



**UNIVERSITATEA  
BABEŞ-BOLYAI**  
Cluj-Napoca



**FACULTATEA DE ŞTIINŢE  
ECONOMICE ŞI GESTIUNEA  
AFACERILOR**

România  
Ministerul Educaţiei, Cercetării, Tineretului şi Sportului  
Universitatea Babeş-Bolyai  
Cluj-Napoca  
Facultatea de Ştiinţe Economice  
şi Gestiunea Afacerilor  
Str. Teodor Mihali nr. 58-60  
400591, Cluj-Napoca  
Tel: 0264 418655  
Fax: 0264 412570  
E-mail: [econ@econ.ubbcluj.ro](mailto:econ@econ.ubbcluj.ro)

**Rezumatul tezei de doctorat:**

**CONTRIBUŢII PRIVIND ÎMBUNĂTĂŢIREA  
MANAGEMENTULUI ÎN CADRUL UNITĂŢILOR DE  
POLIŢIE PRIN INTERMEDIUL SCHIMBĂRII  
ORGANIZAŢIONALE**

**Conducător ştiinţific:  
Prof.univ.dr. Anca BORZA**

**Doctorand:  
Anca Gabriela CHIRA (căs.Isopescu)**

**CLUJ-NAPOCA 2012**

## Cuprinsul rezumatului

<b>Cuvinte cheie</b>	<b>2</b>
<b>Cuprinsul tezei de doctorat</b>	<b>2</b>
<b>Introducere</b>	<b>5</b>
Actualitatea și necesitatea tezei de doctorat	5
Obiectivele principale ale prezentei cercetări	8
Structurarea tezei de doctorat pe capitole	10
Metodologia de cercetare și aria investigațiilor efectuate	13
Aprecieri asupra stadiului actual al cunoașterii în domeniul abordat	14
<b>Delimitarea cadrului general al studiului practic privind îmbunătățirea managementului în cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea de Nord-Vest și centru a României, prin intermediul schimbării organizaționale</b>	<b>16</b>
<b>Concluzii finale și propuneri</b>	<b>22</b>
Concluzii finale	22
Propuneri	27
Contribuții teoretice și de sinteză	34
Contribuții aplicative	36
Limite și direcții viitoare de cercetare	39
<b>Referințe bibliografice</b>	<b>40</b>

## Cuvinte cheie

Sistemul de administrație și interne, Poliția Română, deontologia polițistului, managementul unităților de poliție, schimbare organizațională, managementul schimbării, structuri de combatere a criminalității organizate.

## Cuprinsul tezei de doctorat

Listele tabelelor, figurilor, graficelor și anexelor

<b>INTRODUCERE</b> .....	<b>1</b>
ACTUALITATEA ȘI NECESITATEA TEZEI DE DOCTORAT .....	1
OBIECTIVELE PRINCIPALE ALE PREZENTEI CERCETĂRI .....	4
STRUCTURAREA TEZEI DE DOCTORAT PE CAPITOLE .....	5
METODOLOGIA DE CERCETARE ȘI ARIA INVESTIGAȚIILOR EFECTUATE .....	7
APRECIERI ASUPRA STADIULUI ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL ABORDAT .....	8
<b>CAPITOLUL 1. POLIȚIA ROMÂNĂ, COMPONENTĂ A SISTEMULUI DE ADMINISTRAȚIE ȘI INTERNE</b> .....	<b>11</b>
1.1. MINISTERUL ADMINISTRAȚIEI ȘI INTERNELOR ȘI SECTORUL DE ACTIVITATE "ORDINE, SIGURANȚĂ PUBLICĂ ȘI SECURITATE NAȚIONALĂ" .....	11
1.1.1. <i>Scurt istoric, misiunea și atribuțiile M.A.I.</i> .....	11
1.1.2. <i>Sistemul organizatoric al administrației și internelor. Aparatul central, structuri, agenții și autorități din subordinea Ministerului Administrației și Internelor (M.A.I.)</i> .....	15
1.1.3. <i>Poliția Română: istoric, evoluție, atribuții, structuri</i> .....	19
1.1.4. <i>Generalități privind Strategia națională de ordine publică pentru perioada 2010-2013...</i> .....	22
1.2. POLIȚIA ROMÂNĂ, ORGANIZAȚIE PRESTATOARE DE SERVICII PUBLICE .....	23
1.2.1. <i>Generalități privind conceptele de organizație și instituție</i> .....	23
1.2.2. <i>Serviciile publice. Concept și particularități</i> .....	25
1.2.3. <i>Eficiența, calitatea și performanța serviciilor</i> .....	29
1.2.4. <i>Controlul puterii și dilema „eficiență versus drepturi” în cadrul unităților de poliție</i> .....	37
1.3. POLIȚIȘTII ȘI STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ .....	40
1.3.1. <i>Raporturile de serviciu ale polițiștilor</i> .....	42
1.3.2. <i>Comportamentul în muncă al polițiștilor</i> .....	43
1.3.3. <i>Factorii de stres asociați muncii polițiștilor</i> .....	45
1.4. CODUL DE ETICĂ ȘI DEONTOLOGIE AL POLIȚIȘTILOR – INSTRUMENT DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A COMPORTAMENTULUI .....	53
1.4.1. <i>Aspecte teoretice privind codul de etică: definire, caracteristici, obiective, conținut</i> .....	54
1.4.2. <i>Generalități privind deontologia profesională</i> .....	56
1.4.3. <i>Particularități ale codului de etică și deontologie al polițistului</i> .....	58
1.4.4. <i>Avantajele codurilor de etică și deontologie profesională și influențele asupra comportamentului angajaților</i> .....	61
1.5. CATEGORII DE VULNERABILITĂȚI/DEFICIENȚE LA NIVELUL INSTITUȚIILOR POLIȚIENEȘTI DIN ROMÂNIA .....	66
1.6. CONCLUZII PRELIMINARE .....	67

<b>CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE POLIȚIE .....</b>	<b>70</b>
2.1. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ȘI PRINCIPIILE MANAGERIALE ÎN CADRUL AL POLIȚIEI ROMÂNE .....	70
2.2. SUBSISTEMUL ORGANIZATORIC AL POLIȚIEI ROMÂNE .....	79
2.2.1. Organizarea procesuală .....	80
2.2.2. Organizarea structurală .....	83
2.3. SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL MANAGERIAL ÎN CADRUL POLIȚIEI ROMÂNE .....	86
2.3.1. Particularitățile și cerințele sistemului informațional în unitățile de poliție .....	86
2.3.2. Schimbul de informații între unitățile de poliție și alte servicii specializate .....	89
2.4. SUBSISTEMUL DECIZIONAL ÎN CADRUL POLIȚIEI ROMÂNE .....	91
2.4.1. Decizia managerială în cadrul unităților de poliție: definiție și tipologie .....	92
2.4.2. Etapele procesului decizional .....	96
2.5. METODE DE MANAGEMENT ÎN CADRUL UNITĂȚILOR DE POLIȚIE .....	98
2.5.1. Particularitățile metodelor de management în cadrul poliției române .....	98
2.5.2. Managementul bazat pe activități permanente de control .....	104
2.6. MANAGERII DIN CADRUL POLIȚIEI .....	115
2.6.1. Statutul de manager public: definiție, atribuții generale și criterii de performanță .....	116
2.6.2. Stiluri de muncă și tipuri de conducători .....	119
2.6.3. Cercetare privind rolul managerilor în perfecționarea managementului în cadrul unităților de poliție .....	123
2.6.4. Analiza eficienței stilurilor de conducere și a practicilor manageriale din cadrul unui Inspectorat de Poliție Județean .....	128
2.7. CONCLUZII PRELIMINARE .....	131
<b>CAPITOLUL 3. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ – CERINȚĂ A PERFECȚIONĂRII MANAGEMENTULUI .....</b>	<b>134</b>
3.1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI TIPOLOGIA SCHIMBĂRILOR .....	134
3.1.1. Definiția conceptului de schimbare organizațională.....	134
3.1.2. Tipologia schimbărilor .....	135
3.2. DOMENIILE ESENȚIALE ALE SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE .....	141
3.3. MODELE ALE PROCESULUI DE SCHIMBARE .....	144
3.4. FAZELE ȘI ETAPELE PROCESULUI DE SCHIMBARE .....	148
3.4.1. Conștientizarea schimbării organizaționale .....	149
3.4.2. Diagnosticul organizațional .....	154
3.4.3. Planificarea și implementarea schimbării organizaționale .....	155
3.4.4. Evaluarea rezultatelor și instituționalizarea schimbărilor .....	157
3.5. CONCLUZII PRELIMINARE .....	159
<b>CAPITOLUL 4. ASPECTE TEORETICE PRIVIND MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII .....</b>	<b>161</b>
4.1. IDENTIFICAREA AGENȚILOR SCHIMBĂRII .....	163
4.2. COMUNICAREA NECESITĂȚII SCHIMBĂRII .....	164
4.3. DIMENSIUNEA UMANĂ A SCHIMBĂRII ȘI ÎNVINGEREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE.....	166
4.3.1. Cauzele rezistenței la schimbare .....	166
4.3.2. Forme de manifestare și tipuri de rezistență la schimbare .....	167
4.3.3. Metode de învingere a opoziției față de schimbare .....	169
4.4. STRATEGII ȘI TACTICI DE SCHIMBARE .....	171
4.5. CREAREA UNOR STRUCTURI ORGANIZATORICE SPECIALIZATE ÎN SCHIMBARE .....	175

4.6. MANAGERUL SCHIMBĂRII .....	177
4.7. CONCLUZII PRELIMINARE .....	180
<b>CAPITOLUL 5. GENERALITĂȚI PRIVIND STRUCTURILE DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE .....</b>	<b>182</b>
5.1. SPECIFICUL CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE .....	182
5.1.1. Definiere, trăsături, caracteristici .....	182
5.1.2. Crima organizată, terorismul și corupția .....	187
5.1.3. Impactul crizelor economico-financiare asupra criminalității și crimei organizate .....	195
5.2. EVOLUȚIA STRUCTURILOR DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE .....	197
5.2.1. Specificități pentru Uniunea Europeană .....	197
5.2.2. Specificități pentru România .....	199
5.3. MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE CU ACCENT PE INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ (ICP) .....	201
5.3.1. Cercetare privind analiza managementului performanței în cadrul unei unități de combatere a criminalității organizate .....	201
5.3.2. Critici la adresa indicatorilor cheie de performanță (ICP) .....	204
5.3.3. Perspectiva tridimensională asupra managementului performanței .....	207
5.4. CONCLUZII PRELIMINARE .....	210
<b>CAPITOLUL 6. STUDIU PRACTIC PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI ÎN CADRUL BRIGĂZILOR DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE DIN REGIUNEA NORD-VEST ȘI CENTRU A ROMÂNIEI, PRIN INTERMEDIUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE .....</b>	<b>212</b>
6.1. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A DIRECȚIEI DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII ORGANIZATE .....	212
6.1.1. Specificul activităților în cadrul Direcției de combatere a criminalității organizate.....	205
6.1.2. Structura organizatorică a brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României .....	216
6.2. DELIMITAREA CADRULUI GENERAL AL STUDIULUI .....	220
6.3. ANALIZA CHESTIONARELOR ȘI PRELUCRAREA DATELOR .....	224
6.3.1. Analiza chestionarelor aplicate celor care dețin funcții de conducere .....	224
6.3.2. Analiza chestionarelor aplicate celor care dețin funcții de execuție .....	232
6.4. PROPUNERI DE SCHIMBĂRI.....	247
6.4.1. Analiza percepțiilor respondenților care dețin funcții de conducere privind efectele schimbărilor asupra performanțelor .....	247
6.4.2. Analiza percepțiilor respondenților care dețin funcții de execuție privind efectele pozitive ale schimbărilor asupra performanțelor .....	249
6.4.3. Analiza opiniilor respondenților cu funcții de conducere în legătură cu principalele cauze ale rezistenței la schimbare .....	256
<b>CAPITOLUL 7. CONCLUZII FINALE ȘI PROPUNERI .....</b>	<b>259</b>
CONCLUZII FINALE .....	259
PROPUNERI .....	262
CONTRIBUȚII TEORETICE ȘI DE SINTEZĂ .....	276
CONTRIBUȚII APLICATIVE .....	277
LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE .....	279
<b>REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....</b>	<b>281</b>

## Introducere

### Actualitatea și necesitatea tezei de doctorat

Lucrarea de față este (și va fi) de mare actualitate având o importanță deosebită dacă avem în vedere contextul actual marcat nu numai de procesul de integrare a României în U.E., ci și de extinderea fenomenului criminalității organizate la toate nivelurile societății, proces care impune schimbări în ceea ce privește managementul unităților de poliție, pentru a asigura adaptarea acestora la exigențele deosebite impuse de noile tendințe. În acest context, devine extrem de importantă identificarea unor posibilități de orientare spre performanță a unităților de combatere a crimei organizate, utilizând cele mai adecvate modele și metode moderne de management care fac (de cele mai multe ori) obiectul de activitate al domeniului afacerilor.

În mileniul III, ritmul schimbării este atât de rapid încât organizațiile trebuie să reacționeze prompt și eficient pentru a supraviețui. Abordarea schimbării organizaționale a devenit, astfel, un pilon esențial al avantajului concurențial. Charles Darwin ne arată că *nu supraviețuiesc cei mai frumoși, cei mai deștepți sau cei mai puternici; viitorul este al celor care se adaptează cel mai bine la schimbare.*

Tutela politică și ideologică impusă de fosta Uniune Sovietică a lăsat un semn distinctiv asupra sistemului de poliție din România, sistem modelat după miliția sovietică, adică o forță de poliție puternic centralizată, cu o legitimitate derivată din cea a partidului aflat la putere. În opinia noastră, factorii ideologici, culturali, naționali și istorici afectează, în continuare, anumite structuri și procese legate de funcționarea eficientă a unităților de poliție din România.

