

STRATEGIA DE RESURSE UMANE A CURȚII DE APEL SUD PENTRU ANII 2026 - 2029

1. ÎNTRODUCERE

În contextul reformelor din sectorul public din Republica Moldova, managementul resurselor umane devine un element esențial pentru funcționarea eficientă a instituțiilor. Funcționarii publici și personalul tehnic reprezintă fundamentul operațional al autorităților, contribuind direct la implementarea politicilor și la calitatea serviciilor oferite cetățenilor.

Un sistem modern de resurse umane presupune recrutarea pe bază de merit, dezvoltarea continuă a competențelor, evaluarea obiectivă a performanței și motivarea adecvată a personalului. În condițiile actuale, marcate de deficit de cadre și de cerințe sporite de profesionalism, este necesară consolidarea capacităților instituționale pentru atragerea și menținerea specialiștilor calificați, atât în rândul funcționarilor publici, cât și al personalului tehnic.

Astfel, dezvoltarea unui management eficient al resurselor umane reprezintă o condiție esențială pentru asigurarea stabilității, continuității și performanței administrației publice.

2. SCOPUL ȘI PRINCIPIILE STRATEGIEI DE RESURSE UMANE DIN SISTEMUL JUDECĂTORESC

Strategia de resurse umane a Curții de Apel Sud are drept scop asigurarea unui management eficient al personalului instanței, optimizarea proceselor interne, creșterea motivației angajaților și consolidarea atractivității instituției, precum și contribuirea la îmbunătățirea calității actului de justiție în circumscripția sa.

Această strategie este fundamentată pe o abordare unitară și sistemică a resurselor umane din cadrul Curții de Apel Sud, orientată spre identificarea, atragerea, integrarea și menținerea personalului calificat, precum și spre creșterea nivelului de competență profesională și reducerea fluctuației de personal. În același timp, documentul susține consolidarea capacităților instituționale necesare pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor instanței.

Strategia oferă un cadru decizional coerent privind gestionarea resurselor umane, adaptat nevoilor Curții de Apel Sud, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung. Aceasta contribuie la echilibrarea dintre cerințele instituționale și nevoile profesionale ale angajaților, sprijinind realizarea obiectivelor de modernizare a sistemului judecătoresc și așteptările societății.

Promovarea unui management eficient al resurselor umane în cadrul Curții de Apel Sud se bazează pe principii fundamentale precum independența, integritatea, profesionalismul, eficiența, digitalizarea și respectul.

Independența și integritatea reprezintă pilonii de bază ai activității judiciare, fiind susținute prin mecanisme de evaluare și responsabilizare menite să asigure imparțialitatea și transparența activității personalului.

Profesionalismul și formarea continuă sunt esențiale pentru adaptarea la evoluțiile legislative și tehnologice. În acest sens, instituții precum Institutul Național al Justiției contribuie la dezvoltarea

competențelor personalului judecătoresc și auxiliar, inclusiv prin programe de instruire inițială și continuă.

Eficiența și accesibilitatea vizează organizarea optimă a resurselor umane în raport cu volumul de muncă al Curții de Apel Sud, contribuind la reducerea duratei de examinare a cauzelor și la îmbunătățirea accesului la justiție pentru cetățeni din sudul țării.

Digitalizarea și modernizarea tehnologică sunt integrate în activitatea instanței prin utilizarea sistemelor informatice judiciare, inclusiv platforme de gestionare electronică a dosarelor și instrumente de analiză statistică, care sprijină o administrare mai eficientă a resurselor umane și a fluxului de cauze.

Respectul și etica profesională constituie valori fundamentale, promovând un mediu de lucru bazat pe colaborare, nediscriminare și demnitate în relațiile dintre angajați.

Viziunea de dezvoltare a resurselor umane în cadrul Curții de Apel Sud este orientată spre consolidarea unui sistem judecătoresc eficient, echitabil și rezilient, capabil să răspundă cerințelor statului de drept. Aceasta include:

- consolidarea mecanismelor de evaluare și responsabilizare profesională;
- dezvoltarea unui sistem de mentorat pentru integrarea noilor angajați și creșterea performanței personalului;
- îmbunătățirea continuă a competențelor profesionale și adaptarea la schimbările instituționale.

În ansamblu, strategia urmărește consolidarea Curții de Apel Sud ca o instituție judecătorească modernă, eficientă și orientată spre cetățean, capabilă să asigure un act de justiție de calitate și încredere publică sporită.

