

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA  
AFACERILOR**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**- Rezumat –**

***CONTRIBUȚII PRIVIND PERFEȚIONAREA  
SISTEMULUI MANAGERIAL AL UNITĂȚILOR DE  
POLIȚIE***

**Conducător științific:  
Prof. univ. dr. Liviu Ilies**

**Doctorand:  
MIHAI GHERMAN**

**Cluj-Napoca 2013**

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	1
<b>CAP. 1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE</b> .....	4
1.1. ORGANIZAȚIA .....	4
1.2. MANAGEMENTUL CONCEPT ȘI FUNCȚII .....	6
1.2.1. Conceptul de management .....	6
1.2.2. Funcțiile managementului .....	15
1.2.2.1. Funcția de previziune/prevedere .....	16
1.2.2.2. Funcția de organizare .....	17
1.2.2.3. Funcția de coordonare .....	18
1.2.2.4. Funcția de antrenare/motivare .....	18
1.2.2.5. Funcția de control-evaluare .....	19
1.3. <b>SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI</b> .....	21
1.3.1. Conceptul de sistem de management al organizației .....	21
1.3.2. Componentele sistemului de management al organizației .....	25
1.3.2.1. Subsistemul organizatoric .....	25
1.3.2.2. Subsistemul informațional .....	27
1.3.2.3. Subsistemul decizional .....	29
1.3.2.4. Subsistemul metode și tehnici de management .....	32
1.3.3. Componentele sistemului de management din organizațiile de servicii publice .....	33
1.3.3.1. Managementul public .....	33
1.3.3.2. Sistemul de management în organizațiile de servicii publice. Concepte de bază.....	35
1.3.3.3. Serviciul public .....	40
1.3.3.4. Clienții serviciilor publice .....	42
1.3.3.5. Satisfacția clienților/beneficiarilor .....	46
1.3.3.6. Sistemul de furnizare a serviciului .....	47
1.3.4. Imaginea organizației .....	50
1.3.5. Calitatea în organizațiile publice .....	52
1.3.5.1. Definițiile pragmatice ale calității .....	52
1.3.5.2. Calitatea din perspectiva misiunii organizației .....	54
1.3.5.3. Atitudine și implicare a structurilor manageriale de vârf .....	56
1.3.5.4. Cultura și filozofia organizației .....	57
<b>CAP. 2. POLIȚIA CA INSTITUȚIE A MINISTERULUI AFACERILOR INTERNE, PARTE INTEGRANTĂ A SISTEMULUI NAȚIONAL DE ORDINE ȘI SIGURANȚĂ PUBLICĂ</b>	58
2.1. POLIȚIA, COMPONENTĂ INSTITUȚIONALĂ IMPORTANTĂ ÎN ORGANIZAREA SOCIETĂȚII ROMÂNEȘTI .....	58
2.1.1. Elemente structurale și conceptuale ale organizării instituțiilor din sectorul afacerilor interne .....	58
2.1.2. Obiectivele principale ale organizațiilor publice din domeniul administrației și internelor .....	59
2.2. CONCEPTUL DE ORDINE PUBLICĂ .....	61
2.3. LOCUL ȘI IMPORTANȚA STRUCTURILOR AFACERILOR INTERNE ÎN CADRUL SISTEMULUI NAȚIONAL DE ORDINE PUBLICĂ .....	64

2.4.	POLIȚIA, INSTITUȚIE PUBLICĂ, COMPONENTĂ DE BAZĂ A ADMINISTRAȚIEI ȘI INTERNELOR .....	65
2.4.1.	Evoluția instituției „poliției”. Scurt istoric .....	65
2.4.2.	Aspecte privind organizarea poliției în SUA și în unele state europene .....	66
2.4.2.1.	Poliția Națională în Franța .....	66
2.4.2.2.	Poliția Germană .....	70
2.4.2.3.	Poliția Britanică .....	74
2.4.2.4.	Poliția în SUA .....	75
2.4.3.	Poliția Română. Evoluție, mod de organizare și perspective .....	77
2.4.3.1.	Evoluția instituției poliției în România .....	77
2.4.3.2.	Poliția Română. Structura de organizare și funcționare .....	79
2.4.3.3.	Cadrul instituțional de formare și pregătire continuă a polițiștilor și dezvoltarea personalului în Poliția Română	82
2.4.3.4.	Activitatea Poliției Române. Perspective .....	84
<b>CAP. 3. METODE DE MANAGEMENT ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE. PARTICULARITĂȚI ÎN UNITĂȚILE DE POLIȚIE .....</b>		<b>88</b>
3.1.	DEFINIREA ȘI TIPOLOGIA METODEI DE MANAGEMENT .....	88
3.2.	METODE DE MANAGEMENT .....	89
3.2.1.	Managementul prin obiective (MPO) .....	89
3.2.2.	Particularități de aplicare a metodei managementului prin obiective în unitățile de poliție .....	95
3.3.	MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚII .....	97
3.3.1.	Particularități de aplicare a metodei, în unitățile de poliție, premisă a perfecționării procesului de management .....	99
3.4.	MANAGEMENT PRIN BUGETE (MPB) .....	100
3.4.1.	Particularități ale managementului prin bugete în cadrul unităților de poliție din România .....	103
3.5.	COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE .....	105
3.5.1.	Comunicarea organizațională: concept, tipologie .....	105
3.5.2.	Procesul de comunicare .....	106
3.5.3.	Tipologia comunicării .....	108
3.5.4.	Greutăți (bariere) în comunicare .....	114
3.5.5.	Feedback-ul în comunicare .....	116
<b>CAP. 4. MODALITĂȚI DE PERFEȚIONARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE DIN CADRUL POLIȚIEI ROMÂNE .....</b>		<b>119</b>
4.1.	PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT, PREMISĂ A EFICACITĂȚII ȘI PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE .....	119
4.2.	METODOLOGIA CERCETĂRII .....	121
4.2.1.	Obiectivele și ipotezele cercetării .....	121
4.2.2.	Metode și instrumente de cercetare .....	125
4.2.3.	Formarea eșantionului și colectarea datelor .....	128
4.2.4.	Analiza, prelucrarea datelor și interpretarea rezultatelor .....	129
4.3.	MODEL DE ANALIZĂ A STĂRII SISTEMULUI DE MANAGEMENT A UNITĂȚILOR DE POLIȚIE. STUDIU DE CAZ PRIVIND IDENTIFICAREA BUNELOR PRACTICI ȘI A MODALITĂȚILOR DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI ÎN INSPECTORATELE TERITORIALE DE POLIȚIE	129
4.3.1.	Structura eșantionului .....	130
4.3.2.	Management general .....	131
4.3.3.	Managementul resurselor umane .....	150