Schimbările socio-politice din zona centrală și estică a Europei de la sfârșitul secolului trecut au fost urmate de reforme care continuă și astăzi, reforme care au afectat în mod direct legitimitatea forțelor de poliție. Aceste schimbări au survenit în primul rând pe plan politic, ceea ce s-a reflectat în trecerea la pluripartitism. Odată ce suportul ideologic și politic s-a distrus, ca rezultat al transformărilor radicale, poliția s-a simțit foarte vulnerabilă și incompetentă în îndeplinirea atribuțiilor sale.

Există totuși o diferență în privința priorităților reformei poliției din țările central și est-europene, după cum se argumentează în lucrările unor specialiști. Între altele, s-a afirmat că fondul tehnologic pe care polițiile acestor țări l-au moștenit de la regimul socialist le-a afectat capacitatea de a lupta efectiv împotriva criminalității. De aceea, modernizarea forțelor de poliție prin introducerea tehnologiei avansate pare să fie un mijloc legitim al reformei poliției. Totuși, chiar dacă sistemele

de poliție din aceste țări pot avea caracteristici comune, condițiile lor economice, culturale și socio-politice dictează priorități diferite ale dezvoltării politice care trebuie luate în considerare.

În prezent, ne punem problema dacă activitatea de poliție din România trebuie modelată după tiparele vestice sau dacă nu cumva este mai necesar ca niciodată să se aibă în vedere mentalitățile culturale și vechile ideologii care pot influența performanțele procesului de schimbare organizațională. Din punctul nostru de vedere, realizarea unor schimbări profunde trebuie să se înscrie pe coordonatele impuse de U.E., ceea ce presupune atingerea unor standarde de funcționare caracteristice statelor membre.

Este recunoscut faptul că statele europene nu consideră ca potrivite modelele lor de poliție. Acest fapt se reflectă în neputința de a răspunde cerințelor cetățenilor, care sunt tot mai mult concentrate asupra a doi poli aparent opuși: cel al macro-securității/nesiguranței, găsit, în general, în traficul de droguri sau crima organizată, și cel al micro-securității/nesiguranței care este reflectat prin necesitatea unei forțe de poliție care îi face pe oameni să se simtă mai în siguranță din punct de vedere obiectiv și subiectiv în propriul lor mediu zilnic (familie, casă, cartier sau loc de muncă). Acestea statul le oferă organizații structurate vertical cu roluri prost definite și care sunt prost distribuite și coordonate din cauza regulilor rigide ce le reduc la incapacitatea de a se adapta la cererile cetățenilor. Aceasta a condus, prin urmare, la așa-numita „operație acordeon” în aproape toate statele europene. Practic toate țările au trecut printr-o restructurare de-a lungul ultimei decade. Administrațiile statale centralizate au încercat să se descentralizeze (Franța, Spania, Italia), în timp ce țările tradițional descentralizate au făcut eforturi uriașe pentru a-și concentra puterile de poliție (Anglia, Olanda). Alte state au trecut sau trec prin transformări sau re-structurări interne (Germania, țări din Europa Centrală și de Est) (Recasens, 2000).

După decembrie 1989, activitatea infracțională s-a diversificat, dobândind și dimensiuni transnaționale, ceea ce a întărit determinarea M.A.I. de a lua parte activ la întărirea cooperării polițienești și dezvoltarea cadrului legislativ, precum și de a dezvolta relațiile internaționale.

Corupția, de exemplu, reprezintă o problemă specială în toate statele postcomuniste, populația percepend-o ca un rezultat ireversibil al liberalizării. Prin urmare, sprijinul cetățenilor pentru democrație și reforme structurale scade, deoarece oficialii aleși, odată percepuți ca fiind corupți, pierd încrederea populației. Activitățile grupurilor crimei organizate și exportul profiturilor în afara țării sărăcesc economia statului și subminează reformele din toate domeniile.

Pe site-ul oficial al F.B.I. găsim următoarele remarci care vizează și România: „Când vă gândiți la crima organizată, vă imaginați probabil mafioul italian și sicilian de televiziune și de pe marele ecran. Dar în ultimii ani, fața crimei organizate s-a schimbat iar amenințarea este mai largă și mai complexă decât oricând. Astăzi, crima organizată include:

- ↳ mafioți ruși care au fugit în Statele Unite în urma colapsului Uniunii Sovietice;
- ↳ grupuri din țări africane precum Nigeria care se angajează în traficul de droguri și înșelătorii financiare;
- ↳ tong-uri chineze, Boryokudan japoneză și alte cercuri din Asia;
- ↳ organizații cu sediul în țări din Europa de Est precum Ungaria și **România**.

Toate aceste grupuri își fac simțită prezența în SUA sau țintesc cetățenii noștri de departe, utilizând internetul și alte tehnologii contemporane globale. Tot mai mult, ele devin literalmente parteneri în criminalitate, realizând că au mai mult de câștigat prin cooperare, decât prin concurență”.

Elementul de noutate, specific zilelor noastre, dar mai ales instituțiilor din domeniul ordinii și siguranței publice, constă însă în accelerarea masivă a vitezei și ratei cu care se produce trecerea de la „zile senine” la „uragane”. Acesta este motivul pentru care schimbarea a devenit obiect de studiu al științelor moderne, iar răspunsul la schimbare reprezintă o preocupare majoră și o prioritate a managementului modern (Andreescu, 2006).

Din punctul nostru de vedere, criza economică și financiară mondială a exercitat și continuă să exercite o influență de ordin economic, social și politic, cu incidență inevitabilă și greu de anticipat asupra societății românești și internaționale și, implicit, asupra activităților instituțiilor statului român. Efectele crizei pot conduce la situații de o gravitate excepțională în plan economic, social și politic, prin creșterea numărului de disponibilizări, atât în sectorul public, cât și în cel privat, cu impact asupra creșterii infracționalității, a sentimentului de neîncredere a populației în instituțiile statului, a numărului de proteste și de manifestări violente în rândul populației.

Funcționarea unei administrații publice moderne, flexibile și eficiente constituie o condiție esențială a transformării structurale a societății românești, a realizării unei reforme profunde în toate domeniile vieții social-economice, a creșterii rolului cetățeanului în luarea deciziilor.

Modernizarea conceptuală, structurală și funcțională a Poliției Române, crearea unei instituții moderne compatibilă cu țările membre ale U.E. trebuie să reprezinte obiective fundamentale ale unităților de poliție. Realizarea acestora presupune asigurarea unui mod eficient și performant de gestionare organizațională și funcțională adaptat la exigențele actuale și de perspectivă, care să determine creșterea gradului de fiabilitate și competitivitate. În cadrul unităților de poliție este, deci, necesară crearea unui sistem de valori compatibil cu principiile de bază ale economiei de piață, formarea și consolidarea unei culturi ale organizației puternice. În organizațiile din România, valorile trebuie nu numai declarate, ci și susținute prin acțiuni concrete.

Orice organizație este cu atât mai competitivă, cu cât este mai capabilă să se dezvolte continuu pe multiple planuri. Acest imperativ rezidă din faptul că schimbarea este una din legile vieții și cunoașterea procesului schimbării în scopul gestionării lui eficiente, este unul din factorii care pot



asigura competitivitatea organizațiilor într-un mediu concurențial. Orice comunitate umană presupune o armonizare a acțiunilor membrilor săi pentru satisfacerea interesului general al comunității. În acest scop, viața în cadrul comunității sociale implică o subordonare a individului față de societate, asumarea unor obligații față de grupul din care face parte. Încălcarea acestor obligații presupune aplicarea constrângerii din partea organizației sociale respective.

Din punctul nostru de vedere, aplicarea în cadrul unităților de poliție a unui management modern bazat pe performanțe organizaționale și schimbări eficiente, va determina îmbunătățirea capacității de reacție a forțelor de poliție, cu efecte pozitive pentru întreaga societate, atât pe termen scurt, cât pe termen lung.

Utilitatea și eficiența cercetării științifice derulate cu ocazia elaborării tezei de doctorat au fost puse în evidență, atât prin conceptele teoretice de noutate, cât și prin analizele, sintezele, concluziile și propunerile formulate în urma aplicării a două chestionare în rândul angajaților din cadrul Direcției de Combatere a Crimei Organizate din România.

## **Obiectivele principale ale prezentei cercetări**

**Obiectivele teoretice** includ următoarele:

- ◆ Analiza succintă a Ministerul Administrației și Internelor, ca structură superioară a Poliției Române și descrierea sistemului organizatoric al administrației și internelor, cu accent pe domeniul ordinii și siguranței publice.
- ◆ Înțelegerea și descrierea următoarelor concepte de bază: organizație, instituție, serviciu public, funcție publică, funcționar public, eficiența, calitatea și performanța serviciilor.
- ◆ Analiza codului de etică și deontologie al polițiștilor (definire, caracteristici, obiective, conținut, principii, critici, limite) și prezentarea argumentelor din literatura de specialitate, dar și a celor personale, care confirmă faptul că acesta poate fi considerat un instrument de îmbunătățire a comportamentului (avantaje, influențe, roluri).
- ◆ Analiza sistemului organizatoric al Poliției Române și prezentarea principalelor deficiențe/vulnerabilități la nivelul instituțiilor polițienești din România.
- ◆ Analiza detaliată a subsistemului decizional și informațional (managerial) în cadrul Poliției Române și evidențierea următoarelor aspecte: definiții, particularități, tipologii, sarcini, cerințe, interdependențe, limite, etape, reguli etc.
- ◆ Identificarea particularităților și a trăsăturilor de bază ale managerilor din Poliție, cu accent pe următoarele aspecte: statut, atribuții, criteriile de performanță, stiluri de management și tipuri de conducători, elemente definitorii ale managerilor eficienți.

- ◆ Descrierea celor mai importante modele ale procesului de schimbare, cu accent pe: conștientizarea necesității schimbării, diagnosticul organizațional, planificarea și implementarea schimbării, respectiv, evaluarea efectelor și instituționalizarea schimbării.
- ◆ Descrierea celor mai cunoscute cauze ale rezistenței la schimbare (individuale și organizaționale), a formelor de manifestare dar și a tipurilor de rezistență la schimbare.
- ◆ Prezentarea celor mai relevante definiții ale crimei organizate și evidențierea trăsăturilor și caracteristicilor principale.
- ◆ Examinarea legăturilor de interdependență dintre amploarea crimei organizate, pe de o parte, și factorii socio-economici și politici, caracteristicile sistemului de justiție, eficiența guvernării sectorului privat și public, independența și integritatea sistemului judiciar, pe de altă parte.
- ◆ Analiza impactului crizelor economico-financiare asupra criminalității și crimei organizate.
- ◆ Identificarea rolului cunoașterii în munca de poliție și prezentarea generalităților privind gestionarea cunoștințelor și implementarea Managementului cunoașterii în domeniul analizat etc.

### **Obiective practice**

*Obiectivul general* vizează formularea unor propuneri de îmbunătățire a procesului de management din cadrul unităților de poliție prin intermediul schimbării organizaționale. În acest sens, am considerat că se impune derularea unui sondaj bazat pe chestionare aplicate atât managerilor, cât și angajaților din cadrul Direcției de combatere a criminalității organizate.

În vederea atingerii obiectivului general, ne-am stabilit următoarele *obiective derivate*:

- ↳ Identificarea aspectelor negative care pot influența performanțele manageriale în cadrul instituției analizate.
- ↳ Stabilirea importanței anumitor aspecte care pot influența eficiența activității manageriale.
- ↳ Identificarea comportamentelor majorității superiorilor, colegilor, și subordonaților în fața unor schimbări în procesul managerial (ținând cont de percepțiile și opiniile managerilor din instituțiile analizate).
- ↳ Cunoașterea percepțiilor managerilor referitoare la superiori/colegi/subordonați, în legătură cu: atașamentul față de instituție, orientarea excesivă spre propriile interese, nivelul cunoștințelor/competențelor profesionale, activismul participativ, capacitatea de a-și asuma riscuri și responsabilități, eficiența comunicării etc.
- ↳ Identificarea gradului de mulțumire al managerilor în legătură cu: modul în care se iau deciziile la centru, modul în care merg lucrurile în brigadă/serviciu, veniturile managerilor, autoritatea, respectiv, condițiile de muncă.
- ↳ Identificarea ponderii angajaților care manifestă (în grade diferite) rezistență la schimbare datorită unor cauze multiple.

- ↳ Identificarea situației existente în cadrul instituției analizate, așa cum este percepută de personalul de execuție, urmărindu-se următoarele paliere: caracteristicile locului de muncă, evaluarea performanțelor, munca în echipă, relațiile cu conducerea, comportamentul etc.
- ↳ Analiza opiniilor managerilor, respectiv a ofițerilor și agenților, în legătură cu posibilitatea înregistrării unor efecte pozitive (cu impact asupra performanțelor instituției), în urma aplicării unor schimbări (în cadrul chestionarului s-a adus în atenția respondenților o listă care conține 40 de schimbări posibile) etc.

### **Structurarea tezei de doctorat pe capitole**

La partea de *introducere* a tezei de doctorat sunt prezentate actualitatea și necesitatea tezei de doctorat, obiectivele teoretice și practice ale cercetării, structura tezei pe capitole, metodologia de cercetare și aria investigațiilor efectuate, precum și aprecieri asupra stadiului actual al cunoașterii în domeniul abordat. De asemenea, la începutul lucrării sunt prezentate listele tabelor, figurilor, graficelor și abrevierilor.