3. OBIECTIVE STRATEGICE

Obiectivele strategice ale Strategiei de resurse umane în cadrul Curții de Apel Sud pentru anii 2026–2029 sunt elaborate în concordanță cu Planul Strategic al Consiliului Superior al Magistraturii pentru aceeași perioadă și reflectă rolul instanței în asigurarea unei justiții eficiente, accesibile și independente la nivel regional. Documentul este fundamentat pe cadrul legislativ național și contribuie la realizarea Obiectivului 8 al Strategiei Naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”. Totodată, acesta este aliniat la Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025.

În contextul rolului Curții de Apel Sud, strategia de resurse umane pune accent pe consolidarea capacității instituționale, asigurarea unui personal calificat și motivat, precum și pe dezvoltarea unui management modern al resurselor umane orientat spre performanță, integritate și eficiență.

Elaborarea documentului a fost fundamentată pe analizele și instrumentele de evaluare ale Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), inclusiv rapoartele bienale privind funcționarea sistemelor judiciare europene și baza de date CEPEJ-STAT, care permit raportarea comparativă a performanței instanțelor. Au fost, de asemenea, luate în considerare Liniile directoare privind egalitatea de gen în recrutarea și promovarea judecătorilor (CEPEJ(2022)10) și Liniile directoare privind dezvoltarea competențelor profesionale ale judecătorilor și consolidarea cooperării judiciare (CEPEJ(2019)15), relevante pentru dezvoltarea resurselor umane în cadrul instanțelor de apel.

Totodată, strategia integrează bunele practici internaționale în domeniul managementului judiciar, inclusiv principiile promovate de Strategia de resurse umane a Comisiei Europene, orientată spre o administrație publică bazată pe valori și rezultate centrate pe cetățean, precum și de Strategia resurselor umane a Consiliului Europei pentru perioadele 2019–2023 și 2024–2027.

În acest context, Curtea de Apel Sud își propune consolidarea unui sistem de resurse umane modern, orientat spre digitalizare, profesionalizare continuă, transparență în procesele de recrutare și promovare, precum și crearea unui mediu instituțional stabil, eficient și rezilient, capabil să răspundă cerințelor în continuă evoluție ale actului de justiție.

3.1 ATRACTIVITATEA ȘI SELECȚIA CANDIDAȚILOR

Curtea de Apel Sud, în calitate de angajator, urmărește atragerea, motivarea și retenția celor mai buni profesioniști din domeniul justiției. În acest sens, instituția va promova activ oportunitățile de carieră în sistemul judecătoresc, în special în rândul tinerilor absolvenți din regiunea de sud a țării.

Acțiunile vor fi realizate prin:

- parteneriate cu Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM) și structurile teritoriale ale acesteia;
- colaborări cu instituții de învățământ superior și profesional din regiune;
- participarea la târguri de carieră și evenimente de orientare profesională;
- elaborarea și diseminarea de materiale informative privind specificul, avantajele și prestigiul activității în cadrul Curții de Apel Sud;
- promovarea oportunităților de sprijin educațional, inclusiv pentru programe de licență, masterat și doctorat, în limita resurselor disponibile și a cadrului legal.

3.1.2. PROMOVAREA OPORTUNITĂȚILOR DE VOLUNTARIAT

Curtea de Apel Sud va promova activ programele de voluntariat ca instrument de familiarizare cu activitatea instanței și de identificare a viitorilor profesioniști din domeniu.

Voluntariatul va permite:

- implicarea activă în activitățile administrative și de suport ale instanței;
- promovarea imaginii și transparenței sistemului judecătoresc;
- dobândirea de experiență practică relevantă;
- înțelegerea modului de funcționare a instanței.

Programele de voluntariat vor constitui o bază pentru orientarea profesională și pentru eventuala recrutare în posturile vacante din cadrul Curții de Apel Sud și al instanțelor arondate.

3.1.3. IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM DE MENTORAT PENTRU INTEGRAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ

Curtea de Apel Sud va implementa și dezvolta un sistem de mentorat ca mecanism esențial de integrare profesională și formare continuă a personalului, în special pentru funcționarii publici debutanți și voluntari.

Mentoratul va contribui la:

- facilitarea adaptării la specificul activității judiciare;
- înțelegerea procedurilor interne și a normelor de etică și deontologie profesională;
- dezvoltarea competențelor profesionale și manageriale;
- consolidarea capacității de asumare a responsabilităților în actul de justiție.