4.3.4. Subsistemul informațional .....	160
4.3.5. Subsistemul decizional .....	164
4.3.6. Comunicarea organizațională .....	165
4.3.7. Managementul calității .....	168
4.3.8. Cultura organizațională .....	170
4.4. ANALIZA SWOT PENTRU DIAGNOSTICAREA ȘI EVALUAREA POTENȚIALULUI DE MANAGEMENT AL UNITĂȚILOR DE POLIȚIE. STUDIU DE CAZ	173
4.5. PROPUNERI ȘI RECOMANDĂRI DE PERFEȚIONARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL UNITĂȚILOR DE POLIȚIE	179
<b>CAP. 5. CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE</b>	186
5.1. OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII .....	186
5.1.1. Aspecte ale cercetării teoretice .....	188
5.1.2. Cercetarea experimentală .....	189
5.2. CONTRIBUȚII PERSONALE .....	190
5.3. LIMITĂRI METODOLOGICE ȘI PRACTICE .....	191
5.4. DIREȚII NOI DE CERCETARE .....	192
LISTA ABREVIERILOR .....	193
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	195
ANEXE.....	206

## 1.IMPORTANȚA STUDIULUI. STRUCTURA LUCRĂRII

Studiul de față, intitulat „*Contribuții privind perfecționarea sistemului managerial al unităților de poliție*” își propune o analiza sistemului de management a unităților din cadrul Poliției Române, cu scopul de a identifica bune practici și modalități de perfecționare a acestuia, în acord cu evoluția societății noastre și cu obiectivele constituționale.

Importanța și motivația cercetării referitoare la instituțiile care asigură și mențin ordinea și siguranța publică este dată de rolul, în sine, al acestei activități pentru societate, dar și de faptul că scopul cercetării este modernizarea și perfecționarea sistemului de management în vederea asigurării calității serviciului polițienesc, serviciu care trebuie efectuat cu multă transparență și profesionalism.

De aceea, am considerat că abordarea unei teme referitoare la sporirea eficacității și eficienței unităților de poliție este de o importanță deosebită, în primul rând pentru societate, care este beneficiarul exclusiv al serviciului polițienesc.

Satisfacerea interesului public, pe de o parte și menținerea în perimetrul eficacității și eficienței economice și sociale, pe de altă parte, presupune orientarea activității poliției spre viitor, prin anticiparea schimbărilor înregistrate în mediul economico-social, și stimularea implicării întregii comunități în activitatea de prevenire și combatere a fenomenului infracțional.

Perfecționarea managementului în Poliția Română respectiv creșterea eficacității și performanțelor instituționale ale acesteia este de mare actualitate și necesară datorită:

- conjuncturii economice, sociale și politice dificile, caracterizată printr-un mediu instabil;
- vulnerabilitatea, în continuare a cetățeanului;
- menținerea la nivel relativ ridicat a fenomenului infracțional;
- capacitatea de răspuns la amenințările la adresa ordinii și siguranței publice, a unităților de poliție, este relativ scăzută;
- dezvoltarea fenomenului de criminalitate organizată;
- necesitatea continuării procesului de reformă instituțională;
- resursele alocate se lovesc de multe constrângeri bugetare;
- menținerea corupției la nivel relativ ridicat;

- necesitatea alinierii la standardele UE în domeniul asigurării ordinii și siguranței publice;
- apariția de noi tipuri de infracțiuni (exemplu criminalitatea informatică, falsurile);
- diminuarea încrederii populației în capacitatea instituțiilor de a menține ordinea și siguranța publică.

Managerii organizațiilor publice, în general, și din instituțiile Poliției Române în special, depun eforturi, în cadrul procesului de reformă care continuă, pentru întărirea capacității administrative și a modernizării sistemului de management în direcția:

- îmbunătățirii proceselor de luare a deciziei;
- aplicării mai bune și unitare a legislației;
- asigurarea unei infrastructuri adecvate pentru activitățile specifice;
- îmbunătățirea calității și eficacității furnizării serviciilor publice, cu accent pe continuarea procesului de descentralizare.

Evoluția spre economia bazată pe cunoaștere conferă dimensiuni și roluri noi managementului instituțiilor din domeniul internelor, respectiv sistemului managerial din unitățile de poliție. În contextul reformării instituțiilor din Politia România, impactul eficacității și eficienței sistemului managerial, așa cum rezultă și din cercetarea noastră, asupra funcționalității și performanțelor organizației se amplifică substanțial

Obiectivul general al cercetării, pe care l-am urmărit în demersul științific, care este analiza sistemului de management în unitățile de poliție, ca organizații ale MAI, și identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare, a sistemului de management a unităților de poliție, în vederea creșterea gradului de satisfacere a interesului public.

Pentru a reuși să realizăm obiectivul cercetării, studiul nostru are următoarea structură:

Capitolul 1 abordează conceptele teoretice referitoare la: organizație, conceptul de management și management public, conceptul de servicii publice cu evidențierea principalelor caracteristici ale unităților de poliție și a modului de furnizare a acestora, calitatea serviciilor publice și conceptele de bază ale sistemului calității în organizațiile publice din sistemul administrației publice și internelor.

Capitolul 2 pleacă de la prezentarea instituțiilor din sistemul administrației și internelor, respectiv a unităților de poliție, ca și componente principale ale organizării societății românești, detaliind misiunea, obiectivele, elementele structurale și componentele sistemului de management din instituțiile Poliției Române. În acest scop, am prezentat

evoluția, cadrul general, principiile directoare ale unităților din sistemul afacerilor interne (MAI), respectiv din Poliția Română. Totodată, am prezentat unele aspecte privind organizarea poliției în SUA și în unele țări dezvoltate din UE (Franța, Germania, Belgia), care pot fi luate în considerare în continuarea reformei din instituțiile Poliției Române.

În capitolul 3, ne-am propus să identificăm, metode, tehnici și instrumente ale managementului și bunele practici folosite în unitățile de poliție în vederea creșterii eficacității și eficienței managementului acestora. De asemenea s-a prezentat și elemente privind rolul și importanța comunicării organizaționale, cu accent pe comunicarea organizațională ca premisă a unui management performant.

Capitolul 4, prezintă un model de analiză a stării sistemului de management a unităților de Poliție, respectiv un studiu de caz privind identificarea bunelor practici și a gășirii modalităților de perfecționare a managementului în inspectoratele teritoriale de Poliție. Cercetarea s-a desfășurat pe bază de chestionar, interviu și un studiu de caz referitor la analiza SWOT a unei unități de poliție. Finalul capitolului prezintă concluzii referitoare la testarea ipotezelor, recomandări și propuneri de perfecționare a managementului unităților de poliție.

Capitolul 5, prezintă o sinteză a principalelor aspecte ale cercetării teoretice și a studiului empiric, urmate de concluzii, recomandări și contribuții personale.

