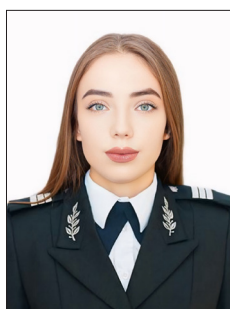


CZU: 343.1

DOI 10.5281/zenodo.15552621



Sofia PILAT*
sofia-chirita@yandex.ru



Olga SULTAN**
olga.sultan.2004@gmail.com

CONCEPTUL ȘI ESENȚA MANAGEMENTULUI CA PARTE INERENTĂ A ACTIVITĂȚII DE URMĂRIRE PENALĂ

***Adnotare:** Articolul este dedicat analizei rolului și importanței managementului în desfășurarea activității de urmărire penală. Orice domeniu în esența sa este de neconceput în absența unei conduceri și organizări a fiecărei etape. Obținerea de succese în urma realizării unor asemenea activități este imposibilă fără elaborarea unei strategii concrete de lucru, unde într-un mod cert este evidențiat rolul angajatorului și cel al angajaților, un lucru valabil și evident în orice domeniu de activitate, inclusiv în urmărirea penală.*

Prin urmare, managementul reprezintă un proces complex, îndreptat spre atingerea unui scop prestabilit din timp, care poate fi derulat, în special, printr-o dirijare competentă a unui grup de lucru de către conducător. Astfel, repartizarea rolurilor și atribuțiilor ce reies din funcția deținută constituie elementul-cheie la realizarea managementului de succes în orice sferă de activitate, inclusiv cea desfășurată de organele de urmărire penală.

Scopul direct al studiului îl constituie cercetarea conceptului și esenței managementului privit ca parte inerentă a activității de urmărire penală, deoarece conducerea și organizarea formază în special două elemente de bază ale unui mecanism integrat al cărui scop primordial constă în

* Conferențiar universitar, doctor, conferențiar al Catedrei „Procedură penală, criminalistică și securitate informațională”, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI al Republicii Moldova, (ROR: <https://ror.org/036kvxa54>), e-mail: academia@mai.gov.md; ORCID ID: 0000-0002-1517-8886, e-mail: sofia-chirita@yandex.ru

** Studentă, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI al Republicii Moldova (ROR: <https://ror.org/036kvxa54>), e-mail: academia@mai.gov.md; ORCID ID 0009-0009-6559-8932, e-mail: olga.sultan.2004@gmail.com

obținerea unor rezultate scontate prin strategiile elaborate.

Țelul indirect, mai îndepărtat, al studiului este eficientizarea activității organului de urmărire penală în vederea realizării scopului procesului penal, prin prisma definirii conceptului de management, stabilirii rolului și importanței acestuia în activitatea desfășurată de organele de urmărire penală.

Obiectivele prezentei lucrări științifice constau în: definirea conceptului de management; descrierea funcțiilor managementului; stabilirea rolului și importanței managementului în activitatea de urmărire penală; identificarea impactului managementului asupra realizării scopului procesului penal per ansamblu.

Drept rezultat al studiului, s-a efectuat cercetarea lucrărilor științifice ale autorilor din domeniul abordat, care, la rândul lor, vor facilita cunoașterea și înțelegerea rolului primordial al unei conduceri bine organizate în desfășurarea activității de urmărire penală, soldate cu atingerea scopului procesului penal.

Cuvinte-cheie: management, conducere, organizare, dirijare, coordonare, activitate, strategie, rol, atribuție, urmărire penală.

THE CONCEPT AND ESSENCE OF MANAGEMENT AS AN INHERENT PART OF CRIMINAL PROSECUTION ACTIVITY

Annotation: *The article is dedicated to the analysis of the role and importance of management in the conduct of criminal prosecution. Any field in its essence is inconceivable in the absence of leadership and organization of each stage.*

Achieving success in carrying out activities is impossible without developing a concrete work strategy, where the position and role of the employer and employees are clearly highlighted, and a valid and obvious thing in any field of activity, including criminal prosecution.

Therefore, management is a complex process, aimed at achieving a predetermined goal, which can be carried out, in particular, through competent leadership of a working group by the leader.

Thus, the distribution of roles and responsibilities depending on the position held is the key element in achieving successful management in any sphere of activity, including the activity carried out by criminal investigation bodies.

The direct purpose of the study is to research the concept and essence of management viewed as an inherent part of criminal investigation activity, because leadership and organization essentially form two basic elements of an integral mechanism whose primary purpose is to obtain expected results through the developed strategies.

The indirect, more distant purpose of the study is to streamline the activity of the criminal investigation body in order to achieve the purpose of the criminal process, through the prism of defining the concept of management, establishing its role and importance in the activity carried out by criminal investigation bodies.

The objectives of this scientific work are to define the concept of management; describe the functions of management; establish the role and importance of management in criminal prosecution activity; identify the impact of management on achieving the goal of the criminal trial as a whole.

As a result of the study, it is a research of the scientific works of the authors in the field addressed, which in turn will facilitate the knowledge and understanding of the primary role of a well-organized management in carrying out criminal prosecution activity resulting in achieving the goal of the criminal trial.

Keywords: management, leadership, organization, direction, coordination, activity, strategy, role, attribution, criminal prosecution.

1. INTRODUCERE

Conducerea sau dirijarea unui grup de lucru presupune coordonarea activității acestuia, buna organizare a planului de acțiune, gestionarea resurselor și influențarea asupra deciziilor luate în grup spre atingerea unui anumit scop. La rândul său, conduce-

rea în domeniul procedurii penale presupune armonizarea cu succes a teoriei și practicii manageriale.

Deciziile manageriale luate de ofițerul de urmărire penală, conducătorul organului de urmărire, procuror, procurorul ierarhic superior și judecătorul de instrucție sunt consacrate atingerii unor obiective bine determinate și constau în înfăptuirea actului de justiție. Posibilitatea realizării acestora este dictată direct de complexitatea ramurii dreptului procesual penal, care implică un număr impunător de subiecți antrenați în înfăptuirea justiției, și nu în ultimul rând resurse materiale suficiente întru realizarea scopurilor propuse.