În acest sens, Curtea de Apel Sud va analiza instituționalizarea programelor de mentorat, inclusiv:

- stabilirea criteriilor de selecție a mentorilor;
- instruirea și certificarea acestora;
- implementarea unui sistem de stimulare și recunoaștere profesională;
- monitorizarea și evaluarea periodică a eficienței programului.

Mentoratul va funcționa ca un instrument de sprijin continuu pentru dezvoltarea carierei, contribuind atât la performanța individuală, cât și la eficiența instituțională și calitatea actului de justiție în raza de competență a Curții de Apel Sud.

3.2 CONSOLIDAREA FORMĂRII PROFESIONALE

Curtea de Apel Sud va continua dezvoltarea colaborării cu Institutul Național al Justiției (INJ) în vederea îmbunătățirii programelor de formare profesională, adaptate nevoilor reale ale sistemului judecătoresc, inclusiv ale instanțelor de apel. În acest sens, sunt încurajate parteneriatele cu alte instituții relevante, organizații ale societății civile și parteneri de dezvoltare. Programele de instruire vor acoperi atât domeniul juridic, cât și competente transversale, precum managementul instanțelor judecătorești, utilizarea tehnologiilor informaționale și alte domenii conexe.

Profesionalismul și formarea continuă reprezintă piloni fundamentali ai eficienței actului de justiție. Curtea de Apel Sud investește în instruirea continuă a judecătorilor și a personalului instanței, pentru a asigura adaptarea permanentă la modificările legislative, jurisprudențiale și tehnologice. INJ și Academia de Administrare Publică sunt principalele instituții partenere ale Curții de Apel Sud și ale Consiliului Superior al Magistraturii, oferind programe de formare pentru candidații la funcția de judecător, judecători și personalul auxiliar al sistemului judecătoresc.

Formarea continuă este esențială nu doar pentru actualizarea cunoștințelor juridice, ci și pentru dezvoltarea competențelor de gestionare eficientă a cauzelor, a fluxurilor de lucru și a relațiilor interinstituționale. Totodată, vor fi implementate mecanisme de evaluare a eficienței programelor de instruire, în scopul asigurării relevanței și impactului acestora asupra activității instanței.

Curtea de Apel Sud va promova formarea continuă obligatorie pentru toate categoriile de personal, în vederea asigurării actualizării permanente a competențelor profesionale, în conformitate cu necesitățile instituției și cu planul de dezvoltare al acesteia. În acest sens, vor fi aprobate anual planuri interne de instruire pentru angajații Curții de Apel Sud.

3.3. ATRAGEREA ȘI MENȚINEREA PERSONALULUI

3.3.1. ATRAGEREA ȘI MENȚINEREA PERSONALULUI LA CURTEA DE APEL SUD

Atragerea și menținerea personalului în cadrul Curții de Apel Sud pot fi realizate prin asigurarea necesarului de angajați, echilibrarea volumului de muncă și menținerea unui raport adecvat între viața personală/familială și activitatea profesională. Vor fi analizate și ajustate politicile interne de remunerare și pachetul de beneficii, în vederea creșterii atractivității instituției pe piața muncii.

De asemenea, se va urmări asigurarea unui echilibru între responsabilitățile funcțiilor și nivelul de remunerare, precum și introducerea unor beneficii non-financiare relevante. Aceste măsuri vor contribui la consolidarea profesionalismului și eficienței activității în cadrul Curții de Apel Sud, prin oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și întărirea culturii organizaționale bazate pe valorile sistemului judecătoresc: etica profesională, integritatea, colegialitatea, nediscriminarea și respectul reciproc.

3.3.2. MOTIVAREA PERSONALULUI CURȚII DE APEL SUD

Managementul resurselor umane în cadrul Curții de Apel Sud trebuie orientat spre motivarea personalului și crearea unui mediu de lucru care să încurajeze performanța și să reducă fluctuația de personal. Acest obiectiv poate fi atins prin implementarea unor mecanisme de recunoaștere a performanței, asigurarea unor remunerări competitive, oferirea de oportunități de promovare în carieră și susținerea echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

Curtea de Apel Sud este încurajată să identifice posibilități de amenajare a spațiilor destinate copiilor angajaților (camere pentru copii), în funcție de resursele disponibile sau prin parteneriate cu organizații ale societății civile și parteneri de dezvoltare. Implementarea unor astfel de facilități va contribui la reducerea presiunii asupra angajaților cu responsabilități familiale.