## **2. PROPUNERI ȘI RECOMANDĂRI DE PERFECTIONARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL UNITĂȚILOR DE POLIȚIE**

Studiul empiric bazat pe un model de analiză a sistemului de management, a unităților de poliție, și-a propus să identifice disfuncționalitățile cu care se confruntă sistemul de management al acestora și identificarea bunelor practici în domeniu, pentru a găsi soluții adecvate de perfecționare a activităților și proceselor manageriale. Studiul efectuat pune în evidență preocuparea managementului unităților de poliție în îndeplinirea obiectivelor organizaționale și a celor individuale specifice în condiții de eficacitate și eficiență.

Pe baza obiectivelor generale ale unităților de poliție, luate în studiu, și a celor specifice, în urma studiului empiric am formulat și verificat ipotezele, după cum urmează:

Prima ipoteză, privind *“Dezvoltarea și implementarea unei strategii și politici adecvate în domeniu determină eficacitatea și eficiența sistemului de management a unităților de poliție în ansamblul său și a subsistemelor sale”*, se verifică în mare măsură, având în vedere eforturile managerilor și a personalului de specialitate în asigurarea eficacității și

eficienței sistemului de management al unităților de poliție, care au făcut obiectul studiului. În acest scop aducem ca argument informațiile oferite de respondenți care susțin în proporție de 56,45 % (acord total 22,58 %, acord 33,87 %), respectiv un scor mediu de 3,58, că strategiile și politicile organizației asigură consolidarea și dezvoltarea de parteneriate cu comunitatea care să asigure continuarea stării de normalitate și echilibru în societate. De asemenea 57,09 % din respondenți apreciază că sistemul de management este funcțional și eficace, scor 3,64, iar 66,12 % sunt de părere că strategiile și politicile organizației sunt centrate pe clienți/beneficiari. Referitor la subsistemele managementului, se constată că acestea dispun de standarde adecvate pentru a măsura performanțelor, după cum urmează: subsistemul organizatoric cu scor 3,95, subsistemul informațional cu scorul de 3,66, subsistemul decizional cu scorul de 3,06, iar subsistemul metode și tehnici de management realizează doar un scor de 1,93, fapt ce creează greutate în proiectarea unui sistem de management performant.

A doua ipoteză *„Organizațiile care dezvoltă programe eficace și eficiente de comunicare organizațională, determină o mai bună implicare a angajaților în muncă, comparativ cu organizațiile care au sisteme neadecvate de comunicare organizațională”*, se confirmă doar parțial, întrucât organizațiile cu toate că sunt conștiente de importanța comunicării organizaționale, în implicarea angajaților în muncă, respectiv pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale (sondajul indică un scor mediu de 3,62 în favoarea creșterii eficacității sistemului de comunicare organizațională), managerii nu se preocupă suficient, doar 46,77 % din respondenți apreciază efortul organizației pentru dezvoltarea de programe eficace de comunicare, iar 56,44 % din respondenți apreciază preocupările managerilor pentru a măsura impactul comunicării cu angajații (comunicare managerială). Același lucru se întâmplă și în aprecierea existenței unei comunicări oneste și eficace între manageri și angajați, fapt susținut de 48,37 % din respondenți (16,12 % își exprimă acordul total, iar 32,15 % acordul)

A treia ipoteză *„Implementarea de strategii și programe, care vizează perfecționarea sistemului informațional, are ca efect creșterea eficacității sistemului de management și obțin performanțe superioare atât la nivelul organizației cât și la nivel de lucrător”*, care se referă la importanța și oportunitatea perfecționării sistemului informațional, respectiv la influența acestuia asupra eficacității sistemului de management al unităților de poliție, care au făcut obiectul studiului, se confirmă, într-o măsură redusă. Cu toate că managerii conștientizează importanța implementării noilor tehnologii informaționale asupra funcționării eficace a organizațiilor (56,44 % din respondenți apreciază acest lucru astfel: 19,35 % acord



total, 37,09% acord), o pondere de 54,83 % din respondenți afirmă că managerii trebuie să depună eforturi sustinute pentru perfecționarea sistemului informațional managerial, respectiv pentru creșterea performanțelor acestuia prin apelarea la echipamente moderne.

Referitor la a patra ipoteză „*Stilul de management promovat în unitățile de poliție asigură un climat organizațional care stimulează lucrătorii în realizarea de performante, pentru indeplinirea obiectivelor organizaționale și individual specifice*”, referitoare la influența stilului de management din unitățile de poliție, în stimularea implicării angajaților pentru obținerea de performanțe, putem afirma că ea se verifică în mică măsură. Astfel doar 40,31 % din respondenți sunt de acord că stilul de management stimulează performanța, în timp ce 35,51 % sunt indeciși, 16,12 % manifestă dezacord, iar 8,06 % dezacord total. Pe de altă parte respondenți afirmă în proporție de 53,21 % că stilul de management are importanță în îmbunătățirea calității procesului decizional.

A cincea ipoteză „*Managementul instituției aplică un sistem de planificare și bugetare pe bază de programe, care asigură abordarea integrată și unitară a gestionării eficiente a resurselor, ținând seama de obiectivele specifice ale unităților de poliție, în domeniul ordinii și siguranței publice*”, se verifică doar parțial, reținem faptul că managerii organizației aplică un sistem de planificare și bugetare pe bază de programe în concordanță cu misiunea și obiectivele organizației. Respondenții în proporție de 46,77 % sunt convinși de eficacitatea acestui sistem, 24,21 % sunt indeciși, 24,2 % manifestă dezacord, iar 8,06 % dezacord total, în condițiile în care doar 35,47 % susțin că organizațiile lor dispun de resursele necesare, iar 46,77 % sun de părere că evaluarea și controlul activităților și performanțelor se face cu multă rigoare și profesionalism.

Ipoteza șase „*Specificul activității desfășurate de către unitățile de poliție, pentru analiza sistemului de management, determină diferențe apreciable de informații, cunoștințe, percepții și evaluări, fapt ce impune analiza și tratarea lor diferențiată*”, se verifica în toate etapele cercetării, în mod deosebit în etapa analizei și interpretării rezultatelor. Instituțiile Poliției Române, prin intermediul unităților teritoriale și centrale, trebuie să țină seama de specificul obiectivelor lor, precum și de contextul social – economic, printr-un management flexibil, care impune abordări diferite în planul aplicării metodelor, tehnicilor și instrumentelor specifice de management, în condițiile alinierii la legislația națională și la Standardele UE.