În **ipoteza** dezvoltării rezultatelor științifice obținute va fi definit conceptul de management, vor fi descrise funcțiile managementului, va fi stabilit rolul și importanța managementului în activitatea de urmărire penală și va fi identificat impactul managementului asupra realizării scopului procesului penal.

2. METODOLOGIE

În scopul realizării obiectivelor propuse mai sus, s-au utilizat următoarele metode științifice: metoda logică bazată pe analiza deductivă și analiza inductivă care permite analizarea conceptului propus spre studiere, metoda comparativă pe larg utilizată în cercetarea funcțiilor managementului și impactului acestora asupra activității organului de urmărire penală, metoda sistemică care s-a aplicat la sistematizarea funcțiilor managementului și obiectivelor acestora. În procesul elaborării articolului, au fost consultate lucrările științifice ale autorilor E. Burduș, Gh. Căprărescu, S. Serduni, I. Ursachi, G. P. Luca, C. Voicu, F. Sandu, I. Petrescu, E. Domokos ș.a.

Listă de abrevieri:

CPP – Cod de Procedură Penală;

RM – Republica Moldova;

art. – articol;

alin. – alineat;

lit. – litera;

Vol. – volum;

p. – pagina;

de ex. – de exemplu.

3. DISCUȚII

Activitatea managerială desfășurată de către subiecții dreptului procesual penal reiese direct din atribuțiile funcționale ale acestora, vizate în actele normative ce reflectă competența lor prevăzută de funcția deținută și fișa de post existentă. Esența managementului în activitatea de urmărire penală implică utilizarea unor funcții precum: planificare (previziune, prevedere), organizare, conducere (comandă), coordonare (funcție de personal), control (reglare); colaborare (interacțiune) și antrenare (implicare). Toate acestea, privite în ansamblu, constituie funcțiile manageriale¹.

1. Funcția de planificare (previziune, prevedere) – În managementul general, planificarea a fost definită ca fiind ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și componentele acesteia, precum și resursele și principalele mij-

¹ Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economica, 1999, p. 107.

loace necesare realizării². Așadar, exercitarea funcției de planificare implică activități de analiză, diagnoză, prognoză, planificare și programare a rezultatelor obținute în scopul identificării informațiilor necesare pentru proiectarea obiectivelor viitoare.

Obiectivul planificării este rezultatul viitor dorit de organizație. Orice organizație există pentru a atinge anumite scopuri. Planul este traseul de mișcare a organizației spre obiectivele preconizate și cuprinde schemele de repartizare a resurselor, diverse grafice, sarcini intermediare. Deci, planificarea este procesul de stabilire a obiectivelor și a căilor de realizare a acestora³.

Scopul planificării este posibilitatea de a face față prezentului, anticipând viitorul și implicând luarea unor decizii bine chibzuite pe termen scurt (de ex., maximum un an) sau termen lung (mai mare de un an) în privința direcțiilor de activitate. Procesul de planificare începe de la determinarea misiunii.

Misiunea este obiectivul de bază sau cauza majoră pentru care organizația există. Misiunea diferențiază o organizație de alta, determină statutul organizației, asigură direcția de orientare la elaborarea planurilor strategice și tactice. Misiunea este o adresare mai mult spre exterior. Ea argumentează necesitatea existenței organizației la diferite niveluri de conducere și pe compartimente funcționale⁴.

În această ordine de idei, menționăm că următorul pas în planificare este stabilirea planurilor strategice, tactice și operaționale:

Planurile strategice determină acțiunile sau pașii pe care organizația intenționează să-i întreprindă pentru realizarea obiectivelor strategice, care descriu situația (intențiile) organizației în viitor. De regulă, planurile strategice presupun perioade îndelungate – de la 5 ani și mai mult⁵.

Planurile tactice sunt chemate pentru a contribui la realizarea în practică a planurilor strategice. De regulă, presupun acțiuni pe o perioadă scurtă – de obicei, un an. În organizație, planurile tactice prevăd acțiuni concrete ale subdiviziunilor îndreptate spre atingerea scopurilor strategice. Elaborarea activităților tactice în concordanță cu strategia corporativă, de regulă, este în competența managerilor de nivel mijlociu⁶.

Planurile operaționale sunt niște rezultate concrete care trebuie realizate de grupurile de lucru, lucrători individuali. Ele sunt elaborate la nivelurile inferioare și indică consecutivitatea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor operaționale ce contribuie la realizarea planurilor tactice. Planificarea operațională presupune elaborarea planurilor-grafic, care determină limitele temporale pentru rezolvarea fiecărei sarcini operaționale de lucru⁷.

În dreptul procesual penal, *funcția de planificare* are la bază aceleași scopuri, obiective, principii și metode ca și în managementul general. Ea implică stabilirea unor obiective ce urmează a fi realizate, identificarea persoanelor responsabile de realizarea acestora și stabilirea termenelor de executare care urmează a fi introduse în planul de activitate

² Burduș E., Căprărescu Gh. Op. cit., p. 107.

³ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 81.

⁴ Serduni S. Op. cit., p. 81.

⁵ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 82.

⁶ Ibidem, p. 82.

⁷ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 82.

semestrial și anual. De asemenea, drept parte inerentă a respectivei funcții este întocmirea programelor detaliate, facultative, care trasează etapele și indică instrumentele necesare pentru realizarea unui obiectiv anumit, și anume atingerea scopului urmărit penale.

Obiectivul general al organelor de stat care participă la faza de urmărire penală (Organul de urmărire penală, Procuratura, Judecătorul de instrucție) îl constituie respectarea prevederilor legislative naționale și a actelor internaționale *bi* sau *multilaterale*, în scopul asigurării respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale părților în procesul penal⁸.