Totodată, vor fi revizuite sau elaborate regulamente interne privind evaluarea performanței, cumulul de funcții și sarcini, precum și acordarea premiilor și suplimentelor aferente exercitării atribuțiilor funcțiilor vacante, în conformitate cu legislația în vigoare.

3.3.3. IMPLICAREA PERSONALULUI ÎN ADMINISTRAREA CURȚII DE APEL SUD

Personalul Curții de Apel Sud reprezintă un element esențial pentru funcționarea eficientă a instituției, contribuind nu doar la activitățile operaționale, ci și la procesele decizionale și de dezvoltare instituțională. În contextul unei abordări moderne a managementului resurselor umane, implicarea personalului trebuie tratată ca un instrument strategic pentru creșterea performanței organizaționale, consolidarea culturii instituționale și sporirea responsabilității colective.

Astfel, personalul Curții de Apel Sud poate fi implicat sistematic în colectarea și analiza datelor relevante pentru managementul instituției, inclusiv prin sondaje interne privind satisfacția profesională, identificarea nevoilor de formare și evaluarea climatului organizațional. Aceste instrumente sprijină fundamentarea deciziilor manageriale pe date obiective și ajustarea politicilor interne în funcție de realitățile instituționale.

Un rol important îl are participarea personalului în comisii interne (concurs, disciplină, evaluare, achiziții publice), ceea ce contribuie la transparență, diversificarea perspectivelor decizionale și reducerea riscului de decizii unilaterale. Această implicare sprijină dezvoltarea competențelor profesionale și manageriale, precum și consolidarea integrității instituționale.

În același timp, implicarea personalului în elaborarea avizelor asupra proiectelor de acte normative consolidează rolul Curții de Apel Sud ca actor relevant în sistemul judiciar, contribuind la corelarea politicilor publice cu realitățile instituționale.

Nu în ultimul rând, participarea activă a personalului la activități administrative și strategice contribuie la dezvoltarea sentimentului de apartenență și responsabilitate organizațională, cu impact direct asupra motivației, retenției și performanței profesionale. Implicarea în elaborarea, implementarea și monitorizarea documentelor strategice ale Curții de Apel Sud (strategii

instituționale, planuri de acțiuni, rapoarte de progres) asigură o mai bună înțelegere a obiectivelor instituției, alinierea activităților individuale și asumarea rezultatelor.

3.4. DEZVOLTAREA UNUI MEDIU DE MUNCĂ SUSTENABIL, ECHITABIL ȘI INCLUZIV

3.4.1. ECHILIBRUL DINTRE MUNCĂ ȘI VIAȚA DE FAMILIE/PRIVATĂ

Un management eficient al echilibrului dintre activitatea profesională și viața de familie/privată în cadrul Curții de Apel Sud contribuie semnificativ la reducerea riscului de ardere profesională, fenomen frecvent întâlnit în sistemul judiciar. Prin promovarea unui echilibru sănătos, judecătorii și personalul instanței pot menține un nivel ridicat de energie, concentrare și eficiență pe termen lung.

Implementarea unor politici de muncă flexibile, susținerea sănătății mentale și promovarea unei culturi organizaționale care respectă timpul liber al angajaților contribuie la prevenirea fenomenului de ardere profesională și la creșterea satisfacției profesionale. Aceste măsuri sprijină, în același timp, menținerea unor standarde înalte de performanță în activitatea Curții de Apel Sud.

3.4.2. SERVICII DE CONSILIERE ȘI SUPORT PSIHOLAGIC

Introducerea serviciilor de consiliere și suport psihologic la nivelul Curții de Apel Sud poate sprijini semnificativ personalul instanței în gestionarea stresului profesional și în menținerea echilibrului emoțional. Aceste servicii sunt deosebit de relevante într-un mediu de lucru solicitant, în care deciziile judecătorilor pot avea consecințe majore asupra drepturilor și intereselor persoanelor implicate în procesul de justiție.

Conform Punctului 6 al „Orientărilor privind prevenirea riscurilor psihosociale” din Liniile directoare CEPEJ(2019)15 privind îmbunătățirea aptitudinilor și competențelor judecătorilor, consolidarea schimbului de cunoștințe și a colaborării, precum și depășirea culturii de izolare judiciară, se recomandă organizarea de seminare și alte forme de instruire destinate judecătorilor pentru asigurarea bunăstării la locul de muncă. Aceste măsuri pot fi extinse și asupra întregului personal al Curții de Apel Sud.