A șaptea ipoteză „*Organizația dispune de strategii de resurse umane adecvate și eficiente*”. nu se verifică decât în foarte mică măsură. Doar 40,31 % din respondenții la chestionar apreciază pozitiv această afirmație. Aceiași apreciere o facem și pentru eficacitatea,

de care dau dovadă managerii, cu ocazia controlului activităților și performanțelor realizate de către angajați, prin acordul total sau acordul parțial a 46,76 % din respondenți. Un semnal de alarmă este dat și de atenția redusă acordată instruirii și perfecționării personalului (doar 37,09 % din respondenți sunt mulțumiți de modul în care se rezolvă această problemă). În urma identificării factorilor care determină satisfacția în muncă, prin prelucrarea datelor din chestionare, rezultă că managementul organizației trebuie să acorde atenție mai mare următorilor factori: recunoașterea realizărilor în muncă (scor 4,35 ), calitatea relației șefi – subalterni (scor 4,19), transparență în luarea deciziilor (scor 4,11) și salarizare echitabilă (scor 4,03). Un alt aspect care trebuie reținut este și alinierea standardelor procesului de instruire și perfecționare a personalului la exigențele UE.

Dacă ne referim la ipoteza generală, potrivit căreia „modelele de analiză și evaluare a managementului, în organizațiile publice din cadrul Poliției Române trebuie adaptate atât în funcție de particularitățile și complexitatea proceselor, și activităților specifice din domeniu, de caracteristicile obiectivelor organizației care aplică și gestionează aceste activități/procese, precum și de caracteristicile resurselor umane”, putem concluziona că ea se verifică în toate în toate subsistemele manageriale, a căror eficacitate și eficiență nu se poate realiza decât dacă vom ține seama de specificitatea misiunii și obiectivelor unităților de poliție. Acest fapt a fost confirmat atât de sondajul și interviul efectuat pe exemplul a două inspectorate teritoriale de poliție, cât și de analiza SWOT, care ne-au permis să identificăm bunele practici și modalitățile de perfecționare a managementului acestor organizații.

Analiza efectuată de către noi, în urma sondajului efectuat pe un eșantion reprezentativ de lucrători din unitățile de poliție care au făcut obiectul studiului, ne-a permis să facem o serie de propuneri de perfecționare a sistemului de management și de creșterea a eficacității și eficienței operaționalizării activităților/proceselor specifice acestor organizații. Acestea pot fi sintetizate astfel:

- dezvoltarea de programe eficace și eficiente de comunicare în vederea realizării unui nivel mai înalt de implicare a lucrătorilor în muncă, factor important în realizarea obiectivelor organizaționale și individual specifice;
- consolidarea valorilor specifice culturii organizaționale, din cadrul unităților de poliție, care să stimuleze comportamentul individual și colectiv;
- managerii trebuie să se preocupe nu doar de elaborarea unor strategii și politici de resurse umane ci și de actualizarea permanentă a acestora, care să țină pasul atât cu modificările rapide a factorilor care determină performanța de ansamblu a managementului

organizației, cât și a factorilor care determină performanțele activităților și proceselor specifice;

- îmbunătățirea sistemului informațional care să permită culegerea, transmiterea și arhivarea datelor și comunicarea eficace și eficientă, care să faciliteze implementarea strategiilor, politicilor și bunelor practici în vederea realizării obiectivelor organizației și a obiectivelor individual specifice ale lucrătorilor;

- instruirea și perfecționarea continuă a managerilor și lucrătorilor pentru realizarea obiectivelor strategice și operaționale la nivel instituțional, a fiecărei funcțiuni în parte și a subsistemelor de management;

- definirea clară a obiectivelor și ierarhizarea lor cu referire la: sistem, structură, misiune, oameni, sistem de recompense, evaluarea personalului, implicare și integrare în muncă;

- identificarea și implementarea eficace a bunelor practici în domeniul managementului, bazat pe oameni bine pregătiți profesional, informare bună, politici eficace de asigurare a sănătății și protecția personalului, salarizare echitabilă, corectitudinea practicilor de angajare, condiții de muncă adecvate, și întărirea principiilor de management participativ;

- acordarea unei atenții sporite eticii manageriale, având în vedere rolul acesteia în îmbunătățirea aptitudinilor manageriale de a răspunde problemelor organizatorice și creșterea credibilității managerilor față de clienții interni/ personalul angajat și față de clienții externi/beneficiari;

- evaluarea periodică a satisfacției în muncă a angajaților, având în vedere importanța ei în promovarea de relații bune între manageri și lucrători și între lucrători care să consolideze spiritul de echipă și să stimuleze performanțele în muncă;

- realizarea periodică a unui audit intern de management, care să pună în evidență punctele slabe în managementul și operaționalizarea activităților și proceselor din organizație și pentru identificarea modalităților de îmbunătățire pe baza bunelor practici a componentelor sistemului de management;

- pentru asigurarea eficacității subsistemelor manageriale trebuie introdus „managementul documentelor”, care „este un sistem informatic care facilitează circulația, stocarea, regăsirea documentelor și conectare la alte sisteme informatice sau dispozitive electronice, și care permite transmiterea corectă și în siguranță a informațiilor, și urmărirea permanentă a stadiului deciziilor și ordinelor și instrucțiunilor transmise;

- perfecționarea și consolidarea procesului de leadership în unitățile de poliție, factor important în asigurarea motivației lucrătorilor din unitățile de poliție

O problemă deosebit de importantă, pentru managementul organizației, este și asigurarea încrederii clienților/beneficiarilor, respectiv a cetățenilor în unităților de poliție și în personalul acestora. Așa cum se poate constata din diferitele studii care relevă acest aspect, în ultimii 3 ani, după cum urmează;

- studiu efectuat în 33.03.2012, Poliția este indicată de respondenți (cetățeni), ca fiind prima instituție la care s-ar adresa românii dacă li s-ar face o nedreptate (57 %), (studiu IRES știri. tvr.ro);
- studiu (NSCOP efectuat în 13 mai 2013, referitor la încrederea în diferitele categorii profesionale, poliștii au un procent de 55,8 %, iar poliția 49 %. (adev.ro/mmpyqf);
- studiu, cercetare sociologică, efectuat la solicitarea Ministerului Afacerilor Interne ([www.curaj.net](http://www.curaj.net)), referitor la încrederea cetățenilor în instituțiile statului, relevă faptul că aceștia au încredere în poliție, în proporție de 41 % după Biserică (81 %), mass-media (60 %) și armată (43 %). Referitor la subdiviziunile MAI de încrederea cea mai mare se bucură Poliția de sector (54 %), urmată de Inspectoratele teritoriale de Poliție (47 %) (studiu efectuat la 12 decembrie 2014).