În cadrul capitolului 1, intitulat „*Poliția Română, componentă a sistemului de administrație și interne*”, am inițiat o analiză succintă a Ministerului Administrației și Internelor (M.A.I.), ca structură superioară a Poliției Române, urmărind: prezentarea unui scurt istoric, descrierea mandatului, misiunii și atribuțiilor M.A.I. pentru cele trei domenii majore: (1) administrație publică; (2) ordine, siguranță publică și securitate națională; (3) consiliere specializată. De asemenea, ne-a preocupat descrierea sistemului organizatoric al administrației și internelor, cu accent pe domeniul ordinii și siguranței publice. În urma analizei *Planului strategic al M.A.I. pentru perioada 2010-2013* și a *Strategiei naționale de ordine publică 2010-2013* am identificat un ansamblu de factori interni/externi, respectiv, amenințările/oportunitățile mediului, existente în perioada actuală, cu influență majoră (credem noi) asupra performanțelor structurilor de specialitate din cadrul M.A.I. În plus, am identificat obiectivele strategice, principalele domenii de intervenție și direcții de acțiune avute în vedere de M.A.I. pentru perioada menționată. Analizând literatura de specialitate am definit următoarele concepte de bază: organizație, instituție, serviciu public, funcție publică, funcționar public, eficiența, calitatea și performanța serviciilor. După o prezentare sintetică (bazată, în special, pe prevederile legale) a drepturilor, obligațiilor, îndatoririlor și raporturile de serviciu ale polițiștilor, am prezentat câteva aspecte teoretice generale și rezultatele unor cercetări relevante privind comportamentul în muncă și factorii de stres asociați muncii polițiștilor. În cadrul acestui capitol am analizat și Codul de etică și deontologie al polițiștilor (definire, caracteristici, obiective, conținut, avantaje, influențe), deoarece noi îl considerăm un instrument de îmbunătățire a comportamentului. În încheierea capitolului am prezentat sintetic principalele deficiențe și

vulnerabilități la nivelul instituțiilor polițienești din România, desprinse dintr-un studiu amplu (2009) realizat de un grup de cercetători din cadrul Institutului de Prevenire și Psihosociologie al Inspectoratului General al Poliției Române (I.G.P.R.) ca urmare a unor interviuri realizate cu persoane abilitate.

Capitolul 2 este alocat conceptelor generale privind „*Managementul unităților de poliție*”. În prima parte am detaliat particularitățile funcțiilor managementului și a principiilor manageriale, după care am trecut la analiza principalelor subsisteme, interconținuate reciproc: subsistemul organizatoric; subsistemul informațional și subsistemul decizional. Pentru descrierea cât mai clară a specificităților managementului unităților de poliție am tratat problematica organizării ținând cont de cele două paliere: organizarea procesuală și organizarea structurală. Analiza subsistemului informațional managerial în cadrul Poliției Române ne-a obligat să facem apel la următoarele aspecte esențiale: definiții, particularități, sarcini, responsabili, interdependențe, cerințe și relații. În încheierea capitolului am parcurs, foarte pe scurt, câteva aspecte teoretice legate de subsistemul decizional: definiții, cerințe de bază, tipologie, etape ale procesului decizional. În cadrul capitolului 2 am identificat și particularitățile „*metodelor de management din cadrul unităților de poliție*” și am prezentat pe larg cele mai utilizate metode de management: Managementul prin obiective (ca metodă generală) și Managementul acțiunilor investigativ–operative (ca metodă parțială). Din punctul nostru de vedere, performanța și eficiența în cadrul unităților analizate impun utilizarea permanentă a Managementului bazat pe activități permanente de control, motiv pentru care am tratat aspectele teoretice relevante legate de: inspecții, metode de control managerial și elemente specifice în Poliție. De asemenea, am prezentat un studiu de caz referitor la inspecția în cadrul unui inspectorat de poliție județean. În privința managerilor din cadrul Poliției, am descris principalele stiluri de management și tipuri de conducători, precum și elementele definitorii ale managerilor eficienți. Pentru a identifica și argumenta științific rolul managerilor în perfecționarea managementului în cadrul unităților de poliție, am descris rezultatele unei cercetări recente (2011) derulate în Canada care a avut în vedere patru teme majore: rolul managementului în cadrul unităților de poliție; eficiența managementului în poliție; procesul de promovare pentru funcții de conducere în cadrul poliției; disponibilitatea și caracterul adecvat al pregătirii managerilor din unitățile de poliție. De asemenea, la finalul capitolului am fost preocupați de analiza eficienței stilurilor de conducere și a practicilor manageriale din cadrul unui Inspectorat de Poliție Județean din România.

În elaborarea capitolului 3, intitulat „*Schimbarea organizațională – cerință a perfecționării managementului*”, pornind de la literatura de specialitate din țară și din străinătate, am întreprins un demers amplu de documentare teoretică privind schimbarea organizațională, accentuând

următoarele: definirea conceptelor specifice, descrierea tipologiei schimbărilor, precizarea domeniilor esențiale ale schimbărilor organizaționale, precum și prezentarea celor mai relevante modele ale procesului de schimbare, a fazelor și etapelor principale.

Ținând cont de importanța eficienței unei schimbări organizaționale pentru orice instituție, în cadrul capitolului 4 am abordat *aspectele teoretice privind managementul schimbării*. După părerea noastră, ținând cont de opiniile exprimate în literatura de specialitate, problemele de bază ale managementului schimbării sunt următoarele: (1) identificarea agenților schimbării, (2) comunicarea necesității schimbării, (3) dimensiunea umană a schimbării și învingerea rezistenței la schimbare, (4) alegerea strategiilor și tacticilor de schimbare, (5) crearea unor structuri organizatorice specializate în schimbare și (6) comportamentul managerilor implicați în procesul de schimbare. Aceste aspecte esențiale au determinat structurarea capitolului în șase subcapitole. O atenție specială am acordat-o cauzelor rezistenței la schimbare, formelor de manifestare și tipurilor de rezistență la schimbare, precum și măsurilor de învingere a opoziției manifestate de angajații firmei. De asemenea, am fost preocupați de importanța managerului schimbării, cu accent pe cele mai relevante competențe pe care acesta trebuie să le dețină.

Deoarece am decis ca studiul practic să-l derulăm în cadrul unităților de combatere a criminalității organizate, în capitolul 5 am prezentat *specificul criminalității organizate* (definire, trăsături, caracteristici), pentru ca mai apoi să analizăm legăturile dintre crima organizată, terorism și corupție, cu accent pe analiza corupției în rândul personalului unităților de poliție. De asemenea, am fost preocupați de studiul impactului crizelor economico-financiare asupra criminalității și crimei organizate. Tot în cadrul acestui capitol am prezentat foarte pe scurt evoluția structurilor de combatere a criminalității organizate din U.E. și România. În încheierea capitolului am abordat o temă foarte complexă și dificilă, adică, managementul unităților de combatere a criminalității organizate cu accent pe indicatorii cheie de performanță (ICP), prezentând rezultatele celei mai recente cercetări din domeniu (2011) și o perspectivă tridimensională asupra managementului performanței.

Capitolul 6 este alocat în totalitate prezentării *studiului practic privind îmbunătățirea managementului în cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României, prin intermediul schimbării organizaționale*. La începutul capitolului am prezentat structura organizatorică și activitățile principale ale Direcției de combatere a criminalității organizate, instituție care a acceptat și aprobat aplicarea celor două chestionare (adresate celor cu funcții de conducere, respectiv, agenților și ofițerilor cu funcții de execuție). După delimitarea cadrului general al studiului, am trecut la analiza chestionarelor și prelucrarea datelor, respectiv la analiza propunerilor de schimbări în cadrul instituției analizate.

În capitolul 7 sunt expuse *concluziile finale, propunerile*, contribuțiile teoretice, de sinteză și aplicative, precum și limitele și direcțiile viitoare ale cercetării. Chiar dacă esența acestui capitol o reprezintă propunerile formulate ca urmare a studiului derulat, am dorit ca în finalul tezei să prezentăm foarte pe scurt câteva aspecte care pot fi considerate noutăți pentru specialiștii din domeniul polițienesc. Am făcut, deci, o scurtă incursiune în domeniul managementului cunoașterii în cadrul unităților de poliție.

La sfârșitul tezei de doctorat au fost atașate lista referințelor bibliografice și cele 39 de anexe.

### **Metodologia de cercetare și aria investigațiilor efectuate**

Complexitatea temei de cercetare impune o abordare globală, într-o viziune sistemică a procesului schimbărilor, ceea ce necesită derularea investigațiilor (teoretice și empirice) în diverse domenii ale științei, și anume: management, managementul schimbării organizaționale, managementul resurselor umane, psihologie, sociologie, științe juridice, etică și deontologie etc. Această abordare a impus tratarea problemelor investigate, făcând apel la multitudinea de metode de cercetare existente, dintre care amintim: analiza documentară, studiul literaturii de specialitate, observația, sinteza, operaționalizarea conceptelor, cercetarea pe bază de chestionar, prelucrarea informațiilor și a rezultatelor obținute și formularea propunerilor etc.

Teza de doctorat se bazează pe un studiu bibliografic consistent care include un număr mare de cărți și lucrări de specialitate publicate în România, dar mai ales în străinătate. Prin urmare, aria de investigații cuprinde literatura de specialitate de referință (românească și străină), precum și diversele legi, rapoarte și studii realizate de instituțiile naționale/internaționale implicate direct sau indirect în îmbunătățirea performanțelor din cadrul unităților de poliție. Lucrarea de față se finalizează printr-o cercetare derulată în cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României, cercetare care urmărește îmbunătățirea managementului prin intermediul schimbării organizaționale. Înainte de a începe cercetarea, am avut în vedere identificarea și analiza unor cercetări similare descrise atât în literatura românească, cât mai ales, în publicațiile internaționale de referință în domeniul ales. Aceste cercetări ne-au permis formularea unor propuneri viabile și necesare pentru unitățile analizate.

Un domeniu de interes major îl reprezintă întregul concept al *managementului polițienesc*. Sigur că structurile de poliție diferă de la țară la țară, dar principiile de bază ale conducerii și teoria managerială sunt aceleași pe plan internațional. Există similarități care pot fi întâlnite între domeniul polițienesc și cel al afacerilor și care sunt reciproc transferabile. Este un mare câștig pentru liderii din structurile de poliție să observe și să preia diverse modele de organizare și funcționare din sectorul privat. În același timp, există nevoi specifice pentru ofițerii de poliție care

pot beneficia considerabil prin reunirea ofițerilor de rang superior și mijlociu. Stabilirea obiectivelor, planificarea muncii, managementul schimbării, managementul calității și măsurarea performanței sunt de acum termeni familiari tuturor ofițerilor de poliție de rang superior sau cu funcții de conducere din majoritatea țărilor (M.I.R.A., 2007).

### **Aprecieri asupra stadiului actual al cunoașterii în domeniul abordat**

Transformările masive care s-au desfășurat pe toate planurile la sfârșitul secolului XX în Europa Estică și Centrală au avut o contribuție esențială la dezbaterile privind teoria schimbărilor organizaționale în unitățile de poliție. Dezbaterile academice au fost mai mult sau mai puțin limitate la o abordare teoretică, în vreme ce practicienii au mers mai departe cu schimbul de experiență și asistența tehnică pe o bază pur pragmatică.

Bineînțeles că literatura de specialitate din domeniul managementului este extrem de vastă și complexă. Prin analiza celor mai importante concepte, metode, tehnici și principii specifice managementului românesc remarcăm deosebita valoare a lucrărilor/cărților elaborate de cercetătorii și specialiștii români, dintre care amintim: Dumitrescu, M., Ilieș, L., Jivan, Al., Lazăr, I., Mihuț, I. Nicolescu O., Petrescu, I., Verboncu I., Zlate, M., Zorlențan, T. și mulți alții.

Preocuparea pentru cercetarea procesului schimbării organizaționale este regăsită la următorii specialiști din România: Burduș, E., Căprărescu, G., Lungescu D., Nica, P., Predișcan, M., Rusu, C., Tanțău, A., D. și alții.

Specialiștii străini cu o contribuție majoră la știința managementului, citați în cadrul acestei teze de doctorat sunt: Armstrong, M., Bennet, A., Bennet, D., Drucker, P., Farnham, D., Gottschalk, P., Horton, S., Keeney, R. etc.

Managementul schimbării este abordat în foarte multe publicații internaționale de prestigiu, ca urmare a cercetărilor derulate de mulți specialiști, dintre care amintim: Bell, C., Clarke, L., Cohen, D., French, W., Kanter, R., Kottai, J., Kouzes, J., North, D., Posner, B. etc.

În ceea ce privește dimensiunea etică (deontologică) a managementului dorim să precizăm contribuția adusă de: Trevino, L., Weaver, G., Adams., J., Tashchian, A., Shore, T., Bandura, A. și alții.

Analizele și studiile referitoare la activitățile de poliție realizate de susținătorii culturalismului au oferit date empirice și analize teoretice care au dus la unele concluzii provocatoare. În una dintre lucrări, Bayley (1975) își începe studiul cu o afirmație îndrăzneță: *poliția nu previne și nici nu oprește criminalitatea*. Ea nu se poate angaja într-un atac frontal asupra criminalității, deoarece îi lipsesc resursele pentru aceasta. Răspunsul la aceste probleme nu pare să fie nici creșterea

numărului de ofițeri de poliție. Concluziile lui Bayley în urma examinării a 47 de forțe de poliție din cinci țări dezvoltate, transmit un mesaj clar de pesimism pentru reformatorii activității de poliție din zona centrală și estică a Europei. Atunci când ambele abordări comparative ale activității de poliție argumentează că țări ca cele din vestul Europei, America de Nord, Japonia și Australia au ratat rezultatele așteptate, țările postsocialiste din Europa sunt din nou lăsate în ceață (M.I.R.A., 2007).