3.4.3. ASIGURAREA EGALITĂȚII DE GEN, NEDISCRIMINĂRII ȘI PROMOVAREA INCLUZIUNII SOCIALE

Asigurarea egalității de gen, a nediscriminării și promovarea incluziunii sociale în cadrul Curții de Apel Sud reprezintă o componentă esențială a calității și eficienței sistemului judecătoresc. Aceste principii contribuie atât la consolidarea statului de drept, cât și la îmbunătățirea accesului la justiție și la crearea unui mediu de lucru echitabil pentru întregul personal al instanței.

Promovarea egalității de gen și a incluziunii presupune asigurarea accesului echitabil la funcții de conducere și valorificarea deplină a potențialului profesional al angajaților Curții de Apel Sud. Această abordare contribuie la reducerea dezechilibrelor și la asigurarea unei reprezentări echilibrate în procesul decizional, cu impact pozitiv asupra calității actului de justiție. De asemenea, implică implementarea unor măsuri de sprijin, inclusiv servicii de interpretariat sau consiliere, pentru a garanta accesul egal și efectiv la serviciile judiciare pentru toți cetățenii.

Conducerea Curții de Apel Sud are responsabilitatea de a preveni și combate orice formă de hărțuire la locul de muncă, precum și de a proteja persoanele care raportează situații de

discriminare. În acest sens, pot fi implementate reguli interne clare, mecanisme de sesizare eficiente și programe periodice de instruire a personalului.

4. ELABORAREA STRATEGIEI DE RESURSE UMANE

Strategia de resurse umane (2026–2029) a Curții de Apel Sud este elaborată în temeiul Hotărârii Consiliului Superior al Magistraturii nr. 408/31 din 22 iulie 2025. Premisele elaborării documentului le constituie Regulamentul Consiliului Superior al Magistraturii privind standardele minime de calitate în activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești, Planul strategic al Consiliului Superior al Magistraturii pentru anii 2025–2029, precum și Planul strategic al Curții de Apel Sud pentru anii 2026–2029.

În procesul de elaborare au fost consultate documente de politici naționale relevante, inclusiv Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025, Planul național de acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2024–2027, Strategia „Moldova Europeană”, Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, precum și alte documente relevante pentru sectorul justiției. De asemenea, au fost analizate planurile de activitate și rapoartele anuale ale Curții de Apel Sud precum și datele statistice privind fluctuația de personal din cadrul instanței, colectate prin Sistemul Informațional Automatizat JUSTAT și modulul de raportare statistică al Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor (PIGD).

Analiza a evidențiat existența unui ansamblu de factori externi și interni care contribuie la fenomenul de „ardere profesională” în rândul angajaților instanței.

Factorii externi includ:

- tensiune psiho-emoțională cronică determinată de interacțiunea cu justițiabilii și de percepția publică asupra activității instanței;
- suprasolicitare cognitivă în examinarea dosarelor și motivarea hotărârilor;
- remunerare insuficient corelată cu volumul de muncă;
- volum ridicat de activitate, care determină prelungirea programului de lucru;
- responsabilitate sporită asociată adoptării unor decizii cu impact major asupra vieții persoanelor;
- presiune mediatică și termene procedurale restrictive în cauzele complexe;
- lipsa sau insuficiența măsurilor de securitate în sediul instanței.

Factorii interni includ:

- interiorizarea accentuată a activității profesionale;
- nivel ridicat de stres și sensibilitate emoțională, în special în cauzele cu impact social major;
- timp insuficient pentru recuperare din cauza suprasolicitării;
- dezechilibre în motivația profesională și în implicarea emoțională.

În baza analizei multidimensionale a datelor colectate, au fost identificate prioritățile strategice și definite direcțiile de intervenție ce urmează a fi implementate în cadrul Curții de Apel Sud, în vederea modernizării și consolidării sistemului de management al resurselor umane.

5. RISCURILE IMPLEMENTĂRII

Pentru Curtea de Apel Sud, implementarea Strategiei de resurse umane 2026–2029 implică unele riscuri și soluții.

Există riscul instituțional legat de deficitul de personal și supraîncărcarea judecătorilor, ceea ce afectează durata și calitatea examinării cauzelor. Acest risc poate fi diminuat prin prognoza necesarului de personal în funcție de volumul de dosare, ajustarea schemelor de personal la încărcarea reală și organizarea periodică a concursurilor pentru ocuparea funcțiilor vacante.

Un alt risc ar fi sustenabilitatea reformei, determinat de implementarea parțială sau lipsa continuității măsurilor. Acesta poate fi gestionat prin desemnarea responsabililor pentru implementare, planificarea etapizată a acțiunilor și monitorizarea continuă prin indicatori și rapoarte periodice.