### **3.MODALITĂȚI DE PERFECȚIONARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE DIN CADRUL POLIȚIEI ROMÂNE**

#### **3.1. Obiectivele și ipotezele cercetării**

În cercetarea, inițiată și dezvoltată în teza de doctorat, obiectivul general este: „elaborarea unui model de analiză a stării sistemului de management, în unitățile de poliție, în vederea identificării de bune practici și formulării unor recomandări și propuneri privind modalitățile de perfecționare a acestuia, cu scopul creșterii gradului de satisfacere a interesului public”.

În îndeplinirea acestui obiectiv general, *obiectivele specifice*, cele mai importante sunt următoarele:

- definirea principalelor concepte teoretice ale managementului public, cu focalizare pe domeniul internelor, respectiv pe unitățile de poliție;
- analiza activităților și proceselor care definesc sistemul de management ;

- elaborarea unui model de analiza a sistemului de management, din unitățile de politie, pentru evaluarea performanțelor activităților/proceselor de management;
- identificarea de bune practici în desfășurarea activităților/proceselor manageriale, și pentru perfecționarea managementului din unitățile de politie ;
- perfecționarea fluxurilor informaționale ca urmare a amplificării activităților și proceselor manageriale din unitățile de politie, prin utilizarea tehnologiilor informaționale pentru gestionarea eficace a fluxurilor informaționale;
- efectuarea unei analize SWOT a potențialului managerial a unităților de poliție.

Tema abordată pe specificul managementului public, din unitățile de poliție, urmărește sporirea eficacității și eficienței acestuia. Cercetarea teoretică și-a propus următoarele obiective:

- studiul bibliografic, referitor la managementul public din unitățile de poliție, respectiv la rolul acestuia în implementarea cu succes a strategiilor și politicilor în organizații în vederea sporirii performanțelor organizaționale și îmbunătățirii imaginii acestor instituții;
- studiul literaturii de specialitate pentru a defini principalele caracteristici în planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea (motivarea) și controlul, ca funcții ale managementului în unitățile de poliție;
- studiul bibliografiei referitoare la rolul subsistemelor manageriale în managementul organizațiilor publice din Poliție, în dezvoltarea și implementarea de strategii, politici și proceduri eficace și eficiente care să asigure îndeplinirea obiectivelor generale și individual specifice .

Cercetarea experimentală privind analiza și identificarea de bune practici în managementul organizațiilor din domeniul MAI, din perspectiva elaborării și implementării unor strategii, politici și practici manageriale de succes și găsirea celor mai adecvate modalități de perfecționare a managementului unitatilor de politie, urmărind:

- găsirea unui model de analiză adecvat complexității și specificității managementului unităților de poliție;
- găsirea soluțiilor de creștere a eficacității și eficienței activităților/proceselor manageriale, atât din punct de vedere al operaționalizării acestora cât și a dimensiunii strategice;
- identificarea bunelor practici de management public, care să constituie un ghid, pentru organizațiile din Politie.

Cercetarea a pornit de la următoarele ipoteze de lucru:

*Ipoteza generală:* Modelele de analiză și evaluare a managementului, în organizațiile publice din cadrul Poliției Române trebuie adaptate atât în funcție de particularitățile și complexitatea proceselor, și activităților specifice din domeniu, de caracteristicile obiectivelor organizației care aplică și gestionează aceste activități/procese, precum și de caracteristicile resurselor umane.

- *Ipoteza 1:* Dezvoltarea și implementarea unor strategii și politici adecvate în domeniu, determină eficacitatea și eficiența sistemului de management a unităților de poliție în ansamblul său și a subsistemelor sale;
- *Ipoteza 2:* Organizațiile care dezvoltă programe eficace și eficiente de comunicare organizațională, determină o mai bună implicare a angajaților în muncă, comparativ cu organizațiile care au sisteme neadecvate de comunicare organizațională;
- *Ipoteza 3:* Implementarea de strategii și programe, care vizează perfecționarea sistemului informațional, are ca efect creșterea eficacității sistemului de management și obținerea de performanțe superioare atât la nivelul organizației cât și la nivel de lucrător;
- *Ipoteza 4:* Stilul de management promovat în unitățile de poliție asigură un climat organizațional care stimulează lucrătorii în realizarea de performanțe, pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale și individual specifice;
- *Ipoteza 5:* Managementul instituției aplică un sistem de planificare și bugetare pe bază de programe, care asigură abordarea integrată și unitară a gestionării eficace a resurselor, ținând seama de obiectivele specifice ale unităților de poliție, în domeniul ordinii și siguranței publice;
- *Ipoteza 6:* Tipul de activitate desfășurată de unitățile de poliție, pentru analiza sistemului de management, determină diferențe apreciable de informații, cunoștințe, percepții și evaluări, fapt ce impune analiza și tratarea lor diferențiată;
- *Ipoteza 7:* Organizația dispune de strategii de resurse umane adecvate și eficace.

Studiul empiric privind analiza sistemului de management, din cadrul unităților de Poliție, din perspectiva elaborării și implementării unor strategii, politici și practici adecvate și eficace, orientate către performanțe și găsirea celor mai adecvate modalități de perfecționare a managementului, si-a propus:

- analiza particularităților, evoluției și complexității managementului din unitățile Poliției Române;

- găsirea unor soluții de sporire a eficacității și eficienței activităților/proceselor de management, identificarea cailor de perfecționare și a bunelor practici în domeniu, care să constituie un ghid, atât pentru managerii cât și pentru lucrătorii din unitățile de poliție care au făcut obiectul studiului nostru.

## **2.2. Aspecte ale cercetării teoretice**

Se bazează pe un studiu bibliografic important, focalizat pe nucleul cercetării. Sursele bibliografice cuprind informații din domeniul managementului organizațional, managementul resurselor umane, etică în afaceri, comportament organizațional, microeconomie, managementul schimbării etc.

Studiile empirice menționate în lucrare sunt atât din literatura de specialitate străină, cât și din România, dar în unitățile de poliție, nu am găsit studii profunde și semnificative în domeniul managementului.

Cercetarea teoretică în domeniul managementului organizațiilor publice din domeniul afacerilor și internelor își propune să explice de ce organizațiile de succes au reușit să proiecteze sisteme de management eficace și eficiente, prin aplicarea unor modele adecvate de evaluare și analiză a activităților și proceselor specifice, unităților de poliție, pentru identificarea bunelor practici în domeniu.