Literatura românească din domeniul managementului polițienesc s-a bucurat de un real aport adus în ultimii 10 ani de publicațiile unor specialiști de prestigiu, dintre care amintim: Arădăvoaice, Gh., Ciurușniuc, Gr., Florian, Ghe., Hurdubaie, I., Neagu, N., Pătrașcu, I., Pop, Ș., Prună, Șt., Sandu, F., Șuteu, N.G., Țical, G.M., Ungureanu, G., Velicu, G., Voicu, C., Zaharia, T. și alții. La nivel național, abordarea managementului polițienesc este regăsită și în publicațiile M.A.I. (revistele *Pentru Patrie și Romanian Police*) și cărțile de management utilizate în instituțiile de învățământ de profil.

Referitor la domeniul polițienesc și al criminalității organizate, literatura internațională de specialitate este foarte bogată și complexă, în teză fiind descrise principalele contribuții ale următorilor: Brooks, L., Emsley, C., Farrington, P.D., Gottschalk, P., Piquero, N., Shah, A., Weinberger, B. și alții.

Pentru a identifica stadiul cunoașterii în domeniul abordat, ne-am bazat pe cele mai importante publicații internaționale (în general, jurnale academice), dintre care amintim: *Journal of Police Strategies and Management*, *Journal of Police and Criminal Psychology*, *Public Money & Management*, *Journal of Police Science and Administration*, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, *European Journal on Criminal Policy and Research*, *Police Practice and Research*, *Leadership&Organizational Development Journal*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Criminal Justice* etc. Accesul la aceste publicații ne-a fost facilitat de Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga" din Cluj-Napoca. În acest sens, am accesat următoarele baze de date: SpringerLink, ProQuest, Oxford Journal, Emerald, Sage Journals HSS Collection, Thomson ISI, Cambridge Journal etc.

Una dintre cele mai reprezentative cercetări ale domeniului investigat este cea derulată de Hogan, J., Bennell, C. și Taylor, A., care au derulat un studiu amplu în Canada (2011), cu scopul de a evidenția rolul managerilor în perfecționarea managementului în cadrul unităților de poliție, având în vedere patru teme majore: rolul managementului în cadrul unităților de poliție; eficiența managementului în poliție; procesul de promovare pentru funcții de conducere; disponibilitatea și caracterul adecvat al pregătirii managerilor din unitățile de poliție.

Analiza eficienței stilurilor de conducere și a practicilor manageriale din Poliția Română a fost în atenția lui Pătrașcu, I. (2008), care, bazându-se pe rezultatele unui studiu de caz (derulat de



specialiști ai Centrului de Psihosociologie din M.A.I.) a evidențiat concluziile rezultate în urma unei inspecții efectuate la nivelul unui I.P.J. din România. Mai mult decât atât, Pătrașcu a realizat și o radiografie a climatului organizațional la nivelul I.P.J.-ului, din perspectiva a 8 dimensiuni: claritatea obiectivelor; eficiența organizării muncii; relațiile dintre angajați, comunicarea și colaborarea pe linie profesională; climatul motivațional stimulat; asigurarea suportului de muncă; eficiența conducerii; atitudinea față de schimbare și performanța generală.

De remarcat sunt și cercetările realizate de Slate, R., Johnson, W. și Colbert, S., care au avut ca scop principal evaluarea cauzelor stresului ofițerilor de poliție și identificarea primilor 20 de factori de stres, pornind de la analiza rezultatelor unei cercetări empirice derulate în SUA (2007).

De asemenea, trebuie să amintim contribuția importantă adusă de Buscaglia, E. și Jan Van Dijk în urma unei cercetări empirice (2003) care a demonstrat existența unei puternice corelații între crima organizată și corupție, ca urmare a identificării unor indici statistici compoziți ai corupției și crimei organizate. Un alt merit al celor doi cercetători se referă la crearea unui indice compozit al crimei organizate (2007).

Gounev, P. și Bezlov, T. (2010) au derulat un studiu complex bazat pe analiza statistică a 14 indicatori de bază. Pornind de la valorile înregistrate de către statele membre ale U.E., cei doi autori au elaborat o listă cu șapte grupuri de țări, evidențiind caracteristicile și intensitatea relației dintre corupție și crima organizată.

Multe organizații de poliție operează în prezent într-un sistem orientat spre performanță care, în domeniul specific al acțiunilor împotriva crimei organizate, necesită, așa cum arată Mackenzie, S. și Hamilton-Smith, N. (2011), analiza principalelor aspecte legate de natura, amploarea și impactul crimei organizate. Aceștia abordează problema majoră a modului de măsurare a efectelor negative la adresa comunității și iau în considerare modalități realiste, în care activitatea împotriva crimei organizate ar putea fi judecată în funcție de obiectivele pe termen scurt, mediu și lung, care sunt subsumate obiectivului general de reducere a infraționalității.

### **Delimitarea cadrului general al studiului practic privind îmbunătățirea managementului în cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea de Nord-Vest și centru a României, prin intermediul schimbării organizaționale**

Ținând cont de caracterul multi- și interdisciplinar al managementului schimbării, pentru derularea studiului nostru am apelat la metode și tehnici de cercetare preluate din științe precum sociologie, psihologie, management etc. Dată fiind complexitatea transformărilor din sistemul polițienesc, dar și implicarea factorului politic în deciziile de implementare a schimbărilor organizaționale, am

considerat că pentru finalizarea acestui demers aplicativ este recomandabilă obținerea opiniilor personale ale angajaților instituției analizate.

Pentru o analiză obiectivă a situației existente, dar și din dorința de a identifica necesitatea unor schimbări organizaționale în cadrul D.C.C.O., schimbări care să poată fi inițiate la nivel instituțional, am apelat la tehnica chestionarului. Având în vedere faptul că tipul de cercetare pe care l-am propus pentru studiul de față este unul descriptiv, care identifică, descrie și explică niște fenomene și manifestări organizaționale existente la un moment dat, chestionarul este un instrument de lucru justificat și util. După cum susțin Cohen și Manion (1994), chestionarele au rolul de a colecta date cu scopul de a descrie natura unor circumstanțe, pe care apoi cercetătorul le compară cu anumite standarde sau teorii, pe baza cărora determină relațiile existente între anumite evenimente.

Pe lângă datele care pot fi obținute în urma aplicării chestionarelor, menționăm faptul că în elaborarea acestei teze de doctorat un rol important l-a avut observația participativă din partea doctorandei care deține un vast bagaj de cunoștințe, precum și experiență în instituția analizată.

La partea de anexe a acestei teze de doctorat au fost atașate cele două chestionare adresate managerilor, respectiv, ofițerilor/agenților.

### ***Precizări referitoare la chestionarul aplicat celor care dețin funcții de conducere***

Un rol important în atingerea obiectivelor cercetării îl deține identificarea opiniilor **managerilor** din cadrul instituției analizate. În aceste condiții, am elaborat un chestionar împărțit în șapte seturi de întrebări (de la Q1, la Q7), după cum urmează:

- ▶ **Q1.** Managerii au fost rugați să specifice în ce măsură (de la foarte mult, la deloc), anumite aspecte pot afecta performanțele manageriale. În acest sens, au fost aduse în discuție 11 aspecte legate de: reglementări, birocrăție, lipsa de resurse, relații, motivare, structura organizatorică etc.
- ▶ **Q2.** Acest set de întrebări a urmărit evidențierea percepției managerilor în legătură cu importanța anumitor aspecte necesare în atingerea performanțelor manageriale (de la foarte importante, la deloc importante). Astfel, s-a dorit analiza importanței a 8 aspecte legate de: cunoștințe, competențe, relații, resurse etc.
- ▶ **Q3.** Uneori, managerii încearcă să introducă anumite schimbări în actul managerial. Succesul acestor schimbări este puternic influențat și de atitudinea superiorilor, colegilor și subordonaților. De aceea, în cadrul acestui set de întrebări, am cerut managerilor să precizeze comportamentul în fața schimbărilor a majorității superiorilor, colegilor, respectiv, subordonaților, în sensul de: receptivitate, sprijin; acceptare, dar nu foarte entuziastă; indiferență; descurajare tacită; blocare, reacție negativă.

- ▶ **Q4.** Chiar dacă toți cei implicați într-o schimbare organizațională ar manifesta o atitudine pozitivă de receptivitate și sprijin, succesul și eficiența acesteia vor depinde și de alte elemente, cum ar fi: atașamentul față de instituție, orientarea excesivă spre propriile interese, nivelul cunoștințelor/competențelor profesionale, activismul participativ, capacitatea de a-și asuma riscuri și responsabilități, eficiența comunicării etc. Prin urmare, ținând cont de aceste elemente, managerii au fost rugați să facă aprecieri la adresa superiorilor, colegilor și subordonaților.
- ▶ **Q5.** Un rol important în îmbunătățirea procesului de management îl are și implicarea permanentă a managerilor în implementarea cu succes a oricărei schimbări necesare. Implicarea managerilor este influențată, la rândul ei, și de gradul de satisfacție (mulțumire) în legătură cu unele aspecte ale muncii. Astfel, în cadrul acestui set de întrebări, am dorit să identificăm gradul de mulțumire al managerilor (de la foarte mulțumit, la foarte nemulțumit) în legătură cu: subordonații, colegii, superiorii, modul în care se iau deciziile la centru, modul în care merg lucrurile în brigadă/serviciu, veniturile, autoritatea, condițiile de muncă.
- ▶ **Q6.** Având în vedere obiectivul principal al cercetării de față (îmbunătățirea managementului în cadrul unităților de poliție prin intermediul schimbării organizaționale), am elaborat o listă cu 40 de posibile schimbări la nivelul instituției analizate. Respondenții au fost rugați să aprecieze, pentru fiecare schimbare în parte, dacă efectele pozitive vor fi: inexistente, slabe, medii sau intense.
- ▶ **Q7.** În această parte a chestionarului am elaborat o listă cu 14 cauze ale rezistenței la schimbare care, de regulă, sunt percepute în grade diferite de către angajați. Managerilor li s-a cerut să indice câți din subordonați (de la marea majoritate, la foarte puțini sau nici unul) manifestă rezistență la implementarea unor schimbări organizaționale datorită acestor cauze.

Pe lângă aceste întrebări, managerii au avut posibilitatea de a expune câteva din ideile/proponerile/sugestiile legate de măsurile de îmbunătățire a managementului în cadrul unităților de poliție din România.

La finalul chestionarului am avut în vedere necesitatea cunoașterii câtorva date de identificare ale respondenților: vârsta, vechimea la actualul loc de muncă, ultima formă de învățământ absolvită și instituția în care activează.

#### ***Precizări referitoare la chestionarul aplicat celor care dețin funcții de execuție***

Pentru a identifica starea existentă, în cadrul chestionarului adresat personalului care deține **funcții de execuție (agenți și ofițeri)**, am plasat 50 de afirmații (scurte, clare și concise) cu ajutorul cărora putem evidenția percepția ofițerilor/agenților în legătură următoarele aspecte: locul de muncă, munca în echipă, performanțele, transparența sistemului de evaluare a performanțelor, relațiile

dintre manageri și subordonați, comportamentul, valorile și reperatele etice în cadrul instituției, cerințele privind funcționarea mediului organizațional, schimbările organizaționale etc.

Ca și în cazul chestionarului adresat celor care dețin funcții de conducere, având în vedere obiectivul principal al cercetării de față (îmbunătățirea managementului în cadrul unităților de poliție prin intermediul schimbării organizaționale), am elaborat o listă cu 40 de posibile schimbări la nivelul instituției analizate. Respondenții au fost rugați să aprecieze, pentru fiecare schimbare în parte, dacă efectele pozitive vor fi: inexistente, slabe, medii sau intense.

După cum s-a putut constata, la întrebările legate de efectele unor posibile schimbări organizaționale, au fost rugați să răspundă toți cei intervievați, indiferent de postul ocupat (manageri, ofițeri, agenți). Dată fiind perioada dificilă prin care trece economia României, cu impact sever asupra posibilităților de finanțare a instituțiilor de stat, am dorit să aflăm opiniile respondenților în legătură cu impactul reducerii bugetului alocat instituției asupra performanțelor acesteia (schimbare decisă și pusă în practică deja, de factorii guvernamentali). În continuare, în lista celor 40 de obiective/schimbări posibile au fost incluse o serie de elemente, grupate astfel:

- I. Misiunea, obiectivele, strategiile instituției: itemii 38, 39.
- II. Orientarea generală a B.C.C.O. nu numai înspre infractori și grupurile de crimă organizată, ci și către cei cu care colaborează, către cetățeni și societate, în general: itemii 22, 23, 40.
- III. Imaginea instituției: itemul 40.
- IV. Calitatea și performanța serviciilor prestate: itemii 18, 20, 24, 26, 33, 34.
- V. Tehnologiile utilizate (echipamente, aparatură și tehnică specifice, materiale, sisteme informatice etc.): itemii 27, 36.
- VI. Structura organizatorică (compartimentele, posturi, funcții, relațiile etc.): itemii 7, 16, 19.
- VII. Proiectarea posturilor (job design: sarcini, competențe, responsabilități, autonomia, varietatea sarcinilor, identitatea și importanța sarcinilor, feed-back-ul): itemii 13, 14, 15, 32.
- VIII. Sistemele manageriale: itemii 6, 10, 35.
- IX. Resursele umane (număr, pregătire profesională, calificare, deprinderi etc.): itemii 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11.
- X. Conducerea (stilul de management, motivarea, comunicarea, creativitatea etc.): itemii 12, 14, 21, 28, 29, 30, 31, 37.

Cele 40 de schimbări cuprinse în ambele chestionare au fost stabilite gândindu-ne, de fapt, la un ansamblu de obiective a căror realizare impune schimbări instituționale pe mai multe planuri. De asemenea, dorim să precizăm că în elaborarea lor am ținut cont de o serie de rapoarte elaborate de M.A.I., utilizând cu preponderență obiectivele cuprinse în *Planul strategic al M.A.I. pentru perioada 2010-2013*.