În ansamblu, abordarea integrată a resurselor umane, uniformizarea practicilor și asigurarea continuității reformei sunt esențiale pentru eficiența și stabilitatea instituțională a Curții de Apel Sud.

6. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI

Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei la nivelul Curții de Apel Sud are ca scop urmărirea progresului în gestionarea resurselor umane și asigurarea unei funcționări eficiente a instanței.

Procesul se bazează pe indicatori relevanți, precum gradul de ocupare a funcțiilor de judecători și încărcătura de dosare. Datele sunt colectate și analizate prin Sistemul Informațional Automatizat JUSTAT, care oferă informații actualizate privind activitatea instanțelor și resursele umane.

Principii de bază

- **Obiectivitate** – utilizarea datelor reale și verificabile;
- **Transparență** – raportarea periodică a rezultatelor;
- **Flexibilitate** – adaptarea măsurilor în funcție de rezultate și context;
- **Eficiență** – implicarea personalului fără sarcini administrative excesive.

Responsabilități

- Curtea de Apel Sud colectează și transmite datele privind resursele umane către CSM;
- CSM coordonează procesul de monitorizare și evaluare;
- INJ contribuie prin activități de formare profesională, inclusiv în managementul resurselor umane.

Ajustarea Strategiei

În baza datelor colectate, Strategia este revizuită periodic pentru a reflecta modificările legislative și instituționale. Se aplică măsuri corective atunci când sunt identificate abateri semnificative de la obiectivele stabilite.

7. ANALIZA SWOT A RESURSELOR UMANE – CURTEA DE APEL SUD

Analiza SWOT a resurselor umane din cadrul Curții de Apel Sud evidențiază punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și provocările specifice acestei instanțe. Aceasta permite o înțelegere clară a situației actuale a personalului și identificarea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea

performanței instituționale, a satisfacției angajaților și a atractivității Curții de Apel Sud ca angajator.

Strategia de resurse umane a Curții de Apel Sud se bazează pe consultarea mediului profesional și pe colectarea de date prin discuții cu judecători, inclusiv conducerea instanței, grefieri, asistenți judiciari și personal administrativ. De asemenea, au fost valorificate rezultatele sondajelor interne și feedback-ul direct al angajaților, ceea ce a permis conturarea unei imagini reale asupra funcționării resurselor umane în cadrul instanței.