Obiectivul strategic constă în consolidarea sistemului Organelor de urmărire penală și a Procuraturii în vederea prevenirii aplicării arbitrare și ambigue a legislației penale și procesual-penale, în scopul aplicării uniforme a legislației penale și procesual-penale pe teritoriul Republicii Moldova⁹.

Obiectivul operațional decurge din prevederile Codului de procedură penală și din alte legi naționale cu caracter procesual care stabilesc atribuțiile și competențele funcționale ale Procuraturii și ale Organelor de urmărire penală¹⁰. Așadar, reiterăm că modalitățile și termenele de realizare a obiectivelor respective sunt stabilite în planurile de activitate semestriale și anuale.

2. Funcția de organizare – Conform opiniei autorului Ioan Ursachi, organizarea, ca și planificarea, este un proces care include stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcini și aranjarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor¹¹. Chiar și persoanele oneste, care vor să coopereze, vor munci împreună mult mai eficient dacă cunosc partitura ce o au de interpretat și felul în care se leagă rolurile lor în activitatea unei organizații. Conceperea și menținerea sistemului de roluri constituie obiectul de bază al organizării, ca funcție managerială. O structură organizatorică trebuie proiectată pentru a clarifica locul și rolul angajaților în organizație. Fiecare trebuie să știe cine este, ce să facă, cine este responsabil de anumite rezultate. Iar structura rolurilor are semnificația organizării formale¹².

Deci, organizarea reprezintă funcția prin care se urmărește stabilirea structurii unei organizații și, drept urmare, se definesc rolurile persoanelor în cadrul diferitelor compartimente. Organizarea presupune și stabilirea relațiilor dintre compartimente și oameni, referindu-se, implicit, la stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate.

Managerii fiind acei care sunt responsabili de realizarea funcției de organizare, stabilesc relațiile formale dintre indivizi și grupuri și gruparea persoanelor și a proceselor în unități logice. Astfel are loc gruparea mijloacelor și metodelor de exploatare a resurselor din cadrul unei organizații, în vederea atingerii unui obiectiv într-o modalitate eficientă.

De asemenea, este de menționat faptul că organizarea poate fi realizată pentru o funcționare pe *termen lung* (de ex., departamente, secții sau structuri permanente) sau pe *termen scurt* (în cazul în care se formează un grup de lucru care va fi dizolvat când sarcina va fi realizată; de exemplu, lansarea unui proiect pe o durată mai mică de un an). În funcție de structura organizatorică, prin intermediul activității de organizare a managementului

⁸ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 82.

⁹ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 82.

¹⁰ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 82.

¹¹ Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9, p. 134.

¹² Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9, p. 134.

se stabilește *cine, cum și când* trebuie să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite prin exercitarea planificării.

Așadar, exercitarea funcției de organizare implică acțiuni concrete pentru stabilirea sferei atribuțiilor, autorității și responsabilității ce revin fiecărui manager, corespunzător nivelului ierarhic, pentru asigurarea unui sistem informațional corespunzător, în scopul realizării unei coordonări eficiente între organizarea conducerii și organizarea muncii.

În funcție de conținut, organizarea are două forme principale:

- Organizarea procesuală.
- Organizarea structurală.

Ca obiect managerial, *organizarea procesuală* constă în descompunerea proceselor de muncă în elemente, adică în timpi, operații, mișcări, însoțite de analiza acestora în vederea regrupării lor. Astfel, organizarea procesuală constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării obiectivelor firmei. Rezultatul organizării procesuale este delimitarea și definirea funcțiilor în întreprinderii, precum și componentelor acestora, respectiv: activități, atribuții și sarcini¹³.

Organizarea structurală constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor în funcție de anumite criterii și repartizarea acestora în scopul realizării lor în subdiviziuni organizatorice pe grupuri de angajați. Rezultatul organizării structurale prezintă serviciile, secțiile, birourile, adică structura organizatorică a organizației¹⁴.

Esența și conținutul funcției de organizare în cadrul urmăririi penale constă în vizarea activităților și proceselor de muncă administrativă și operativă strict necesare pentru realizarea obiectivelor și aplicarea diverselor programe. Astfel, ea vizează organizarea activității de urmărire penală, dat fiind faptul că atribuțiile sale includ coordonarea directă a activității în acest sens. Obiectivele funcției respective în cadrul urmăririi penale constau în: asigurarea bunei desfășurări a urmăririi penale, prin intermediul stabilirii clare a competențelor; formarea echilibrată a grupurilor de lucru; organizarea condițiilor adecvate de muncă; dotarea cu utilaje și mijloace tehnice necesare în procesul de realizare a sarcinilor stabilite; asigurarea unei colaborări strânse cu celelalte structuri statale.

Procesul de organizare în cadrul urmăririi penale începe cu repartizarea uniformă și echitabilă a volumului de lucru între ofițerii de urmărire penală, bazându-se pe criterii obiective și cu respectarea, după caz, a principiului continuității, în funcție de competențe, aptitudini, posibilități, specializări, experiență etc. De asemenea, funcția de organizare se aplică pe larg la monitorizarea activității organului de urmărire penală și procurorului în scopul urmăririi privind cercetarea completă, obiectivă și multilaterală a cauzelor penale și altor activități ce țin de competența lor, respectării termenelor rezonabile și luarea măsurilor ce se impun în cazul depășirii acestora, în limita competențelor legale.

Reieșind din structura și ierarhizarea organului de urmărire penală și a Procuraturii, organizarea acestora permite conducătorului organului de urmărire penală, procurorului și procurorului ierarhic superior de a transmite dispoziții conducătorilor subdiviziunilor. Deci, organizarea și managementul corect asigură uniformizarea activității și responsabilizează individual organele responsabile de exercitarea și conducerea urmăririi penale.

3. Funcția de conducere (comanda) – conform opiniei autorului Gabriel-Petru Luca,

¹³ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 93.