De asemenea, la finalul chestionarului am avut în vedere necesitatea cunoașterii câtorva date de identificare ale respondenților: vârsta, vechimea la actualul loc de muncă, ultima formă de învățământ absolvită, funcția/postul ocupat (ofițer sau agent) și instituția în care activează.

Având în vedere multitudinea informațiilor care pot fi obținute în urma prelucrării chestionarelor, supunem atenției mai multe *ipoteze* (I), grupate pe trei paliere, după cum urmează:

(1) Ținând cont de opiniile exprimate de cei care dețin funcții de conducere:

- ⇒ **IC1:** În general, conducătorii de pe nivelurile ierarhice de mijloc, se declară mai mulțumiți de superiori, decât de subordonați.
- ⇒ **IC2:** Performanțele manageriale din cadrul instituției analizate sunt afectate negativ, în primul rând de tehnologia învechită și de lipsa resurselor financiare.
- ⇒ **IC3:** În general, marea majoritate a superiorilor sunt mai interesați decât subordonații, ca activitatea în cadrul instituției să meargă bine.
- ⇒ **IC4:** Pentru eficiența muncii de conducere sunt mult mai importante relațiile personale cu subordonații, decât relațiile cu superiorii și autoritățile.

(2) Ținând cont de opiniile exprimate de cei care dețin funcții de execuție:

- ⇒ **IE1:** Majoritatea agenților și ofițerilor sunt nemulțumiți în primul rând de sistemul de evaluare a performanțelor profesionale și impactul asupra recompensării și promovării.
- ⇒ **IE2:** Există tendința tuturor angajaților, indiferent de funcția deținută, de a se declara nemulțumiți de facilitățile și condițiile oferite la locul de muncă.
- ⇒ **IE3:** Majoritatea agenților și ofițerilor consideră că pentru ca rezultatele schimbărilor să fie întotdeauna însoțite de succes trebuie să țină cont de părerile tuturor celor vizați.
- ⇒ **IE4:** Majoritatea angajaților sunt nemulțumiți de modul în care se realizează managementul instituției.
- ⇒ **IE5:** Majoritatea agenților și ofițerilor se simt apreciați corespunzător de cei care îi conduc.
- ⇒ **IE6:** În general, agenții și ofițerii au încredere mult mai mare în șefii direcți (care îi ajută în realizarea sarcinilor zilnice), decât în cei de la sediul central (din cadrul D.C.C.O.).

(3) Ținând cont de opiniile exprimate de toți respondenții, cu referire distinctă asupra efectelor pozitive ale unor posibile schimbări:

- ⇒ **IS1:** Cei care dețin funcții de conducere apreciază într-un procent mai mare decât subordonații lor faptul că încurajarea manifestării unui comportament moral la locul de muncă va avea efecte pozitive intense asupra performanțelor.

- ⇒ **IS2:** Agenții și ofițerii consideră într-un procent mai mare decât șefii lor direcți faptul că organizarea de întâlniri periodice cu șefii structurilor teritoriale ale DIICOT, DNA, SRI etc., precum și îmbunătățirea schimbului de informații și coroborarea acțiunilor între structurile de aplicare a legii, pot avea efecte pozitive intense asupra performanțelor.
- ⇒ **IS3:** Agenții și ofițerii cu funcții de execuție cred într-un procent mai mare decât șefii lor direcți în efectele pozitive ale reducerii și chiar eliminării unor elemente birocratice inutile în derularea activităților.
- ⇒ **IS4:** În general, principalele cauze ale rezistenței la schimbare sunt automulțumirea cu situația existentă și tendința de autolimitare a efortului.
- ⇒ **IS5:** În instituțiile analizate sunt foarte mulți cei care manifestă rezistență la schimbările organizaționale de teama incapacității personale, a posibilității înregistrării unui eșec, dar și a pierderii poziției și a altor avantaje personale.

În vederea obținerii unor rezultate complexe și complete, am distribuit chestionarele tuturor angajaților cu funcții de execuție din brigăzile de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României. Au fost completate corect 192 de chestionare. Încă de la început trebuie să precizăm faptul că nu putem comunica ponderea respondenților în totalul angajaților din instituțiile analizate, deoarece aceste date sunt confidențiale. Structura eșantionului este prezentată în graficul următor. Pentru o mai bună cunoaștere a structurii eșantionului format din 192 de participanți, vom preciza și cifrele absolute:

- ⇒ În funcție de funcția/postul ocupat: 141 de ofițeri și 51 de agenți.
- ⇒ În funcție de vârstă, numărul participanților la studiul nostru este: 105 cu vârste între 18 și 35 de ani, 86 de persoane cu vârstele cuprinse în intervalul 36 – 50 de ani și o persoană cu vârsta de peste 51 de ani.
- ⇒ În funcție de vechimea la actualul loc de muncă: 10 persoane cu o vechime de sub 1 an, 56 de persoane aparținând intervalului de 1 – 5 ani vechime, 67 de persoane cuprinse în intervalul 6 – 10 ani și 59 de persoane cu peste 10 ani vechime.
- ⇒ În funcție de brigada din care fac parte:
  - ▶ 74 de respondenți din cadrul *B.C.C.O. Cluj-Napoca*: 40 de la unitatea de reședință Cluj-Napoca iar din cadrul serviciilor județene, 11 persoane de la Bistrița-Năsăud, 15 de la Maramureș și 8 de la Sălaj;
  - ▶ 40 de respondenți din cadrul *B.C.C.O. Alba-Iulia*: 21 de la unitatea de reședință Alba-Iulia iar din cadrul serviciilor județene, 9 persoane de la Hunedoara și 10 persoane de la Sibiu.

- ▶ 26 de respondenți din cadrul *B.C.C.O. Oradea*, din care 20 de la unitatea de reședință Oradea și 6 de la Serviciul județean Satu-Mare.
- ▶ 52 de respondenți din cadrul *B.C.C.O. Timișoara*: 26 de persoane de la unitatea de reședință Timișoara iar din cadrul serviciilor județene, 15 de la Arad și 11 de la Caraș-Severin.

Ca urmare a deplasărilor repetate în teritoriu, dar și datorită amabilității și deschiderii din partea tuturor conducătorilor brigăzilor din regiunea de Nord-Vest și Centru a României, ne-am bucurat (ca și în cazul chestionarelor pentru funcții de execuție) de o rată foarte mare de răspuns pentru chestionarele aplicate. Astfel, am reușit să obținem 24 de chestionare întocmite complet și corect.

Structura participanților la studiu, după vechimea la actualul loc de muncă, este următoarea: 4 persoane cuprinse în intervalul 1 – 5 ani (16,7%), 6 persoane cu vechimea cuprinsă între 6 și 10 ani (25%) și 14 persoane cu peste 10 ani vechime (58,3%). După cum era de așteptat, cea mai mare pondere o dețin conducătorii cu peste 10 ani vechime. În continuare, prezentăm structura celor 24 de respondenți ținând cont de instituția pe care o conduc: 8 persoane de la B.C.C.O. Cluj-Napoca (câte o persoană de la fiecare serviciu județean și 5 persoane de la unitatea de reședință Cluj-Napoca); 5 persoane de la B.C.C.O. Alba-Iulia (câte o persoană de la fiecare serviciu județean și 3 persoane de la unitatea de reședință Alba-Iulia); 6 persoane de la B.C.C.O. Oradea (5 persoane de la unitatea de reședință și o persoană de la serviciul județean Satu-Mare); 5 persoane de la B.C.C.O. Timișoara, mai exact, de la unitatea de reședință.

## **Concluzii finale și propuneri**

### **Concluzii finale**

Ministerul Administrației și Internelor (M.A.I.) acționează pentru asigurarea ordinii publice și siguranței cetățeanului și întărirea capacității instituționale a administrației publice centrale și locale, în vederea susținerii unui climat de încredere și siguranță publică, având atribuții în trei domenii majore: (1) administrație publică, (2) ordine, siguranță publică și securitate națională, (3) consiliere specializată.

Poliția Română instituția specializată statului care exercită atribuții privind apărarea drepturilor și libertăților fundamentale ale persoanei, a proprietății private și publice, prevenirea și descoperirea infracțiunilor, respectarea ordinii și liniștii publice și are în componența sa: Direcția generală de poliție a municipiului București, 41 inspectorate de poliție județene, Brigăzile de combatere a criminalității organizate, Secțiunile regionale de poliție transporturi și 6 centre de pregătire profesională.

Principalele vulnerabilități/deficiențe constatate la nivelul instituțiilor polițienești din România includ: lipsa de protecție și scăderea autorității polițienești; lacune în procesele de selecție și pregătire continuă (raportate la noile forme de manifestare a criminalității); deficitul de personal și încărcarea cu sarcini; mijloace materiale și financiare insuficiente; lacune legislative, dispoziții/metodologii neadaptate noilor condiții; corupția în rândul personalului; relația deficitară cu mass-media și comunitatea, în general.

Indiferent de tipul de organizație, managementul procesului de schimbare presupune utilizarea unor metode și tehnici adecvate care să permită coordonarea acțiunilor, înfrângerea rezistenței și angajarea personalului în implementarea schimbării. Schimbarea instituțională se poate realiza numai prin susținerea unui amplu proces de alocare eficientă a tuturor categoriilor de resurse ale instituției, în funcție de prioritățile identificate și de noua poziție pe care Poliția Română trebuie să o ocupe în spațiul furnizării serviciilor publice.

Proces dinamic și permanent, modernizarea și reformarea instituțională a demonstrat disponibilitatea structurilor Poliției Române de a se schimba din interior, de a se adapta mecanismelor sociale, imperativelor și tendințelor de ansamblu ale societății, în concordanță cu mișcarea evolutivă europeană. Pentru obținerea eficienței dorite și a rezultatelor așteptate de comunitate, se va urmări permanent descentralizarea activității Poliției Române prin delegarea de competențe și sarcini către componentele operative, în vederea asigurării unei flexibilități sporite și creșterii autorității acestora și, implicit, a consolidării ordinii publice.

Cea mai bună armă strategică a managerilor în era informațională este capacitatea de schimbare a organizației. De aceea, organizația care va putea apela cu succes la toate oportunitățile mediului este *organizația specializată și flexibilă la schimbare*. În acest context, apreciem că o organizație specializată și flexibilă la schimbare este cea care anticipează, creează și reacționează eficient la schimbare.

***Cercetarea teoretică*** efectuată ne-a permis să formulăm următoarele ***concluzii***:

- ↳ România se confruntă cu multiple fenomene (crima organizată, traficul de droguri, corupția, migrația ilegală) a căror abordare depășește cadrul strict național. Prin urmare, instituțiile naționale cu competențe în această sferă trebuie să participe la aceste acțiuni internaționale de combatere a infracționalității.
- ↳ Ca în orice organizație, și în unitățile de poliție implementarea unui management eficient vizează cele cinci funcțiuni, respectiv: funcțiunea de cercetare-dezvoltare, funcțiunea operativă/ operațională de prestare a serviciului, funcțiunea comercială, funcțiunea economică și cea de resurse umane.



- ↪ Schimbările organizaționale reprezintă niște răspunsuri la provocările externe (din macro- și micro-mediul) și/sau interne (inovații, crize, conflicte) și au drept scop acomodarea organizației la cerințele dezvoltării prin intermediul unor procese tranzitorii. Oricare ar fi caracterul examinării schimbării (pozitiv, neutru sau negativ), există un preț al schimbării ce variază în funcție de atitudinea față de schimbare, astfel: costul lipsei de reacție > costul abordării reactive > costul abordării proactive. Totuși, schimbările pot condiționa progresul, dacă sunt abordate corect și gestionate eficient.
- ↪ Procesul de schimbare în cadrul organizațiilor vizează, în primul rând, stadiul la care dorim să ajungem în viitor, plecând de la stadiul actual. Astfel, procesul de schimbare se referă la definirea obiectivelor/rezultatelor dorite, a eforturilor necesare și implementarea măsurilor pentru a face aceste schimbări posibile. Cu alte cuvinte, acest proces se va încadra pe axa: DE CE să schimbăm? CE să schimbăm? CUM să schimbăm? În trecerea de la starea actuală, la starea dezirabilă, procesul de schimbare implică rezolvarea a numeroase probleme, ceea ce impune o abordare structurată. În acest sens, în literatura de specialitate există mai multe modele care definesc procesele utilizate pentru schimbarea organizațiilor, modele pe care le-am descris în cadrul capitolului 3.
- ↪ Oricare dintre metodele de schimbare organizațională descrise pot fi implementate în cadrul unităților de poliție cu ajutorul unui model de acțiune descris în etape.
- ↪ Factorii care influențează reușita sau nereușita unui program de schimbare pot fi diferiți, în dependență de tipul schimbării, de fiecare organizație în parte, însă, printre aceștia se numără: ideile de schimbare, voința de a o realiza, disponibilitatea resurselor necesare (timp, bani, informație), planuri de acțiune, stimulente. Toți acești factori, în general, pot fi rezumați la factori de ordin tehnic și social. Pornind de la faptul că organizațiile sunt, mai întâi de toate, sisteme sociale deschise, iar schimbările, fără îndoială, sunt realizate doar de oameni, de aceea și dimensiunea umană a schimbării este decisivă, atitudinea și acțiunile personalului determinând succesul sau insuccesul unui program de schimbare.
- ↪ Implementarea managementului cunoașterii în munca de poliție este absolut necesară, mai ales dacă avem în vedere efectul pe care îl va avea asupra culturii organizaționale, în special asupra modului în care ofițerii de poliție privesc schimbul de informații. Atunci când este susținută pe termen lung, implementarea managementului cunoașterii va ajuta în schimbarea modelelor mentale ale ofițerilor de poliție spre a fi mai deschiși, mai dispuși să colaboreze și să împărtășească informații și cunoștințe. Astfel de modele mentale vor ajuta forțele de ordine să consolideze baza sa de cunoștințe operaționale și astfel, capacitățile sale operaționale, prin descoperirea și schimbul de cunoștințe tacite, lucru care este esențial într-un mediu de poliție. O schimbare în modelele mentale spre deschidere, învățare și colaborare va face ca ofițerii de

poliție să fie mai capabili în a obține mai repede acces la cunoștințe și informații relevante și critice. Ei se află, astfel, în poziția de a lua decizii mai bune și de a acționa mai eficient. Acest lucru poate duce la o mai mare încredere și la o creștere a autorității ofițerilor în îndeplinirea muncii lor, rezultând astfel o forță de poliție mai receptivă și eficientă.