ANALIZĂ PENTRU PUNCTELE TARI, PUNCTELE SLABE, OPORTUNITĂȚI ȘI AMENINȚĂRI		
PUNCTE TARI	OPORTUNITĂȚI	SOLUȚII/RECOMANDĂRI
<p>1. Activitatea profesională este bine reglementată în cadrul Curții de Apel Sud. Ea se desfășoară sub autoritatea unor organe de autoadministrare judecătorească funcționale.</p> <p>2. Există un cadru legislativ clar. Procedurile sunt bine definite. Acestea asigură eficiența procesului judiciar și buna gestionare a resurselor umane.</p> <p>3. Instituția tinde constant spre alinierea la standarde moderne. Aceasta vizează eficiența administrativă și managementul resurselor umane.</p> <p>4. Personalul este profesionist. Judecătorii și angajații au pregătire ridicată. Ei dețin competențe specializate și experiență practică.</p> <p>5. Integritatea profesională este o prioritate. Ea este susținută prin standarde etice ridicate și formare continuă.</p> <p>6. Personalul este relativ dinamic. El se adaptează cerințelor actuale ale sistemului judiciar.</p> <p>7. Accesul în sistemul judecătorec este clar reglementat. Acesta este corelat cu stabilitatea locului de muncă.</p> <p>8. Instituția respectă principiul nediscriminării și promovează egalitatea de șanse.</p> <p>9. Există mecanisme eficiente pentru prevenirea corupției. Acestea sunt de natură legală și instituțională.</p> <p>10. Mediul de lucru este profesionist și dinamic. El susține dezvoltarea profesională continuă.</p> <p>11. Există oportunități permanente de formare profesională. Acestea includ cursuri și programe de instruire.</p> <p>12. Mediul de lucru favorizează autoafirmarea. El susține comunicarea interprofesională.</p> <p>13. Activitatea oferă satisfacție morală. Aceasta provine din</p>	<p>1. Reforma sectorului justiției este o prioritate în contextul aderării la Uniunea Europeană. Curtea de Apel Sud, este inclusă în acest proces de modernizare instituțională.</p> <p>2. Strategiile naționale privind independența și integritatea justiției creează condiții favorabile. Ele sprijină imparțialitatea și credibilitatea instanțelor.</p> <p>3. Reformele din sistemul judecătorec cresc eficiența activității. Curtea de Apel Sud își poate adapta activitatea la nevoile societății. De asemenea, poate atinge standarde mai ridicate de performanță.</p> <p>4. Îmbunătățirea politicilor din justiție optimizează managementul intern. Resursele umane și materiale sunt utilizate mai eficient. Partenerii externi susțin reforma sistemului judecătorec. Aceștia oferă asistență tehnică, finanțare și proiecte de modernizare.</p> <p>5. Standardele internaționale sunt repere importante pentru instanțe. Ele ajută la uniformizarea practicilor și la creșterea calității actului de justiție.</p> <p>6. Cooperarea profesională este în dezvoltare. Schimbul de bune practici contribuie la perfecționare continuă.</p> <p>7. Accentul pe diversitate și echilibru de gen este tot mai mare. Acesta îmbunătățește cultura organizațională. De asemenea, ajută la atragerea personalului calificat.</p>	<p>1. Continuarea instruirii periodice și actualizării cunoștințelor personalului Curții de Apel Sud privind cele mai bune practici europene și internaționale în organizarea și funcționarea sistemului judecătorec, cu accent pe managementul resurselor umane și eficiența administrativă.</p> <p>2. Valorificarea instrumentelor relevante ale CEPEJ și utilizarea platformelor sale (evaluare, grupuri de lucru, rețeaua instanțelor pilot) pentru schimbul de experiență, date comparative și bune practici aplicabile la nivelul instanțelor de apel.</p> <p>3. Încurajarea angajaților cu performanțe profesionale înalte să împărtășească cunoștințele și experiența acumulată, inclusiv prin platforme instituționale precum INJ, în vederea consolidării culturii organizaționale și a învățării continue.</p> <p>4. Implementarea programelor de mentorat la nivelul Curții de Apel Sud, prin care personalul cu experiență să ofere sprijin profesional noilor angajați, facilitând integrarea acestora și transferul eficient de competențe practice.</p> <p>5. Extinderea programelor de formare profesională pentru a include dezvoltarea competențelor de leadership și management judiciar, precum și formare juridică specializată, în scopul îmbunătățirii eficienței activității, calității actului de justiție și satisfacției profesionale a personalului.</p> <p>6. Perfecționarea continuă a cursurilor de formare prin includerea modulelor de management judiciar, leadership instituțional, comunicare managerială și consolidare a echipelor, adaptate specificului instanțelor de apel.</p>

contribuția la calitatea actului de justiție.		
PUNCTE SLABE	PROVOCĂRI	SOLUȚII/RECOMANDĂRI
<p>1. Volumul de muncă este în creștere. Fluctuația de personal generează întârzieri, epuizare și stres profesional.</p> <p>2. Posturile vacante de judecător cresc presiunea asupra personalului existent.</p> <p>3. Evaluarea externă a judecătorilor a dus la intensificarea demisiilor, inclusiv în cadrul Curții de Apel Sud.</p> <p>4. Crește numărul cauzelor cu termene lungi de examinare.</p> <p>5. Adoptarea tehnologiilor informaționale este insuficientă sau lentă. Acest lucru afectează eficiența activității.</p>	<p>1. Sistemul de justiție poate fi expus influențelor politice. Instabilitatea politică îi poate afecta independența, existând riscul afectării imparțialității actului de justiție.</p> <p>2. Corupția reprezintă o amenințare constantă care poate afecta integritatea personalului și ar putea reduce încrederea publicului în Curtea de Apel Sud.</p> <p>3. Personalul calificat poate părăsi sistemul. Cauzele sunt condițiile de muncă sau salariile mai atractive din sectorul privat. Acest lucru ar putea afecta continuitatea activității.</p> <p>4. O percepție negativă a justiției reduce încrederea cetățenilor. Dacă instanța este văzută ca ineficientă, moralul personalului scade în rezultat activitatea poate devine mai dificilă.</p> <p>5. Unele reforme pot fi întârziate. Cauzele sunt lipsa de comunicare sau excluderea personalului. Pot exista și interese interne care ar bloca schimbările.</p> <p>6. Problemele economice pot afecta resursele disponibile, prin reducerea bugetului. Acest lucru ar putea influența direct funcționarea Curții de Apel Sud.</p>	<p>1. Consolidarea continuă, bazată pe o viziune strategică, a independenței, imparțialității, responsabilității, eficienței și transparenței sistemului judecătoresc.</p> <p>2. Elaborarea și implementarea unor politici de resurse umane RU moderne, strategice, uniforme și eficiente, capabile de a determina preferința de menținere, dar și de atragere a talentelor în sistemul judecătoresc.</p> <p>3. Consolidarea și aplicarea efectivă a sistemului de management al resurselor umane, care să fie recunoscut de angajați ca fiind eficient, transparent și echitabil;</p> <p>4. Crearea unor platforme permanente de comunicare publică în vederea creșterii transparenței sistemului judecătoresc, prezentării progreselor și profesioniștilor, pentru creșterea treptată a încrederii societății în sistemul judecătoresc și pentru creșterea atractivității domeniului pentru tinerii.</p> <p>5. Măsuri active și bine mediatizate în vederea eliminării corupției și asigurării integrității, inclusiv prin învingerea rezistenței din interiorul sistemului judecătoresc.</p> <p>6. Consolidarea și promovarea mecanismelor de asigurare a integrității angajaților din sistemul judecătoresc.</p> <p>7. Fortificarea eforturilor de suplینire a funcțiilor vacante, contribuind la echilibrarea volumului de muncă;</p> <p>8. Digitalizarea managementului resurselor umane, cu integrarea organică în sistemul informațional judiciar și protecția dalelor cu caracter personal;</p> <p>9. Îmbunătățirea continuă a programelor de instruire inițială și continuă a judecători</p>