¹⁴ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 94-95.

funcțiile conducerii propriu-zise implică înfăptuirea politicii de ansamblu și a planurilor stabilite de administrație. Funcțiile consultanților în problemele conducerii economice presupun însărcinarea unor experți din afara întreprinderii, cu examinarea metodelor, a practicilor folosite și a dispozițiilor date¹⁵.

Autorul menționează că alte șapte atribuții esențiale ce alcătuiesc munca pe care o face un conducător, indiferent de funcția sau domeniul său de activitate, de rangul sau de poziția sa, constau în:

- stabilirea obiectivelor de bază;
- optimizarea alocării resurselor (de timp, energetice, materiale, umane, financiare și informaționale);
- determinarea liniilor principale ale strategiei;
- planificarea și coordonarea mijloacelor corespunzătoare atingerii obiectivelor;
- transpunerea planurilor în practică;
- organizarea muncii;
- coordonarea relațiilor de muncă, în scopul concentrării judicioase a eforturilor acestora¹⁶.

Cauza apariției și dezvoltării funcției de conducere, specifică autorul Costică Voicu, o constituie faptul că activitățile colective trebuie coordonate, dirijate și îndrumate în vederea atingerii scopurilor propuse¹⁷. În sens larg, prin conducere se înțelege, de regulă, o activitate complexă, care include o seamă de atribute și funcții: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul, climatul, motivarea, proiectarea sistemului condus, evaluarea rezultatelor etc. În sens restrâns, prin conducere se poate înțelege doar înfăptuirea intențiilor conducătorilor față de cei conduși.

Conducerea este o activitate de sine stătătoare – diferită de activitățile de realizare și de execuție –, și se exercită de către persoane pregătite special (profesioniști ai conducerii). Conducătorul, la rândul său, este persoana (sau echipa) care exercită conducerea unei organizații (politice, economice, militare, administrative etc.) sau a unui compartiment al acesteia¹⁸.

Despre succesul managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește să-i impulsioneze la lucru pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa se poate exercita numai prin intermediul influenței¹⁹.

Influența este un act intențional prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza. Deci, la baza procesului de conducere stă influența care se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care o persoană o exercită asupra alteia, în scopul modificării comportamentului. În sens negativ, influența se manifestă prin manipulare. În sens pozitiv, aceasta este instrumentul prin care managerul direcționează activitățile subalternilor, influența fiind bazată pe putere²⁰.

¹⁵ Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993, p. 17.

¹⁶ Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993. p. 18.

¹⁷ Voicu C., Sandu F. Management organizațional în domeniul ordinii publice. Vol. I. București: Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 6.

¹⁸ Voicu C., Sandu F. Management organizațional în domeniul ordinii publice. Vol. I. București: Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 7.

¹⁹ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 122.

²⁰ Serduni S. Op. cit., p. 122.

Puterea, este capacitatea de a coordona activitatea altora, de a-i supune voinței proprii. În funcție de cine exercită influența, puterea poate fi a individului, a grupei sau organizației. Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu, puterea există. Astfel, ea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcție de interdependență, fiind utilizată atât de manageri, cât și de subalterni pentru realizarea anumitor obiective și întărirea poziției în organizație. Aceasta din urmă nu poate exista fără putere. Deținerea puterii reprezintă o posibilitate de a influența satisfacerea nevoilor, iar puterea în organizație niciodată nu este absolută – astfel, cel asupra cui ea se exercită are o anumită libertate în acțiune²¹.

În contextul celor menționate mai sus, conchidem că funcția de conducere (comanda) presupune orientarea oamenilor din cadrul unei organizații spre ceea ce trebuie să realizeze și să înțeleagă ce nu trebuie să facă, funcția respectivă fiind caracterizată, deci, prin *acțiune*. De asemenea, deseori conducerea implică constituirea unui mediu de leadership, motivare și comunicare, astfel încât membrii unei organizații să poată concepe ce se așteaptă de la ei în munca pe care o realizează.

Astfel, conducerea reprezintă capacitatea de influențare și supraveghere a activităților și comportamentului angajaților spre atingerea unor obiective ale organizației într-o manieră prevăzută din start. Funcția de conducere, în dreptul procesual penal, include atribuirea unei indicații de către conducătorul subdiviziunii de urmărire penală unui angajat din cadrul acesteia, asigurând respectarea principiului independenței ofițerului de urmărire penală. În această ordine de idei, clasificăm indicațiile în două categorii, și anume:

Indicații procesuale, care repartizează ofițerilor de urmărire penală spre soluționare sesizările și materialele referitoare la săvârșirea infracțiunilor, precum și cauzele penale; transmite ofițerului de urmărire penală spre executare cererea de comisie rogatorie și delegația privind efectuarea acțiunilor de urmărire penală primite de la alte organe de urmărire penală (art. 56 alin. (2)¹ lit. a), b) CPP al RM).

Indicații administrative, care contribuie la buna desfășurare a activității subdiviziunii specializate.

Așadar, un manager iscusit poate alege diferite modalități de conducere (comandă), în funcție de sarcina ce urmează să fie îndeplinită și nu în ultimul rând de dorința angajatului de a duce la bun sfârșit sarcina stabilită. În realizarea sarcinilor înaintate de către manager un rol important îl joacă și competența, experiența, aptitudinea, specializarea și posibilitatea angajatului de a îndeplini anumite sarcini propuse. Un angajat lipsit de experiență, neavând aptitudini, competență și posibilități suficiente, poate avea nevoie de o direcționare specifică și de o supervizare continuă chiar pentru o sarcină simplă.

În procesul conducerii, managerul poate folosi un stil bazat pe preferințele sau pe filosofia sa personală, având un model propriu de gestionare. Unii manageri adoptă un stil de conducere puternic, autoritar, în timp ce alții consideră că o abordare mai democratică funcționează mai bine. Managerii care posedă mai multă experiență în domeniul vizat, pot să își adapteze stilul propriu de conducere la necesitățile momentului.

