un ansamblu de faze prin care se determină obiectivele unei organizații, se organizează activitățile, se coordonează eforturile și acțiunile, se antrenează personalul pentru a participa la realizarea obiectivelor, se controlează modul de desfășurare a activităților și se reglează funcționarea sistemului condus<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Local Government Management Board, 1993:88

<sup>2</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu, op. cit., p. 18.