**Cercetarea aplicativă** efectuată ne-a permis să formulăm mai multe concluzii prezentate în capitolul anterior. Ținând cont, însă, de validarea/invalidarea celor 15 ipoteze formulate la începutul studiului nostru, prezentăm și următoarele **concluzii**:

↳ În general, conducătorii de pe nivelurile ierarhice de mijloc, se declară mai mulțumiți de superiori (87,5%), decât de subordonați (75%). Cu toate acestea, când am cerut respondenților să-i analizeze pe superiori, colegi și angajați ținând cont de anumite comportamente ale acestora, s-a ajuns la situația opusă, adică, au predominat aprecierile pozitive pentru colegi și subordonați, superiorii ocupând ultimul loc. Din punctul nostru de vedere, această situație va avea un impact pozitiv asupra șanselor de implementare cu succes a oricăror schimbări organizaționale. Argumentăm acest punct de vedere folosindu-ne de rezultatele statistice obținute, conform cărora, majoritatea conducătorilor intervievați au apreciat că marea majoritate și o mare parte a subordonaților sunt interesați ca activitatea în cadrul instituției să meargă bine (91,7%), se poate avea încredere în ei (91,6%), sunt bine pregătiți profesional (83,4%) și sunt cooperativi în rezolvarea problemelor (83,3%).

↳ Performanțele manageriale din cadrul instituției analizate sunt afectate negativ, în primul rând de tehnologia învechită, de lipsa resurselor financiare și a altor categorii de resurse. Pe lângă acestea, am constatat faptul că alte influențe negative asupra performanțelor manageriale au lipsa motivației de a munci a oamenilor, luptele pentru putere din cadrul instituției și existența instituțiilor birocratice și necooperante. Conducătorii instituției analizate nu pot face prea multe pentru suplimentarea fondurilor alocate de către ministerul de resort, și cu atât mai puțin pentru modificarea legislației privind relațiile inter-instituționale (și nu numai). Cu toate acestea, managerii au la îndemână o multitudine de metode, instrumente și pârghii cu ajutorul cărora pot amplifica motivarea angajaților pentru creșterea performanțelor. Mai mult decât atât, alături de superiorii lor, conducătorii din teritoriu pot aborda eficient problema luptelor pentru putere în cadrul instituției.

↳ În general, marea majoritate a superiorilor sunt mai interesați decât subordonații ca activitatea în cadrul instituției să meargă bine. De aceea, cele mai multe preocupări în direcția analizei situației existente și lansarea unor propuneri de schimbări trebuie să intre în sarcina superiorilor, mai ales că aceștia sunt cei care sunt cel mai bine pregătiți profesional, au autoritatea necesară și se bucură, după cum s-a văzut în studiul nostru, de aprecieri și încredere ridicată din partea tuturor.

- ↪ Pentru eficiența muncii de conducere sunt foarte importante resursele logistice, tehnologice, financiare, pregătirea și cunoștințele deținute de manageri, dar și competența angajaților. În plus, relațiile personale cu subordonații sunt mult mai importante decât relațiile cu superiorii și autoritățile.
- ↪ Majoritatea agenților și ofițerilor sunt nemulțumiți în primul rând de sistemul de evaluare a performanțelor profesionale și impactul acestuia asupra recompensării și promovării. Aceste rezultate impun o revizuire urgentă a sistemului de evaluare a performanțelor profesionale și o adaptare la situația actuală. De asemenea, se impune ca toți angajații să fie consultați și informați în legătură cu acest aspect extrem de important.
- ↪ Majoritatea angajaților, indiferent de funcția deținută, s-au declarat nemulțumiți și foarte nemulțumiți de facilitățile și condițiile oferite la locul de muncă. Mai exact, este vorba de 44,8% din cei care ocupă funcții de execuție și 49,9% din cei care dețin funcții de conducere. Singura soluție pentru rezolvarea acestor probleme este suplimentarea fondurilor bugetare alocate pentru acest domeniu.
- ↪ Majoritatea agenților și ofițerilor (62,2%) sunt mulțumiți (acord total și parțial) de modul în care se realizează managementul instituției. Mai mult decât atât, 71,8% din cei chestionați apreciază că departamentul în care își desfășoară activitatea este bine condus. În plus, 67,7% au recunoscut faptul că între subordonați și șefi există o relație apropiată, în timp ce 73% din angajați se simt apreciați corespunzător de către cei din conducere. Toate aceste rezultate susțin existența unui mediu organizațional prielnic implementării cu succes a unor schimbări organizaționale corespunzătoare.
- ↪ Majoritatea agenților și ofițerilor (82,2%) consideră că pentru ca rezultatele schimbărilor să fie întotdeauna însoțite de succes trebuie să țină cont de părerile tuturor celor vizați, ceea ce atestă deschiderea acestora față de consultare și implicare în implementarea schimbărilor.
- ↪ Cei care dețin funcții de execuție apreciază într-un procent mai mare (53,6%) decât șefii lor (33,3%), faptul că încurajarea manifestării unui comportament moral la locul de muncă va avea efecte pozitive intense asupra performanțelor (anexa 35, poziția 29). În opinia noastră, diferența procentuală de 20,3% este destul de mare și o putem explica prin faptul că șefii nu cred (sau nu simt) că au la îndemână pârghii concrete și rapide de îmbunătățire a comportamentului moral al tuturor subordonaților. Cu toate acestea, este bine să remarcăm totuși, faptul că 50% din respondenții cu funcții de conducere apreciază că se pot obține performanțe superioare dacă va crește atenția acordată corectitudinii și comportamentului moral (anexa 35, poziția 28).

↳ Agenții și ofițerii cu funcții de execuție cred într-un procent mai mare (68,8%) decât șefii lor direcți (54,2%) în efectele pozitive ale reducerii și chiar eliminării unor elemente birocratice inutile în derularea activităților, diferența procentuală fiind de 14,6% (anexa 35, poziția 15). Acest lucru se poate datora faptului că obligațiile întocmirii unor documente care atestă un înalt grad de birocratizare revin în cea mai mare parte celor care dețin funcții de execuție. În acest context, credem că se pot iniția discuții creative pe această temă, discuții din care să rezulte clar care sunt elementele birocratice care pot fi eliminate pentru anumite situații concrete. Este evident, însă, că un eventual raport privind propunerile făcute trebuie înaintat organelor decizionale de la centru, care, prin respectarea legislației în vigoare, pot continua demersurile care se impun pentru rezolvarea acestor probleme.

↳ Principalele cauze ale rezistenței la schimbare sunt automulțumirea cu situația existentă și tendința de autolimitare a efortului. La anexa 36 se poate observa faptul că 66,6% din conducătorii intervievați au apreciat că marea majoritate și o mare parte a subordonații lor se mulțumesc cu situația existentă iar 50% au apreciat că angajații au tendința de autolimitare a eforturilor, ceea ce poate constitui o reală frână în implementarea schimbărilor. Aceste informații pot fi extrem de valoroase pentru acei conducători care vor dori să implementeze anumite schimbări. De exemplu, aceștia vor trebui să pună accentul pe incitarea angajaților pentru a munci mai mult și mai bine, prin încurajarea participării lor la adoptarea deciziilor care îi privesc, prin promovarea în limitele legii a delegării de autoritate, prin atribuirea treptată a unor sarcini noi angajaților valoroși etc.

## **Propuneri**

Analizând disfuncționalitățile și nemulțumirile existente în cadrul instituției analizate, considerăm că se impune dirijarea tuturor resurselor, cunoștințelor și eforturilor înspre identificarea celor mai bune obiective, strategii, tehnici și măsuri care să determine implementarea cu succes a unor schimbări. De asemenea, este important să se țină seama nu numai de identificarea cauzelor care au generat sau generează anumite disfuncționalități și nemulțumiri, ci să se analizeze și ansamblul de cauze care pot determina în viitor amplificarea efectelor pozitive înregistrate în prezent, precum și identificarea/anticiparea/intuirea provocărilor/pericolelor care pot să urmeze. O etapă principală se referă și la prioritizarea măsurilor care pot ajuta în abordarea problemelor/disfuncționalităților.

Planurile de schimbare (acțiune) trebuie să fie realiste, realizabile și sprijinite de majoritatea angajaților. Este evident faptul că echipa managerială care propune schimbările trebuie să fie credibilă. Cu toate acestea, trebuie să recunoaștem faptul că un rol deosebit de important îl are deschiderea și rezistența la schimbare, nu numai a managerilor, ci și a angajaților. Planurile de

acțiuni trebuie să fie clare, sistematizate și structurate în așa fel încât să fie realizabile la termenele stabilite și în concordanță cu resursele disponibile (avem aici în vedere și capacitățile angajaților).

După ce se vor asigura toate condițiile necesare, se va avea în vedere viteza, durata de implementare a schimbării, armonizarea schimbărilor tehnice, sociale, economice, structurale etc. De obicei, în prima fază se recomandă implementarea unei schimbări de mică anvergură. De asemenea, o grijă majoră a celor care decid și supraveghează implementarea schimbărilor se referă la contactul permanent cu toți angajații implicați. Se va face apel la toate tehnicile eficiente de comunicare, apelându-se mai întâi la instruire, implicare, cooptare, negociere, persuasiune, sprijin, încurajare, motivare etc., și în ultimul rând la coerciție.

Ținând cont de prevederile *Planului strategic al M.A.I. pentru perioada 2010-2013* și de rezultatele cercetării noastre, prezentăm în continuare câteva propuneri care pot determina schimbări organizaționale eficiente la nivelul instituției analizate.

1. Îmbunătățirea dotării și înzestrării cu tehnică, echipamente, aparatură și materiale de intervenție a structurilor operative.
2. Eliminarea unor elemente birocratice inutile în derularea activității.
3. În domeniul specific al instituției analizate:
  - ⇒ Evaluarea corectă și onestă a situației operative din zona de competență pe fiecare linie de muncă și identificarea fenomenelor infracționale în expansiune, a riscurilor criminogene viitoare.
  - ⇒ Asigurarea stabilității și specializării lucrătorilor pe liniile de muncă, în funcție de evoluția situației operative, a experienței profesionale, a calităților și aptitudinilor.
  - ⇒ Elaborarea unor noi standarde de evaluare a activităților specifice în vederea recuperării prejudiciilor cauzate de infractori.
  - ⇒ Îmbunătățirea schimbului de informații și coroborarea acțiunilor între structurile de aplicare a legii, în special dintre parchete, Poliția Română, Oficiul Național pentru Prevenirea și Combaterea Spălării Banilor etc.
  - ⇒ Implementarea unui sistem de management al cazurilor, care să permită identificarea de conexiuni între infractori, îmbunătățirea administrării probatoriului și reducerea timpilor de soluționare a dosarelor.
  - ⇒ Distribuirea eficientă a angajaților cu scopul acoperirii zonelor de competență cu risc criminogen ridicat.
  - ⇒ Elaborarea unor noi standarde de evaluare a activităților specifice în vederea recuperării prejudiciilor cauzate de infractori.

- ⇒ Clarificarea competențelor celor care acționează pentru combaterea criminalității financiare.
- ⇒ Exercițarea fermă a controlului managerial și responsabilizarea polițiștilor de la toate nivelurile.
- ⇒ Participarea tuturor angajaților avizați, la stabilirea priorităților de acțiune pe componentele infracționale specifice din sfera criminalității organizate.
- ⇒ Identificarea și eliminarea disfuncțiilor care pot apărea în activitatea desfășurată și eficientizarea modului de lucru în cadrul delegării de competență.
- ⇒ Monitorizarea activității serviciilor județene arondate și acordarea de sprijin și îndrumare pe cazuri concrete (cu grad de complexitate ridicat).

#### 4. În domeniul managementului resurselor umane:

- ⇒ Îmbunătățirea calității resurselor umane prin perfecționarea procedurilor de recrutare, selecție, perfecționare și motivare.
- ⇒ Recrutarea resurselor umane numai din surse interne, ținându-se cont de specializarea și competența fiecăruia.
- ⇒ Stabilirea unui sistem eficient de evaluare a performanțelor și creșterea nivelului salariilor și a sporurilor acordate angajaților cu performanțe superioare.
- ⇒ Alocarea unor fonduri suficiente pentru formarea și perfecționarea angajaților din cadrul structurilor.
- ⇒ Comunicarea deschisă și sinceră între șefi ierarhici și subordonați
- ⇒ Încurajarea unei atmosfere creative, precum și stimularea și susținerea angajaților cu spirit creator.
- ⇒ Încurajarea personalului pentru perfecționare continuă.
- ⇒ Dezvoltarea unor noi relații între salariați, bazate pe performanță și dezvoltare personală.
- ⇒ Îmbunătățirea continuă a cunoștințelor și abilităților personalului.
- ⇒ Identificarea și monitorizarea riscurilor de corupție în rândul angajaților, respectiv, implementarea la nivelul colectivului a unui plan de măsuri pentru prevenirea și combaterea corupției interne.
- ⇒ Penalizarea/sancționarea urgentă a tuturor celor care au abateri de comportament.
- ⇒ Îmbunătățirea comportamentului moral la locul de muncă, prin implementarea eficientă a codului de etică și deontologie a polițistului.