4. Funcția de coordonare (funcția de personal) – în viziunea autorului Gabriel-Petru Luca, coordonarea este funcția prin care managerul interacționează cu subordonații săi pe parcursul etapelor planului și îi ajută să-și mențină realizările la nivelul parametrilor

²¹ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 122.

stabilită²². Un rol important în teoria managerială, câteodată neglijat în practică, specifică autorii Ion Petrescu și Erno Domokos, revine funcției de coordonare. Ea poate fi definită prin a lega, a uni, a armoniza forțele și eforturile, a coordona actele unei întreprinderi în scopul de a ușura funcționarea și asigura succesul, a da organismului material și social al fiecărei funcțiuni proporțiile adecvate pentru a-și putea îndeplini rolul în mod eficient²³.

De asemenea, autorii menționați propun o clasificare a câtorva modalități de realizare a acestei funcții, și anume:

- Existența unui sistem corespunzător de comunicare atât la nivelul unităților economice, cât și în cadrul fiecărui grup de lucru, care să permită managerului să-i înțeleagă pe colaboratorii imediați și pe salariați, precum și să se facă înțeles de ei.
- Utilizarea motivației în procesul managerial în general și în sistemul decizional în special, cu efecte asupra calității deciziei și a preocupărilor de realizare a acesteia.
- Eșalonarea rațională a deciziilor la toate nivelurile unității economice.
- Utilizarea delegării de autoritate sub forma unui raport personal între manager și salariați.
- Selecția și pregătirea corespunzătoare a salariaților.
- Definirea clară a opiniilor, atitudinilor și programelor în scopul asigurării eficacității coordonării și creării unor baze practice pentru managementul prin consultare²⁴.

Deci, funcția de coordonare (funcția de personal) include activitățile ce țin de managementul resurselor umane sau administrarea personalului, recrutarea angajaților, selectarea celor ce urmează a fi angajați, alocarea personalului în posturile existente, determinarea modului de remunerare, precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților datorită pensionării, transferului sau a concedierii. Coordonarea cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se armonizează deciziile conducerii cu activitățile personalului organizației în conformitate cu ordinile, dispozițiile interne și sistemul organizatoric stabilit.

Dinamismul activității unei organizații, complexitatea relațiilor existente în cadrul acesteia, modificările ce se produc constant relevă rolul și importanța funcției de coordonare. La baza exercitării acesteia din urmă se află comunicarea, care asigură schimbul permanent de informații în cadrul organizației și în relațiile sale externe.

Funcția de coordonare, la rândul său, poate fi văzută sub două aspecte:

1. Coordonare bilaterală – atunci când are loc între un manager și un subordonat, avantajul acesteia fiind transmiterea eficientă a informației și evitarea unor distorsiuni în corectitudinea ei.

2. Coordonare multilaterală – implică un schimb multilateral de informații între un manager și mai mulți subalterni. Avantajul real al coordonării multilaterale este economia reală de timp, deoarece informația de la un transmitător (manager) se transmite uniform și în același timp la mai multe persoane (subalterni). Dezavantajul unei astfel de coordonări este apariția unor distorsiuni în corectitudinea informațiilor transmise.

În dreptul procesual penal, funcția de coordonare are aceeași semnificație ca și în managementul general, constând într-un ansamblu de procese prin care se armonizează

²² Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993, p. 22.

²³ Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2, p. 62.

²⁴ Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2, p. 62-63.

deciziile și acțiunile personalului unității, precum și subsistemele componente, ce presupune o comunicare permanentă, evidențierea și definirea priorităților și realizarea acestora. În special, are loc transmiterea și recepționarea unor informații (de ex., ordine și comunicări emise de organele ierarhic superioare), cu respectarea dispozițiilor Codului de procedură penală ce prevăd ierarhia procesuală. O comunicare pozitivă și fructuoasă dintre un manager și personalul din subordine se realizează în condițiile în care în cadrul unui colectiv se creează o atmosferă de încredere și respect reciproc, precum și atunci când sarcinile sunt transmise într-un mod coerent, echilibrat și transparent.

5. Funcția de control (reglare) – Recunoscută ca importantă, dar aplicată trunchiat și chiar timid, funcția de evaluare-control veghează ca activitățile să se desfășoare în conformitate cu regulile stabilite și cu dispozițiile date, în concordanță cu programul adoptat, ordinele date și principiile admise, semnalând lipsurile și greșelile pentru a le corecta și evita repetarea lor. Controlul constă în verificarea și măsurarea rezultatelor calitative și cantitative ale unor performanțe sau sarcini, pentru a observa dacă acestea corespund dispozițiilor date sau principiilor stabilite și obiectivelor prestabilite. Scopul principal al controlului constă în a corecta la timp abaterile²⁵.

Petru a-i asigura consistență și eficiență funcției de control (reglare), e necesar să se țină seama de următoarele elemente esențiale:

– Existența unei anumite finalități concepute anterior sub forma unui plan, a unei norme, a unor criterii și reguli etc.

– Mijlocul sau modalitatea de evaluare a rezultatelor activității desfășurate.

– Compararea activității desfășurate cu un etalon sau cu un criteriu de evaluare.

– Prezența unui mecanism concret și eficace de corectare a activităților desfășurate, urmând ca pe această cale să se asigure obținerea rezultatelor planificate²⁶.

Și tot în scopul asigurării eficienței funcției de control este necesar să se țină seama de următoarele cerințe:

• Existența unui sistem informațional, cu conexiuni inverse, pe baza cărora managerul să controleze în permanență dacă salariații au înțeles pe deplin fiecare decizie și acționează corect pentru realizarea ei.

• Practicarea de către manager a inspecției personale și a autocontrolului.

• Efectuarea controlului direct la locul acțiunii.

• Analiza de către manager a cauzelor abaterilor și tratarea diferențiată a acestora.