Cercetarea teoretică, cuprinde un studiu aprofundat al literaturii de specialitate. Scopul principal a fost nu numai găsirea unor informații relevante privind managementul organizațiilor publice din domeniul afacerilor interne, respectiv a unităților de poliție, ci și dezvoltarea unor modele de analiză a acestuia. Pentru aceasta s-a folosit o bibliografie bogată, relevantă pentru domeniul cercetat, care ne-a permis definirea fundamentelor teoretice ale managementului organizațional, ținând seama de complexitatea activităților și proceselor din unitățile de poliție. Demersul științific s-a bazat pe analiza performanțelor operaționale a proceselor și activităților manageriale și pe analiza dimensiunii comportamentale ale organizației ca și componentă a sistemului de management. Ne-am propus, de asemenea, să analizăm cât de utile sunt aceste informații pentru manageri, pentru a dezvolta politici și practici în managementul organizațiilor de poliție. Am evidențiat de asemenea rolul și importanța sistemului de motivare și a comunicării în obținerea de performanțe superioare, ținând seama de caracteristicile organizaționale, de natura activităților și de specificitatea misiunii și obiectivelor unităților de poliție.

### 2.3. Studiul empiric

Studiul empiric s-a bazat pe următoarele aspecte:

- rezultatele unor studii privind identificarea variabilelor procesului de management în organizațiile din domeniul afacerilor interne, respectiv a unităților de poliție;
- analize model, pe un eșantion reprezentativ de unități de poliție, bazate pe chestionar și interviu care își propun să evalueze activitățile și procesele manageriale, măsura în care acestea folosesc metode, tehnici și instrumente specifice, adecvate de evaluare și analiză specifice științei managementului;
- studiu de caz, la nivelul unor unități reprezentative de Poliție, care privește dimensiunea strategică și operaționalizarea activităților și proceselor de management.

Cercetarea empirică are la bază metoda cantitativă pe bază de chestionar și metoda calitativă pe bază de studiu de caz și interviu cu manageri, lucrători și specialiști pe două unități de Poliție reprezentative, care au făcut obiectul studiului, la care se adaugă un studiu de caz având ca obiect analiza SWOT a unei unități de poliție

Obiectivul cercetării empirice a fost identificarea factorilor care determină performanțele, respectiv eficacitatea și eficiența activităților și proceselor ce fac obiectul managementului unităților de poliție, care au un impact semnificativ asupra performanțelor în operaționalizarea funcțiilor de management.

Prin această cercetare am încercat să sensibilizăm managerii și angajații lor, din unitățile de poliție investigate, să identificăm și să studiem bunele practici în domeniu, în vederea perfecționării managementului acestora, cu efecte importante în sporirea performanțelor sistemului de management.

Chestionarele administrate în prezenta cercetare au la bază modelele de analiză a managementului public elaborate de specialiști recunoscuți în domeniu ca: Androniceanu, A, Bibu, N, Nicolescu, O, Burdus, A, Nica, P. De asemenea, am folosit experiența proprie, în calitate de lucrător și manager în cadrul unui inspectorat de poliție, precum și cercetările efectuate, în domeniu, în România și țările UE ( în special în Germania, Franța) și SUA.. Chestionarul s-a aplicat pe un eșantion de 62 de persoane, respectiv manageri, specialiști și lucrători de poliție. Pentru a surprinde elemente de detaliu și pentru a verifica concluziile și soluțiile pe care le-am propus, în urma prelucrării și analizei datelor rezultate din chestionar, am organizat un interviu cu manageri, specialiști în domeniu și angajați, din cadrul unităților de poliție care au făcut obiectul studiului..



Contribuțiile practice cele mai importante, ale cercetării, sunt următoarele:

- determinarea stadiului relativ de design, organizare și operaționalizare a activităților și proceselor din domeniul managementului public, a strategiilor și politicilor pe care le implementează unitățile de poliție studiate;
- identificarea variabilelor și caracteristicilor procesului de planificare, organizare, coordonare, antrenare și control, a managementului unităților de poliție, și a factorilor care determină strategiile, politicile și practicile în domeniu, în vederea operaționalizării eficiente și eficace a activităților și proceselor din unitățile de poliție ;
- identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare a managementului unităților de poliție cu impact asupra performanțelor organizaționale.

### **3. CONTRIBUȚII PERSONALE**

Contribuțiile personale, ale cercetării noastre, le putem prezenta pe scurt, astfel:

- abordarea conceptelor specifice managementului organizației publice, din unitățile de poliție, pe baza studiului literaturii de specialitate și analiza acestora pentru crearea unui cadru contextual adecvat studiului empiric;
- elaborarea unui model de analiză a managementului unităților de poliție și a modului în care strategia, politicile și practicile de management contribuie la realizarea obiectivelor generale ale organizației și individuale specifice ale lucrătorilor ;
- propunerea unor modalități adecvate, unităților de poliție, în care comportamentul angajaților, gradul de implicare în muncă și interacțiunile dintre aceștia, contribuie la creșterea performanțelor organizației în ansamblul său și a lucrătorilor individuali;
- realizarea unei analize SWOT, pentru evaluarea potențialului unităților de poliție studiate, pe exemplul unor unități de poliție, privind identificarea punctelor tari, a problemelor, respectiv a punctelor slabe, oportunitățile și amenințările, cu scopul de a găsi modalități de îmbunătățire adecvate, în vederea creșterii eficienței și performanțelor organizaționale;
- analiza și evaluarea oportunității de dezvoltare a strategiilor, politicilor și bunelor practici de management, și identificarea principalelor bariere în implementarea acestora în unități reprezentative de poliție ;

- găsirea unor modalități de perfecționare a managementului unităților de poliție și a programelor de acțiune privind operaționalizarea activităților/proceselor manageriale specifice, și a managementului resurselor umane.

## **BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ**

1. Alexandru I., Cărăușan M, Sorin Bucur S, (2005), *Drept administrativ*, Editura Lumina Lex, București,
2. Alexandru I., *Structuri, Mecanisme și Instituții Administrative*, Editura Arta Grafică S.A. București, 1992.
3. Alexandru I, (2007), *Administrația Publică: Teorii, Realități, Perspective*, Ediția a IV-a, Editura Lumina Lex, București
4. Alfred Chandler (1993) „Strategy and structure”, Editura MIT Press, Massachusetts,
5. Ancel, M., (1971), *La defense sociale nouvelle*, ediția a 2-a, Editura Cujas, Paris,
6. Androniceanu A, (2005), *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București
7. Androniceanu, A, (2003), *Noutăți În Managementul Public*, Editura Economică, București.
8. Androniceanu, A, (2004) , *Noutăți în managementul public*, Editura Universitara, Bucuresti,
9. Armstrong M, Baron A, (1998), *Performance Management. The new realities*
10. Armstrong M, Baron A, (2004), *Managing Performance. Performance management in action*
11. Armstrong, M (2001) – *Manual al tehnicilor de management*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
12. Bibu Nicolae Aurelian (2002), *Performanța, funcție de eficacitate și eficiență*, Editura Mirton, Timișoara
13. Bibu N Predișcan M, Sala D, (2008), *Managementul organizațiilor*, Editura Mirton, Timișoara
14. Bossaert D., Demmke C., Nomden K., Polet R. (2001), *Funcția publică în Europa celor Cincisprezece*, Institutul European de Administrație Publică
15. Bovaird T, Löffler E, (2003), *Public Management and Governance*, Routledge, 1 edition
16. Burduș, E, Căprărescu, G (1999) – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București
17. C. Cooper (editor) – *The Blackwell Encyclopedia of Management*, 2nd edition, vol. VII, Management Information Systems, edited by G. B. Davis, Blackwell Publishing, USA, 2005).
18. Chandler, A., (1993) *Strategy and structure*, Editura MIT Press, Massachusetts,