În ultimii ani, prin aplicarea în unitățile de poliție a unui management constructiv, bazat pe principii moderne și vizând eficiența muncii și construirea unei imagini pozitive în rândul cetățenilor, s-a

constatat că acolo unde conducătorii de unități au reușit să-și asume și rolul de lider, și-a făcut treptat apariția o nouă mentalitate asupra muncii, calității și responsabilității față de problemele pe care cetățenii le ridică.

Managerul investit cu atributul conducerii trebuie să posede o serie de calități legate de spiritul de organizare, de observație, de cuprindere a problemelor, capacitate de motivare și angajare a oamenilor, o bună cunoaștere din interior a problemelor tehnice și organizatorice, tăria morală de a aprecia, judeca, decide, autoritate și prestigiu, credibilitate în tot ceea ce afirmă etc. Orice manager utilizează, în funcție de aceste calități un anumit stil de conducere, efectele acestuia punându-și amprenta asupra climatului de muncă, asupra atitudinii față de sarcinile de serviciu ale subordonaților, asupra motivației și rezultatelor acțiunilor.

Din punctul nostru de vedere, stilul de muncă al managerului profesionist este influențat și de alți factori specifici fie organizației (structură, resurse, cultură organizațională, climat de muncă, strategii existente, conținutul și complexitatea sarcinilor, volumul de muncă, valori etc.), fie salariaților (personalitate, temperament, pregătire, experiență, aptitudini, abilități, cunoștințe, loialitate, atașament față de muncă, solidaritate etc.).

Un stil eficient de conducere se caracterizează prin:

- *planificare eficientă*: consultarea tuturor celor implicați și analiza informațiilor, stabilirea clară a obiectivelor și sarcinilor de lucru, elaborarea unui program de activități realiste care să se poată realiza în timp util cu resursele disponibile, chiar dacă intervin diverse perturbații inerente;
- *inițiere*: un contact permanent cu grupul de lucru, transmiterea clară a sarcinilor, elaborarea de "standarde" privind performanța grupului;
- *control eficient*: verificarea atentă a modului în care rezultatele se încadrează în limitele standardelor impuse și elaborarea de măsuri corective, în caz de nevoie;
- *cooperare*: încurajarea inițiativelor, crearea spiritului de echipă, eliminarea tensiunilor și nemulțumirilor și acordarea de sprijin pentru cei care doresc să progreseze;
- *informare continuă*: culegerea de informații de la membrii grupului de lucru, analizarea ideilor și propunerilor, precum și informarea continuă a acestora;
- *evaluarea continuă*: verificarea gradului de realizare a planurilor și obiectivelor, crearea unui suport cu indicatorii de performanță pentru ca membrii grupului să se poată auto-evalua etc.

Condiția de bază a unui stil de muncă eficient al managerului unei unități de poliție o reprezintă realizarea coeziunii colectivului. Aceasta constituie una din caracteristicile esențiale a muncii din poliție, în lipsa căreia multe misiuni n-ar putea atinge nivelul expectanțelor prestabilite.

Eficiența reală a activității unui manager profesionist constă atât în conținutul comportamentului său, cât și în aptitudinea sa intelectuală de a asimila metodele moderne de adaptare a stilului său de muncă. Aceasta implică existența unor instrumente de diagnostic cu ajutorul cărora managerul profesionist și echipa managerială își pot aprecia plusurile și minusurile stilului de muncă.

Așa cum se arată în literatura de specialitate, adoptarea unui *stil pragmatic și eficient de muncă* presupune din partea unui manager din structurile de poliție un comportament adecvat care vizează următoarele (sinteză din: Voicu, Sandu, 2001):

- \* îi tratează pe toți așa cum ar dori să fie el tratat;
- \* respectă personalitatea și demnitatea fiecăruia
- \* se interesează permanent, cu bunăvoință, de modul cum muncesc și își îndeplinesc sarcinile;
- \* acordă în permanență lămuririle și îndrumările necesare tuturor subordonaților;
- \* își fundamentează și argumentează sarcinile și indicațiile date;
- \* folosește rațional autoritatea și resursele de care dispune;
- \* veghează la menținerea ordinii și disciplinei în muncă;
- \* nu se eschiveze în fața conflictelor, ci se implică în aplanarea lor;
- \* creează în cadrul colectivului o stare de sinceritate și creativitate;
- \* ia decizii în cunoștință de cauză și le transmite cu siguranță și claritate, pretinde cu fermitate respectarea lor și aplică sancțiuni atunci când se impune;
- \* este un exemplul personal;
- \* tratează individual problemele subordonaților;
- \* înștiințează din timp colaboratorii asupra necesității schimbărilor etc.

Gândindu-ne la managerii eficienți și la complexitatea activităților manageriale, ne putem pune mai multe întrebări. Dacă managementul este o artă, atunci managerii trebuie să dețină anumite calități native pentru a ajunge manageri eficienți? Abilitățile manageriale pot fi dezvoltate? Care este rolul științei în perfecționarea și dezvoltarea managerilor? Etc.

Obligațiile unui manager din cadrul unităților de poliție sunt într-o dinamică permanentă, chiar dacă elementele fundamentale specifice actului managerial se păstrează. De aceea, un manager eficient trebuie să posede o condiție fizică foarte bună și o sănătate de fier, dar și o cultură generală solidă. În plus, trebuie să-și fi dovedit competența profesională în practică: experiență în domeniu, dar și experiență managerială specifică nivelurilor ierarhice inferioare noului post de conducere (a fost șef de compartiment, șef de birou, șef de serviciu, șef de poliție orășenească sau municipală).

Gândindu-ne la un minim de cunoștințe care sunt utile în munca de zi cu zi, suntem de părere că un manager eficient trebuie să posede următoarele cunoștințe:



- ⇒ Cunoștințe de **management polițienesc**: generale și specifice (metode și tehnici de prevedere, organizare, comandă, coordonare, control). În plus, trebuie să aibă capacitatea de analiză, diagnoză, prognoză, planificare, organizare, coordonare; abilitatea de a controla bugetul și operațiunile financiare ale unității, asigurând eficiența cheltuirii fondurilor; priceperea de a aborda și de a impune un stil de conducere optim, flexibil și eficient; priceperea de a elabora și îmbunătăți organigrama, regulamentul de ordine interioară al unității, fișele de post, diagramele de relații; abilitatea de a pregăti și conduce o ședință etc.
- ⇒ Cunoștințe **legislative** generale și specifice Poliției române.
- ⇒ Cunoștințe **profesionale** specifice domeniului: gestionarea eficientă a timpului, tenacitate în evaluarea obiectivă a activității de ansamblu dar și a fiecărui sector în parte, rezolvarea eficientă și rapidă a problemelor curente, ierarhizarea optimă a sarcinilor și menținerea controlului asupra ansamblului, delegarea și evaluarea corectă, discernământ și tact în asumarea riscurilor etc.
- ⇒ Cunoștințe generale de **psihologie socială** legate de comportamentul individual și dinamica grupurilor, având abilități de a construi și menține o echipă eficientă, abilități de comunicarea (verbală și nonverbală), de a cere ferm îndeplinirea unei sarcini, de a menține relații corespunzătoare cu superiorii ierarhici, de a face față stresului, de a colabora eficient cu alte instituții, de a conduce oamenii spre atingerea unui scop comun etc.

Un manager eficient trebuie să manifeste permanent un **comportament social, profesional și moral eficient**: curaj, prudență, flexibilitate, responsabilitate, empatie, autocontrol, receptivitate la nou, creativitate, optimism, demnitate, fermitate, cunoașterea problemelor personale ale subalternilor/colaboratorilor, cunoașterea și respectarea normelor morale etc.

Profilul comportamental al managerului este reprezentat de configurația și calitatea principalelor coordonate ale personalității acestuia, în raport de statutul și rolul pe care îl are de îndeplinit, din perspectiva eficienței în activitate, mai exact, din perspectiva următoarelor coordonate: minimizarea tendinței de supra-asumare a drepturilor acordate prin statut; cunoașterea și acceptarea în plan subiectiv a îndatoririlor implicate de statut; exercitarea acțiunilor specifice rolului care corespunde așteptărilor personalului, opiniei publice, beneficiarilor, autorităților publice; existența în structura personalității managerului a cunoștințelor, deprinderilor, abilităților, atitudinilor și trăsăturilor morale compatibile cu specificul statutului și al rolului său etc.

Managerul trebuie să posede o serie de calități psihologice și, în același timp să dovedească o serie de cunoștințe și abilități pentru a descifra laturile psihologice ale colaboratorilor săi, pentru a-i trata diferențiat, în funcție de însușirile personale ale fiecăruia.

Fără a avea pretenția elaborării unei liste exhaustive, putem remarca necesitatea următoarele *trăsături esențiale ale unui manager eficient*, care influențează în sens pozitiv stilul său de muncă:

- are o personalitate puternică ce se manifestă în toate relațiile sale și care se sprijină pe elemente psihologice precum aptitudini, temperament și caracter etc.;
- își motivează acțiunile folosindu-se de obiective clare și argumentate;
- are putere de concentrare asupra rezultatelor, își mobilizează voința, are tactul și calmul necesare pentru rezolvarea problemelor;
- are întotdeauna o poziție participativă în rezolvarea problemelor, știe să lucreze în echipă, antrenează și motivează oamenii;
- are simțul esențialului, al sintezei, se ocupă de aspectele generale fără a neglija detaliile, rezolvă problemele după prioritățile impuse de situațiile concrete, știe să aleagă urgențele dintre priorități;
- este în general simplu și modest;
- are un comportament bazat pe cunoașterea principiilor de psihologia muncii;
- își organizează propria activitate, locul său de muncă, resursele și energiile personale;
- folosește metode și tehnici adecvate pentru creșterea eficienței sale personale;
- este preocupat permanent de autoperfecționare dar și de perfecționarea celor pe care îi conduce.

Preocuparea pentru perfecționarea stilului de muncă în unitățile de poliție din România va cunoaște cu siguranță o intensitate deosebită și în perioada următoare. În prezent, știința managerială oferă o gamă diversificată de instrumente și modele pentru a se obține performanță managerială. În activitatea de poliție, mai ales în contextul integrării europene, performanța managerială este indisolubil legată de perfecționarea stilului de muncă al managerilor. În plus, nu este lipsită de importanță maniera în care orice manager reușește să instituie un climat corespunzător la locul de muncă, bazat nu numai pe performanță și eficacitate, ci și pe moralitate. De aceea, vom face și câteva precizări legate de codul de etică și deontologie a polițistului

Din punctul nostru de vedere, pentru ca instituțiile analizate (și nu numai) să poată progresa, este necesar ca toți angajații să accepte și să se dedice schimbărilor care se impun. Chiar dacă mediul extern oferă uneori mai multe amenințări decât oportunități (iar punctele slabe sunt mai vizibile decât punctele tari), existența unei culturi organizaționale puternice, bazată pe creativitate și schimbare, poate ajuta instituția să își păstreze propriile valori bazate pe eficiență, performanță și adaptabilitate. De asemenea, este foarte important ca în momentele cele mai dificile și imprevizibile, instituția să fie capabilă să apeleze la asistență/consultanță de specialitate. Dar până atunci, recomandăm ca managerii (dar și angajații) să fie pregătiți și dedicați unui proces continuu

de învățare și deschidere către noile metode moderne de management și schimbare organizațională. În acest sens, chiar dacă am formulat propunerile anterioare de schimbare, dorim ca în paginile următoare să prezentăm foarte pe scurt câteva aspecte care pot fi considerate noutăți pentru specialiștii și conducătorii din domeniul polițienesc. Vom face, deci, o scurtă incursiune în domeniul managementului cunoașterii în cadrul unităților de poliție.

### **Contribuții teoretice și de sinteză**

1. Analiza succintă a Ministerul Administrației și Internelor (M.A.I.), ca structură superioară a Poliției Române: prezentarea unui scurt istoric, descrierea mandatului, misiunii și atribuțiilor M.A.I. pentru cele trei domenii majore: administrație publică; ordine, siguranță publică și securitate națională; consiliere specializată.
2. Descrierea sistemului organizatoric al administrației și internelor, cu accent pe domeniul ordinii și siguranței publice.
3. Analiza *Planului strategic al M.A.I. pentru perioada 2010-2013* și a *Strategiei naționale de ordine publică 2010-2013*, cu scopul identificării factorilor interni/externi, respectiv, a amenințărilor și oportunităților, cu influență majoră asupra performanțelor structurilor de specialitate din cadrul M.A.I., precum și din dorința de a cunoaște, în detaliu, obiectivele strategice, principalele domenii de intervenție și direcții de acțiune avute în vedere de M.A.I. pentru perioada menționată.
4. Definirea și prezentarea unor opinii personale în legătură cu următoarelor concepte de bază: organizație, instituție, serviciu public, funcție publică, funcționar public, eficiența, calitatea și performanța serviciilor.
5. Prezentarea principalelor deficiențe/vulnerabilități la nivelul instituțiilor polițienești din România.
6. Descrierea funcțiilor managementului și a principiilor manageriale specifice unităților de poliție.
7. Prezentarea sistemului organizatoric al Poliției Române, respectiv organizarea procesuală și organizarea structurală.
8. Analiza detaliată a subsistemului decizional și informațional (managerial) în cadrul Poliției Române și evidențierea următoarelor aspecte: definiții, particularități, tipologii, sarcini, cerințe, interdependențe, limite, etape, reguli etc.
9. Identificarea particularităților metodelor de management în cadrul poliției române, cu accent pe Managementul prin obiective.
10. Descrierea managementului acțiunilor investigativ-operative și a managementului bazat pe activități permanente de control.