• Existența unui sistem de control, care să stabilească în detaliu modul de desfășurare a verificării: obiectul, competența, procedurile, datele caracteristice necesare, punctele de control, elementele de evaluare, modalitățile de comparare, căile de corecție etc.²⁷

Să aibă un caracter preventiv, contribuind la preîntâmpinarea deficiențelor.

O talmăcire amănunțită a funcției de control o găsim la autorul Sergiu Serduni, care specifică că funcția de evaluare-control este ansamblul proceselor prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, precum și determinarea cauzelor ce generează abaterile de la standarde. Rolul controlului

²⁵ Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2, p. 63.

²⁶ Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2, p. 63.

²⁷ Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2, p. 64.

constă în posibilitatea cunoașterii situației din orice domeniu de activitate și intervenției în vederea preîntâmpinării fenomenelor negative. Rolul practic al controlului constă în contribuția sa la constatarea și soluționarea problemelor. Forța pozitivă a controlului constă în faptul că acesta generează comportamente favorabile ale individului și contribuie la integrarea acțiunilor individuale în efortul general. Sarcina principală a controlului nu este de a corecta greșelile, dar de a le preîntâmpina²⁸.

Funcțiile principale ale controlului sunt:

– Funcția informativă – oferă date asupra modului de realizare a deciziilor adoptate.
– Funcția de evaluare a rezultatelor – prin intermediul căreia alături de constatare se obține o apreciere a performanței prin măsurarea rezultatelor și compararea lor cu standardele (obiectivele) inițiale.

– Funcția recuperativă – determinată de orientarea controlului nu numai spre constatare și apreciere a fenomenelor, dar și spre efectuarea corectărilor necesare pentru înlăturarea deficiențelor.

– Funcția preventivă – se manifestă prin înlăturarea factorilor ce pot duce la apariția abaterilor de la standard.

– Funcția educativ-stimulativă – reiese din faptul că controlul poate reacționa ca o formă de stimulare pentru încurajarea eforturilor angajaților și de pedeapsă a abaterilor de la standard²⁹.

Așadar, controlul constituie un proces prin intermediul căruia are loc evaluarea rezultatelor activității unei organizații, *vis-à-vis* de ceea ce trebuia să fie realizat cu respectarea termenelor prestabilite (timpul planificat) și încadrare în parametrii bugetului alocat. Deci, funcția de control reprezintă totalitatea proceselor prin care performanțele organizației și componentele acesteia sunt comparate cu obiectivele ei în scopul depistării abaterilor, cauzelor care le-au generat și luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.

Funcția de control implică parcurgerea a patru etape consecutive, și anume:

- Estimarea realizărilor.
- Compararea realizărilor cu obiectivele previzionate și depistarea devianțelor.
- Identificarea cauzelor care au determinat abaterile constatate.
- Realizarea corectărilor necesare pentru asigurarea funcționării eficiente a organizației.

În doctrina de specialitate, există o serie de recomandări necesare pentru sporirea eficacității funcției de control în procesul de management, și anume:

- Continuitatea presupune un control efectuat într-un mod neîntrerupt pe tot parcursul derulării diferitelor activități din cadrul organizației.
- Prevenirea presupune preîntâmpinarea apariției unor abateri negative sau distructive.
- Corectitudinea urmărește adoptarea unor decizii referitoare la înlăturarea cauzelor care au generat abateri negative și, prin urmare, generalizarea unor cauze care determină abateri pozitive.

În funcție de structura organizațională, controlul poate fi exercitat într-un mod ierarhic, din treaptă în treaptă, prin intermediul conducerii operative și a șefilor departa-

²⁸ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 116.

²⁹ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 116.

mentelor din cadrul organizației. Controlul ierarhic poate îmbrăca și o formă specializată pe domenii distincte, prin utilizarea unor metode și tehnici particulare vizând controlul financiar, bugetar etc.

În viziunea autorului Ioan Ursachi, controlul poate fi definit ca fiind procesul de asigurare a îndeplinirii eficiente a obiectivelor întreprinderii. Controlul este funcția managerială de măsurare și corectare a performanțelor activității subordonaților, pentru ca planurile și obiectivele organizației să fie realizate³⁰.

A controla, specifică Ioan Ursachi, înseamnă a stabili standardele de performanță folosite pentru a măsura progresul spre realizarea obiectivelor. Scopul controlului este să determine dacă persoanele și diferitele componente ale sistemului, care alcătuiesc firma sau organizația respectivă, fac CE trebuie și CUM trebuie; cu alte cuvinte determină dacă și cum se realizează un progres spre îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor stabilite (planificate). Prin planificare, se aleg obiectivele și se stabilesc strategiile și tacticile de realizare. Controlul trebuie să asigure prevenirea nerealizării obiectivelor prin supravegherea în timp a performanțelor indivizilor, compartimentelor și ale întregii organizații³¹.

În sinteză, deci, controlul în management este efortul sistematic de stabilire a standardelor de performanță pentru obiectivele planificate, de proiectare a sistemelor informaționale de reacție (informare, avertizare), de comparare a unor performanțe (realizări) eficiente cu standardele planificate, de determinare a abaterilor și de măsurare a semnificației acestora, în vederea luării unor măsuri de folosire eficientă a resurselor firmei pentru realizarea obiectivelor acesteia³².

Autorul Gabriel-Petru Luca prin control subînțelege funcția prin care managerul verifică concordanța dintre parametri realizați și cei fixați prin planificare³³. Așadar, funcția managerială de control se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute. Scopul principal al controlului este îmbunătățirea continuă a calității lucrului în organizație. De fapt, este o funcție de o importanță majoră în management, implicând, în esență, stabilirea standardelor și compararea rezultatelor concrete cu standardele prestabilite. Standardelor le revine funcția de model cantitativ, ce poate fi folosit de manageri pentru a monitoriza, ajusta și îmbunătăți performanța.