19. Chelcea, S. (2007) *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. București: Editura Economică
20. Cismaru, D.M. (2008) *Comunicarea internă în organizații*. București: Editura Tritonic
21. Cohen S. (2001), *A strategic framework for devolving responsibility and functions from government to the private sector public administrative reform*, Public Administration Review vol. 61, no. 4
22. Cohen S. (2002), *The Effective Public Manager*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, Chapter 12
23. Cornescu V, Marinescu P, Curteanu D, Toma S, (2004), *Management – de la teorie la practică*, Universitatea din București
24. Daft, R., Marcic, D. (2006) *Understanding Management*. Mason: Thompson South Wester
25. Dăniăiață I, Bibu NA, Predișcan M (2004) , *Management. Bazele Teoretice*, Editura Mirton, Timișoara
26. Drucker P F (2006) , *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, București
27. Drucker, P F (1998), *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București
28. Farrington P. D (2002) , *Developmental Criminology and risk-focused prevention, în The Oxford Handbook of Criminology*, third editions, Oxford University Press
29. Gaster L. (1996), *Quality services în local government: a bottom-up approach*, The Journal of Management Development, vol 15, no. 2
30. Gorjan Al. I., Ivanoff I.V., Manda C.C., Nicu A.L., Săraru C.S. (2005), *Drept administrativ european*, Editura Lumina Lex, București
31. Hargie, O. & Tourish, D. (2009) *Auditing Organizational Communication*. New York: Taylor&Francis
32. *Hințea C. și colaboratorii*, (2000), *Administrația Publică*, Editura Accent
33. Horațiu-Cătălin Sălăgean, Radu Ilieș, **Mihai Gherman**, Veronica Pampa (2013), *The role of leadership in achieving total quality, Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Risoprint, Cluj-Napoca
34. Hughes, Owen E (1998), *Public Management and administration. An introduction*, ediția a doua, Editura MacMillan Press Ltd, London
35. Iftimoaie C, Verdinaș V, Sandu G-T, Urziceanu C, (2003), *Administrația publică locală în România în perspectiva integrării europene*, București, Editura Economică
36. Ilieș L, Crisan, E, (2009) *Managementul firmei și planul de afaceri*, Risoprint , Cluj-Napoca.
37. Ilieș L, (2001), *Managementul Firmei*, Editura dacia, Cluj-Napoca,
38. Ilieș L, Stegorean R, Osoian C, Lungescu D (2005), *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
39. Ilieș O. Radu, Sălăgean C. H, Bâlc L. Bogdan, **Gherman Mihai** (2013), *Aspects regarding the role of information technologies in the assurance of supply chain*

*management performance, The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences - Tom XXII, 2013, ISSN 1582-5450, pg. 1495 – 1504*

40. Ilieș, L. (2003) *Managementul calității totale*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
41. Ilieș, L. (2003) *Managementul firmei*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
42. Ilieș, L., Crișan E. (2009) *Managementul firmei și planul de afaceri*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
43. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa M., Lungescu, D., Vereș, V. (2009) *Management*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
44. Ilieș, L., Osoian C., Petelean A. (2003) *Managementul resurselor umane*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
45. Ioncica M, Minciu R, Stanciulescu G (1997), *Economia serviciilor*, Editura Uranus, Bucuresti
46. Ionescu, Gh,(1996), *Dimensiunile Culturale Ale Managementului*, Editura Economică, Bucuresti
47. Iordan Nicola (2003), *Managementul serviciilor publice locale*, Editura All Beck
48. J. Maciariello – *The Daily Drucker* , Elsevier, Butterworth Heinemann, UK, 2005
49. Jablin, F & Putnam L., (2001) *The New Handbook of Organizational Communication*, disponibil on-line pe [www.books.google.com](http://www.books.google.com)
50. Jackson M. Peter, Palmer (1993) „*Public Service Performance Evaluation: A Strategic Perspective*”, în revista *Public money and management*, octombrie-decembrie,
51. Jivan Al, 2007, “*Actual Economic Theories*”, *Economia Collection*, Editura Mirton, Timișoara, 2007
52. Jivan Al (1993), “*Services and Servicity*”, *S.W.F. Bulletin*, nr. 3, 4 /1993, Dublin,
53. Jivan Al (2007), “*Actual Economic Theories*”, *Economia Collection*, Editura Mirton, Timișoara,
54. Jivan, (1998) Al , *Managementul serviciilor*, Editura de Vest, Timișoara,
55. Johns, G. (1998) *Comportament organizațional*. București: Editura Economică
56. Kaplan R. S., Norton D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston
57. King L (1994), *Secretele comunicării – cum să comunicăm cu oricine, oricând și oriunde*, Editura Amaltea, București,
58. Kreitner, Robert (1998), *Management*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston,
59. Lacombe, F. (2005), *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Editura Polirom
60. Lane Jan Erik (2000), *The public sector-Concepts, models and approaches Third Edition*, Sage Publications LTd, London
61. Lazăr, I si altii (1997) – *Management General*, Editura Dacia, Cluj-Napoca,