PLAN DE ACȚIUNI

de implementare a strategiei de resurse umane a Curții de Apel Sud 2026-2029

Obiectivul nr.1				
Asigurarea dezvoltării eficiente a resurselor umane, în concordanță cu obiectivele instanței				
Obiectiv specific	Măsuri / acțiuni	Cadru de timp	Indicatori de evaluare	Responsabil și parteneri
Îmbunătățirea procesului de recrutare și selecție	Revizuirea procedurilor de recrutare Elaborarea fișelor de post actualizate Promovarea ofertelor de muncă pe platforme relevante Digitalizarea procesului de aplicare	Continuu	Timp mediu de recrutare redus Număr crescut de candidați calificați	Responsabili: Serviciul resurse umane
Dezvoltarea competențelor angajaților	Identificarea nevoilor de instruire Elaborarea planului anual de formare Organizarea trainingurilor și workshop-urilor Evaluarea impactului instruirii	Permanent	Număr de ore de instruire/angajat Creșterea performanței individuale	Responsabili: Serviciul resurse umane Conducătorii subdiviziunilor structurale
Creșterea nivelului de motivare și retenție	Implementarea sistemului de evaluare a performanței Aprecieri după merit Promovarea personalului	Semestrial	Rata fluctuației de personal Nivelul de satisfacție al angajaților	Responsabili: Serviciul resurse umane Conducerea instanței
Îmbunătățirea comunicării interne	Implementarea canalelor de comunicare pe interior (intranet, newsletter) Organizarea ședințelor periodice Organizarea sondajelor/ feedback cu angajații	Permanent	Gradul de implicare al angajaților Număr de sugestii/feedback primit	Responsabili: Serviciul resurse umane
Obiectivul nr. 2				
Consolidarea instruirii și dezvoltării profesionale				
Obiectiv specific	Măsuri / acțiuni	Cadru de timp	Indicatori de evaluare	Obiectiv specific

Consolidarea instruirii și formării profesionale	Asigurarea participării la activități de formare profesională externă a judecătorilor, asistenților judiciari, grefieri, șef al secretariatului	Anual	Numărul instruirilor desfășurate de INJ	Instruirea și dezvoltarea profesională
	Instruirea judecătorilor și a personalului instanței în domeniul utilizării sistemului informațional judiciar	Anual	Numărul de cursuri desfășurate Numărul de persoane instruite	Instruirea și dezvoltarea profesională

Întocmit: Șefă serviciu resurse umane IANCOV Iulia

Digitally signed by Iancov Iulia
Date: 2026.05.07 14:35:54 EEST
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova

MOLDOVA EUROPEANĂ



Coordonat: Șefă a secretariatului instanței HANTEA Svetlana

Digitally signed by Hantea Svetlana
Date: 2026.05.07 14:47:02 EEST
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova

MOLDOVA EUROPEANĂ