Controlul implică frecvent un mecanism de feedback sistematic în care intrările sunt comparate cu ieșirile (rezultatele). Când apar variații de la rezultatele așteptate, managerii deseori folosesc feedback-ul provenit din monitorizarea procesului de producție și cel al rezultatelor, în scopul de a face schimbările necesare. În cazul existenței unui sistem performant de monitorizare, ajustările se pot face atât la resursele folosite, cât și la standardele de performanță aplicate. Repetarea regulată a acestui proces constituie premisa necesară îmbunătățirii performanțelor obținute.

Funcția managerială de control sau reglare în cadrul dreptului procesual penal constă în compararea rezultatelor obținute în activitatea organului de urmărire penală și a procuraturii cu obiectivele stabilite în scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate. Activitatea de control în activitatea de urmărire penală se realizează personal de către procurorul care conduce urmărirea penală sau de către procurorul ierarhic superior. Aceștia le-

³⁰ Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9, p. 244.

³¹ Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9, p. 244.

³² Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9, p. 245.

³³ Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993, p. 18.

giuitorul le-a acordat prerogativa ultimului cuvânt în privința măsurilor de care depinde desfășurarea urmăririi penale (bunăoară, punerea sub învinuire și ascultarea învinutului, adresarea demersurilor în cazurile prevăzute de lege în instanța de judecată pentru a obține autorizarea de efectuare a acțiunilor procesuale, încetarea procesului penal, scoaterea persoanei de sub urmărire penală etc.).

De asemenea, judecătorul de instrucție este abilitat cu dreptul de control, examinând plângerile împotriva acțiunilor și actelor ilegale ale organului de urmărire penală și ale organului care exercită activitatea specială de investigații (art. 313 CPP al RM). Unele atribuții în exercitarea controlului asupra urmăririi penale le are și conducătorul organului de urmărire penală, fapt stipulat în articolul 56 din Codul de procedură penală al Republicii Moldova. În acest domeniu instituționalizat s-au consacrat trei forme de control, și anume:

Controlul operativ vizează examinarea legalității și temeiniciei acțiunilor și a actelor emise de reprezentantul organului de urmărire penală sau procuror în cadrul procesului penal și corespunderea acestora cu prevederile Codului de procedură penală. De asemenea, conducătorul organului de urmărire penală, procurorul sau procurorul ierarhic superior, examinează în cadrul ședințelor de lucru circumstanțele cauzelor care sunt în gestiune, stabilind termenele de finalizare a acestora, cu respectarea obligatorie a termenului rezonabil al urmăririi penale (art. 259 CPP al RM).

Controlul tematic al activității de urmărire penală se caracterizează prin realizarea controlului referitor la legalitatea unui anumit compartiment al activității de urmărire penală (reținerea, percheziția, dispunerea expertizelor judiciare etc.).

Controlul de fond este realizat cu scopul de a verifica întreaga activitate a subdiviziunii, exceptând activitatea individuală a fiecărui angajat în parte.

6. Funcția de colaborare (interacțiune) presupune formarea și dezvoltarea unei atmosfere (unui climat) de colaborare, creativitate și muncă³⁴. Eficacitatea organizației într-o mare măsură este determinată nu atât de eforturile unor indivizi izolați, cât de rezultatele lucrului în comun. Pentru ca o organizație să rămână competitivă, este necesar de a stimula munca colectivă. Rezolvarea unor probleme complexe, nestandardizate, cu care se ciocnește actualmente organizația, de obicei impune anume efortul comun al tuturor indivizilor care au diferite viziuni, aptitudini și deprinderi. Astfel, este nevoie de a da prioritate lucrului în echipă care rezultă în efecte mai înalte în comparație cu eforturile individuale³⁵.

Sub aspect procesual, colaborarea prevede modul de formare a grupului de urmărire penală, efectuarea urmăririi penale de către mai mulți ofițeri de urmărire penală în cazul unor cauze complicate sau de mari proporții unde conducătorul informează procurorul despre dispunerea efectuării unei asemenea urmăririi penale.

7. Funcția de antrenare (implicare) cuprinde ansamblul acțiunilor prin care personalul organizației este antrenat pentru atingerea obiectivelor stabilite pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Antrenarea personalului pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor se realizează prin motivarea acestuia. În funcție de relația de dependență, de participarea personalului la realizarea obiectivelor organizației, motivarea poate fi pozitivă sau negativă.

³⁴ Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993, p. 17.

³⁵ Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49, p. 142.

Motivația pozitivă este produsă de încurajare și constă în amplificarea satisfacerii exigențelor personale pe măsura creșterii aportului la realizarea obiectivelor.

Motivația negativă este produsă de folosirea blamării și constă în amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă acesta, la rândul său, nu participă la realizarea obiectivelor comune ale organizației.

Procesul de motivare al personalului este conceput pe baza unei scări motivaționale ale cărei trepte motivaționale reprezintă elemente de interes pentru salariați. Cea mai reprezentativă scară motivațională identificată în doctrină este cea elaborată de către renumitul psiholog umanist american Abraham Maslow care a pornit de la ideea că oamenii sunt „ființe în așteptare” care se străduiesc să-și satisfacă o varietate de nevoi.

Cele cinci trepte motivaționale ale lui Abraham Maslow corespund următoarelor categorii de nevoi:

- Nevoile fiziologice –legate de supraviețuire (hrană, apă, îmbrăcăminte, somn etc.). Într-o organizație aceste nevoi sunt, de obicei, satisfăcute printr-un salariu adecvat.

- Nevoile de securitate și siguranță –legate de securitatea fizică și afectivă. Într-o organizație aceste nevoi pot fi satisfăcute printr-o slujbă sigură, asigurarea pensiei, condiții de muncă lipsite de pericol.

- Nevoile sociale –dorința omenească de dragoste și afecțiune, precum și sentimentul apartenenței la grup. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin climatul în care se desfășoară munca și prin organizare informală.