62. Lazăr, I., Vereș, V., Mortan, M., Lazăr, S. (2004) *Management general*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint
63. Le Bon G (1991), *Psihologia maselor*, Editura Științifică, București,
64. Lesourne Jacques (1997), *Penser la societe d'information*, în Revista Reseaux, nr. 81, ianuarie-februarie, <http://www.books.google.ro>
65. Lippmann W (2009), *Opinia Publică*, Editura Comunicare.ro, București,
66. Marinescu, Paul (2003), *Managementul Instituțiilor publice*, Editura Universității București,
67. Matei L, (2001), *Management Public*, Editura Economică București,
68. Matei, L, (2006), *Management public*, Editura Economică, București
69. Mathis R, Nica P, Rusu C (1997), *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București,
70. Mihuț, I. (coord.) (2003), *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca,
71. Mihuț, I. și colab (1998) , *Management*, Editura Univ. "1 Decembrie", Alba-Iulia,
72. Mintzberg, H (2007), *Manager, nu MBA*, Editura Meteor Press, București,
73. Miroiu A, Rădoi M, Zulean M, (2002), *Analiza politicilor publice*, Politeia – SNSPA, București
74. Moen R, Norman C, (2009), *Evolution of the PDCA Cycle*, paper presented at Tokyo at the Asian Network for Quality (ANQ) Congress
75. Nica P, Iftimescu A., (2004), *Management: Concepte și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași
76. Nicolescu O, Nicolescu L (2005), *Economia, Firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București,
77. Nicolescu O, Plumb I, Pricop M, Verboncu I (2003), *Abordări moderne în managementul și economia organizației, Volumul 3, Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații*, Editura Economică, București,
78. Nicolescu, O. (2000) *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Editura Economică
79. Nicolescu, O. (coord), Ilieș, L. (coord.), și alții, *Minidicționar de management: Sistemul informațional*, Editura Pro Universitaria, București. 2011, ISBN 978-973-129-898-6,
80. Nicolescu, O. (coord), Năstase, M. (coord), Ilieș, L., și alții, *Minidicționar de management: Manageri și lideri*, Editura Pro Universitaria, București. 2011, ISBN 978-973-129-894-8,
81. Nicolescu, O. (coord.) (2001) *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
82. Nicolescu, O. (coord.), Ilieș, L. (coord.), Ionescu, Gh. (coord.), Mihuț, I. (coord.), Verboncu, I. (coord.), Russ, C. (coord.), și alții, *Dicționar de management*, Ed. Pro Universitaria, București, 2011, ISBN 978-973-129-882-5

83. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999) *Management*. București: Editura Economică
84. Niculae, T., Gherghiță I., Gherghiță D. (2006) *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor
85. Olaru, M., (1999), *Managementul Calității*, Editura Economica, București
86. Olsen J.P. (2003), *Towards a european administrative space?*, On line ARENA working papers, wp02/26; Centre for European Studies; University of Oslo; www.arena.uio.no
87. Panaite C. Nica (1994), *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău,
88. Patrick von Maravic (2007), *Reforma managementului public și corupția – conceptualizarea consecințelor neintenționate*, revista Administrație și Management Public, nr. 8,
89. Păuș, V. A. (2006) *Comunicare și resurse umane*. Iași: Editura Polirom
90. Peters G. (1997), *Policy Transfer Between Governments: the Case of Administrative Reforms*, West European Politics, vol. 20
91. Peters G. (2001), *From change to change: patterns of Continuing Administrative reform in Europe*, Public Organization Review: A global Journal 1
92. Peters, B. Guy - Jon Pierre (2000), *Is there a governance theory?*, Draft paper presented at the IPSA conference in Quebec
93. Peters, T, (1992), *Liberation Management*, Macmillan, London
94. Plumb, Ioan, coordonator, (2000) *Managementul Serviciilor Publice*, Editura A.S.E., București,
95. Pollitt C. (2003), *The essential public manager*, Buckingham and Philadelphia, Open University Press/McGraw-Hill
96. Pollitt Christopher, Bouckaert Geert (2004), *Reforma managementului public*, Analiză comparată, Editura Epigraf
97. Popa M, **Gherman M** (2008 ) - „Aspecte ale schimbării organizaționale în unitățile de interes public”, International Conference Leadership and Organizational Culture.
98. Popa, M. (2006), *Etica afacerilor și managementul*. Cluj-Napoca : Casa Cărții de Știință
99. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. *Management, Concepte, Tehnici Și Abilități*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca 2013.
100. Profiroiu, Marius( 2003) „*Cadrul strategic pentru accelerarea reformei administrației publice*”, Revista Administrație și Management Public, nr. 1
101. Rainey H.G., *Understanding And Managing Public Organizations*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1997
102. Riccucci, Norma M, (2001) „*The Old Public Management versus the New Public Management: Where does the Public Administration fit in?*”, în Public Administration Review, vol. 61, nr. 2, martie-aprilie
103. Robbins, S. P. (1990) *Organizational Theory. Structure, Design, And Applications*, (3<sup>rd</sup> ed.), Prentice Hall, New Jersey.

104. Rosenbloom David H., (1998) *Public Administration, Understanding Management, Politics, And Law In The Public, Sector*, (4<sup>th</sup> ed.), Mc-Hill Company,
105. Russu, C. (2001) *Comunicarea organizațională*, în volumul *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
106. Robbins, S., Coulter M, (2005), *Management*, 8th Edition, Pearson Education, Prentice Hall,
107. Sahlin-Andersson K. (2001), *National, international and transnational constructions of New Public Management*, pp. 43-72 in T. Christensen and P. Lægried (eds.) *New Public Management: the transformation of ideas and practice*, Aldershot, Ashgate.
108. Sapru R.K (2008) , *Administrative Theories and Management Thought*, ediția a doua, Editura Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi,
109. Sălăgean Horațiu-Cătălin, Ilieș Radu, **Gherman Mihai**, Cioban Bogdan (2013), Approaches to quality management at european level, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences* - Tom XXII, 2013, ISSN 1582-5450, pg. 1654 – 1663
110. Smullen A. (2007), *Translating agency reform: rhetoric and culture in comparative perspective*, Ph.D, Erasmus University Rotterdam
111. Staes P., Thijs N. (2010), *Growing towards Excellence in European Public Sector. A decade of European collaboration with CAF, EIPA*
112. Steward J, Walsh K (1994)– „Performance measurement : when performance can never be finally defined”, în revista *Public money and management*, nr. 14
113. Stilman, Richard, J., *Public Administration: Concepts And Cases*, (2<sup>th</sup> ed.), Houghton Mifflin Company, 1992.
114. Șuteu N. G., Pop Ș (2002), *Poliția, comunitatea și prevenirea criminalității*, Editura Constant, Sibiu,
115. Tudor D (2000), *Poliția în statul de drept*, Editura Ministerului de Interne, București,
116. Verboncu, I. (2001) *Eficacitatea și eficiența sistemului informațional-managerial*, în volumul *Sistemul informațional managerial al organizației*. București: Editura Economică
117. Vlăsceanu, Mihaela, (2003) *Organizațiile Și Comportament Organizațional*, București, Ed. Polirom,.
118. *Vlăsceanu, Mihaela, (2002), Organizațiile Și Cultura Organizării, București, Ed. Trei,*
119. Voicu C., (2006) Ungureanu G, *Introducere în criminologia aplicată*, Editura Pro Universitaria, București.
120. Voicu C., Sandu F (2001), *Management Organizațional în Domeniul Ordinii Publice*, vol. II, Editura Ministerului de Interne, București,
121. Wise Lois Recascino (2002), *Public Management Reform: Competing Drivers of Change*, *Public Administrative Review*, Vol. 62, no. 5
122. Zorlețan, T, Burduș, E, Căprărescu, G (1998) – *Managementul organizației*, Editura Economică, București,