- Nevoile de stimă –cer respect și recunoaștere din partea altora, putând fi satisfăcute prin realizări personale, promovarea în funcții mai solicitante, diferite premii, alte forme de recunoaștere.

- Nevoile de autorealizare –de creștere, devenire și dezvoltare ca personalitate. Aceste nevoi sunt cel mai greu de satisfăcut, iar modul de satisfacere diferă de la un individ la altul.

Piramida lui Abraham Maslow sugerează că modalitățile de stimulare oferite de sistemele de recompensare ar trebui aplicate în așa fel încât să-i ajute pe salariați să parcurgă în sus nivel după nivel. Managerul trebuie să-i sprijine pe angajați să-și găsească o semnificație superioară în munca lor și să dezvolte la maxim potențialul de aptitudini al subordonaților și colaboratorilor lor.

Doctrina relevă că exercitarea eficientă a funcției de antrenare implică ca procesul motivării să întrunească cumulativ următoarele caracteristici:

- Să fie complex, adică să realizeze o combinație a stimulentele materiale și psihosociale, ținând cont de împrejurarea că oamenii reacționează diferit în funcție de natura stimulentele.

- Să fie diferențiat, adică tehnicile motivaționale utilizate să fie în concordanță cu caracteristicile fiecărui grup și chiar ale fiecărui salariat.

- Să fie gradual, ceea ce implică satisfacerea necesităților personalului într-un mod succesiv în raport cu contribuția salariaților la realizarea obiectivelor.

În dreptul procesual penal funcția de antrenare presupune cunoașterea personalității fiecărui membru al colectivului, astfel creându-se un climat, o atmosferă confortabilă însoțită de implicarea fiecărui membru al colectivului la soluționarea problemelor legate de realizarea obiectivului, prin stimularea comportamentelor performante. Drept urmare a aplicării funcției de antrenare (implicare) în activitatea zilnică a organelor de urmărire penală, sarcinile stabilite vor fi împărțite în funcție de capacitatea, aptitudinile, compe-

tențele, posibilitățile, specializarea și experiența fiecărui procuror și ofițer de urmărire penală în parte, în scopul obținerii unor rezultate de performanță maximă.

La realizarea programelor și obiectivelor prestabilite va fi antrenat întreg personalul din subordine, proporțional competențelor fiecăruia. Acest fapt poate fi realizat numai cunoscând aptitudinile, capacitatea, competențele, posibilitățile, specializarea, experiența și problemele individuale în așa mod încât să existe reprezentarea a ceea ce se poate obține din punct de vedere execuțional de la fiecare participant privit individual.

4. REZULTATE

Managementul constituie un proces complex și multiaspectual, care este îndreptat spre atingerea unui anumit scop prestabilit din timp. Proces care este derulat, în special, prin intermediul conducerii competente de către un conducător al unui grup de lucru. Conducerea bazată pe repartizarea însărcinărilor în strictă dependență de atribuțiile statutare a angajatului și funcția deținută de către acesta constituie elementul-cheie, de bază și foarte semnificativ în vederea realizării managementului de succes în orice sferă de activitate, inclusiv în activitatea desfășurată de organele de urmărire penală la înfăptuirea justiției și aflarea adevărului.

Esența managementului în activitatea de urmărire penală implică utilizarea a numeroase funcții, cum ar fi: planificarea (previziunea, prevederea), care reprezintă ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și componentele acesteia, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării obiectivelor propuse; organizarea care constituie un proces care include stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcini și aranjarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor; conducerea (comanda) ce implică înfăptuirea politicii de ansamblu și a planurilor stabilite de administrație; coordonarea (funcția de personal) ce presupune interacțiunea managerului cu subordonații săi pe parcursul etapelor realizării planului, ajutându-i, prin urmare, să-și mențină realizările la nivelul parametrilor stabiliți; controlul (reglarea) care constă în verificarea și măsurarea rezultatelor calitative și cantitative ale unor performanțe sau sarcini, pentru a vedea dacă acestea corespund dispozițiilor date sau principiilor stabilite și obiectivelor prestabilite; colaborarea (interacțiunea) ce presupune formarea și dezvoltarea unei atmosfere (unui climat) de colaborare, creativitate și muncă; antrenarea (implicarea) care cuprinde ansamblul acțiunilor prin care personalul organizației este pregătit pentru atingerea obiectivelor stabilite pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Așadar, toate acestea primate în ansamblu constituie funcțiile manageriale.

5. CONCLUZII

Managementul urmăririi penale asigură buna desfășurare a urmăririi penale, prin stabilirea clară a obiectivelor de lucru întru atingerea scopului propus, crearea grupurilor de lucru, repartiza uniformă a sarcinilor, asigurarea condițiilor de muncă și a unei colaborări bazate pe principiul reciprocității etc. Temelia managementului în activitatea de urmărire penală constă în repartizarea obiectivă, uniformă și echitabilă a volumului de lucru între ofițerii de urmărire penală în funcție de experiență, competență, specializare, care, prin urmare, asigură desfășurarea per ansamblu a urmăririi penale în termene rezonabile, precum și respectarea drepturilor fundamentale ale altor participanți la proces.

BIBLIOGRAFIE

BIBLIOGRAPHY

Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economica, 1999. 512 p.

Luca Gabriel-Petru. Management general. Iași: Editura Fundației „Chemarea”, 1993. 186 p.

Petrescu I., Domokos E. Management general. Brașov: Editura Hyperion XXI, 1993. ISBN 973-95787-7-2. 391 p.

Serduni S. Management (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. ISBN 978-9975-75-527-6. CZU 334.7:005(075.8) S 49. 151 p.

Ursachi I. Management. București: Editura ASE, 2001. ISBN 973-594-046-9. 304 p.

Voicu C., Sandu F. Management organizațional în domeniul ordinii publice. Vol. I. București: Editura Ministerului de Interne, 2001. 355 p.