11. Precizarea diferențelor dintre inspecție și control, identificarea metodelor de control și detalierea procesului de control în cadrul Poliției Române.
12. Identificarea rolului *cunoașterii* în munca de poliție și prezentarea generalităților privind gestionarea cunoștințelor și implementarea Managementului cunoașterii în unitățile de poliție.
13. Prezentarea succintă a drepturilor, îndatoririlor și raporturilor de serviciu ale polițiștilor, cu accent pe analiza comportamentului în muncă al acestora.
14. Descrierea factorilor de stres asociați muncii polițiștilor și a cauzelor generatoare de stres.
15. Identificarea particularităților și a trăsăturilor de bază ale managerilor din Poliție, cu accent pe următoarele aspecte: statut, atribuții, criterii de performanță, stiluri de management și tipuri de conducători, elemente definitorii ale managerilor eficienți.
16. Analiza codului de etică și deontologie al polițiștilor (definire, caracteristici, obiective, conținut, principii, critici, limite) și prezentarea argumentelor din literatura de specialitate, dar și a celor personale, care confirmă faptul că acesta poate fi considerat un instrument de îmbunătățire a comportamentului (avantaje, influențe, roluri).
17. Descrierea conceptului de schimbare organizațională.
18. Elaborarea tipologiei schimbărilor, pornind de la zece criterii relevante de clasificare.
19. Stabilirea domeniilor esențiale ale schimbărilor organizaționale.
20. Descrierea celor mai importante modele ale procesului de schimbare, cu accent: conștientizarea necesității schimbării, diagnosticul organizațional, planificarea și implementarea schimbării, respectiv, evaluarea efectelor și instituționalizarea schimbării.
21. Prezentarea principiilor manageriale semnificative în procesul schimbării organizaționale.
22. Evidențierea importanței alegerii corecte a specialiștilor în schimbare și prezentarea avantajelor/ dezavantajelor apelării la agenți ai schimbării din interiorul sau exteriorul organizației.
23. Descrierea celor mai cunoscute cauze ale rezistenței la schimbare (individuale și organizaționale), a formelor de manifestare dar și a tipurilor de rezistență la schimbare.
24. Descrierea ciclului acceptării schimbării, precum și a celor mai potrivite metode de învingere a opoziției față de schimbare.
25. Prezentarea celor mai importante strategii și tactici de schimbare.
26. Prezentarea celor mai relevante definiții ale crimei organizate și evidențierea trăsăturilor și caracteristicilor principale.
27. Analiza comportamentul infracțional organizat și descrierea principalelor particularități.
28. Analiza legăturilor dintre crima organizată, terorism și corupție.
29. Prezentarea legăturilor de interdependență dintre amploarea crimei organizate, pe de o parte, și factorii socio-economici și politici, caracteristicile sistemului de justiție, eficiența

guvernării sectorului privat și public, independența și integritatea sistemului judiciar, pe de altă parte.

30. Prezentarea factorilor constanți și variabili care cauzează corupția în rândul personalului unităților de poliție.
31. Analiza impactului crizelor economico-financiare asupra criminalității și crimei organizate.
32. Prezentarea evoluția structurilor de combatere a criminalității organizate din România și U.E.
33. Explicarea relației divergente dintre indicatorii actuali de performanță din structurile de combatere a criminalității organizate și cuantificarea efectelor negative ale crimei organizate, bazându-ne pe cercetările și opiniile prezentate de Mackenzie și Hamilton-Smith (2011).
34. Descrierea celor mai importante critici la adresa indicatorilor cheie de performanță din structurile contemporane de combatere a criminalității organizate.

### **Contribuții aplicative**

1. Prezentarea unui studiu de caz care evidențiază concluziile rezultate în urma unei inspecții efectuate la un inspectorat de poliție județean din România.
2. Evaluarea cauzelor stresului ofițerilor de poliție și identificarea primilor 20 de factori de stres, pornind de la analiza rezultatelor unei cercetări empirice derulate de specialiștii din SUA (2007).
3. Descrierea rezultatelor unei cercetări recente (2011) derulate în Canada, cu scopul de a evidenția rolul managerilor în perfecționarea managementului în cadrul unităților de poliție, având în vedere patru teme majore: rolul managementului în cadrul unităților de poliție; eficiența managementului în poliție; procesul de promovare pentru funcții de conducere în cadrul poliției; disponibilitatea și caracterul adecvat al pregătirii managerilor din unitățile de poliție.
4. Analiza eficienței stilurilor de conducere și a practicilor manageriale din Poliția Română, bazându-ne pe rezultatele unui studiu de caz (derulat de specialiști ai Centrului de Psihosociologie din M.A.I.) care evidențiază concluziile rezultate în urma unei inspecții efectuate la nivelul unui inspectorat județean de poliție.
5. Descrierea unei cercetări empirice derulate de Buscaglia și Van Dijk (2003) care a demonstrat existența unei puternice corelații între crima organizată și corupție, ca urmare a identificării unor indici statistici compoziți ai corupției și crimei organizate.
6. Analiza anchetelor Eurobarometru și a rapoartelor G.R.E.C.O. (Council of Europe's Groups of States against Corruption) care au încadrat țările U.E. în funcție de intensitatea legăturilor dintre corupție și crimă organizată. Completarea acestor anchete cu prezentarea rezultatelor unui studiu empiric complex derulat în 2010 de Gounev și Bezlov, care au elaborat o listă cu

șapte grupuri de țări membre U.E., plasate în funcție de valorile înregistrate în cazul a 14 indicatori statistici.

7. Analiza rezultatelor cercetărilor lui Mackenzie și Hamilton-Smith (2011) privind managementul performanței în cadrul unei unități de combatere a criminalității organizate din Scoția.

**Contribuțiile personale aplicative** se bazează pe derularea unei cercetări empirice pe bază de chestionare, distribuite atât angajaților cu funcții de execuție, cât și celor cu funcții de conducere, din cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României. Mai exact, contribuțiile personale constau în elaborarea chestionarului, prelucrarea datelor statistice, analiza și sinteza rezultatelor obținute în urma cercetării empirice:

- ⇒ Identificarea opiniilor celor 192 de respondenți care dețin funcții de execuție în legătură situația existentă în cadrul instituției analizate, urmărindu-se următoarele paliere: caracteristicile locului de muncă, munca în echipă, evaluarea performanțelor, relațiile cu conducerea instituției, comportamentul etic și valorile morale, precum și de schimbarea organizațională.
- ⇒ Identificarea aspectelor negative privind situația existentă în cadrul instituției analizate.
- ⇒ Stabilirea gradului de mulțumire a conducătorilor chestionați în legătură cu unele aspecte ale muncii lor: modul în care merg lucrurile în brigadă/serviciu, autoritatea de care dispun, modul în care se iau deciziile la centru, veniturile obținute, condițiile de muncă (birou, dotări etc.) etc.
- ⇒ Identificarea aspectelor esențiale pentru eficiența muncii de conducere, precum și analiza opiniilor respondenților legate de: resursele logistice, tehnologice, financiare; pregătirea și cunoștințele manageriale; competența angajaților și colaboratorilor; relațiile personale cu subordonații; relațiile cu superiorii/autoritățile/sindicatul.
- ⇒ Stabilirea importanței anumitor aspecte care pot influența eficiența activității manageriale.
- ⇒ Identificarea aspectelor negative care pot influența performanțele manageriale în cadrul instituției analizate.
- ⇒ Identificarea comportamentului majorității superiorilor, colegilor, și subordonaților în fața unor schimbări în procesul managerial (ținând cont de percepțiile și opiniile managerilor din instituțiile analizate) și analiza aprecierilor respondenților cu privire la superiori, colegi și subordonați.
- ⇒ Cunoașterea percepțiilor managerilor referitoare la superiori/colegi/subordonați, în legătură cu: atașamentul față de instituție, orientarea excesivă spre propriile interese, nivelul cunoștințelor/competențelor profesionale, activismul participativ, capacitatea de a-și asuma riscuri și responsabilități, eficiența comunicării etc.

- ⇒ Analiza opiniilor tuturor respondenților privind efectele pozitive ale schimbărilor asupra performanțelor, având în vedere 40 de obiective care vizează următoarele aspecte: misiunea, obiectivele, strategiile instituției; orientarea generală a B.C.C.O. nu numai înspre infractori și grupurile de crimă organizată, ci și către cei cu care colaborează, către cetățeni și societate, în general; imaginea instituției; calitatea și performanța serviciilor prestate; tehnologiile utilizate (echipamente, aparatură și tehnică specifice, materiale, sisteme informatice etc.); structura organizatorică (compartimentele, posturi, funcții, relațiile etc.); proiectarea posturilor (job design: sarcini, competențe, responsabilități, autonomia, varietatea sarcinilor, identitatea și importanța sarcinilor, feed-back-ul); sistemul managerial; resursele umane (număr, pregătire profesională, calificare, deprinderi etc.); conducerea (stilul de management, motivarea, comunicarea, creativitatea etc.).
- ⇒ Identificarea ponderii angajaților care manifestă (în grade diferite) rezistență la schimbare datorită unor cauze multiple.
- ⇒ Elaborarea și verificarea a 15 ipoteze de lucru.
- ⇒ Formularea unor concluzii teoretice și aplicative în conformitate cu tema prezentei teze de doctorat.
- ⇒ Elaborarea de propuneri de îmbunătățire a managementului din cadrul instituției analizate și precizarea rezultatelor celor mai recente studii de specialitate bazate pe abordarea unui management modern în cadrul unităților de poliție, cu accent pe implementarea managementului cunoașterii.

Din punctul nostru de vedere, implementarea oricărei strategii de schimbare organizațională impune dezvoltarea atât a competențelor necesare, cât și a comportamentelor orientate spre adaptabilitate și flexibilitate. Creșterea performanțelor manageriale în procesul de schimbare la nivel instituțional este posibilă doar dacă se promovează transferul de competențe și responsabilități la nivelul structurilor teritoriale subordonate, care trebuie să răspundă unui număr tot mai mare de sarcini de înaltă complexitate.

Prin intermediul celor 15 ipoteze principale de lucru, precum și a celorlalte analize și sinteze efectuate în capitolul 6, am reușit să demonstrăm faptul că există deschidere către schimbare și îmbunătățire a performanțelor manageriale, în rândul tuturor angajaților din cadrul Direcției de Combatere a Crimei Organizate din România. Din punctul nostru de vedere, dorința de perfecționare a sistemului de management la nivelul instituțiilor polițienești, se subsumează necesității alinierii la standardele europene în vederea realizării reformelor instituționale care se impun.

## **Limite și direcții viitoare de cercetare**

Una din problemele majore ale cercetării empirice derulate prin intermediul chestionarelor se referă la imposibilitatea precizării numărului total de angajați din cadrul brigăzilor de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României, datorită faptului că acestea sunt considerate date strict secrete. Prin urmare, nu putem demonstra științific faptul că eșantioanele avute în vedere (192 de agenți și ofițeri, respectiv, 24 de șefi ai structurilor menționate) sunt reprezentative. Convingerea noastră este că acestea sunt reprezentative, deoarece noi suntem în posesia acestor date (fiind din interiorul instituției analizate), însă nu este suficient acest argument.

Așa cum am mai precizat la subcapitolul 6.3., în vederea obținerii unor rezultate complexe și complete, am distribuit chestionarele tuturor angajaților din brigăzile de combatere a criminalității organizate din regiunea Nord-Vest și Centru a României. Mai mult decât atât, ca urmare a deplasărilor repetate în teritoriu, dar și datorită amabilității și deschiderii din partea tuturor conducătorilor și angajaților, ne-am bucurat de o rată foarte mare de răspuns pentru chestionarele aplicate.

Dacă ne referim la direcțiile viitoare de cercetare, un prim aspect pe care putem să îl avem în vedere se referă la extinderea cercetării empirice derulate, la nivelul întregii țări și realizarea unor abordări comparative pe zone. Un alt aspect important (dacă dorim să rămânem în aceeași arie a schimbărilor organizaționale) îl reprezintă abordarea conceptului de creativitate și creativitate managerială (specifică unităților de poliție) cu scopul de a identifica cele mai bune metode și instrumente prin care angajații cu spirit creator/inovator pot participa la implementarea schimbărilor.

Eficiența muncii în unitățile de poliție este puternic influențată de situațiile periculoase și stresante care apar, uneori zilnic, la locul de muncă. În acest sens, credem că cercetarea noastră poate fi continuată cu realizarea unui studiu care să vizeze identificarea și analiza detaliată a diferiților factori care au un potențial stresant crescut. De aceea, pe lângă realizarea unui diagnostic organizațional care să evidențieze eventualele disfuncționalități (pentru care, de regulă, se fac vinovați factorii decizionali de pe primele niveluri ierarhice), credem că este necesar să se analizeze în detaliu caracteristicile și practicile specifice muncii din poliție, cu scopul delimitării clare a factorilor de stres interni, externi, personali și organizaționali.



## Referințe bibliografice

### Cărți

1. Abadinsky, H. (2010): *Organized crime*. Ninth edition. USA: Wadsworth Cengage Learning.
2. Andreescu, A. (coordonator) (2006): *Managementul stresului profesional. Ghid pentru personalul din domeniul ordinii și siguranței publice*. Volumul II. București: Editura M.A.I.
3. Arădăvoaice, Ghe. (1994): *Comandantul (șeful), profil psihoprofesional*. București: Editura A.I.S.M.
4. Armstrong, M. (2003): *Managementul resurselor umane*. București: Editura Codecs.
5. Armstrong, M. (2000): *Performance management - Key strategies and practical guidelines*. Londra: Saxon Graphics Ltd. Versiune online: [www.books.google.com](http://www.books.google.com).
6. Beatty, J. (1998): *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*. București: Editura Teora.
7. Bertrand, C.J. (1982): *Progresul în om*. București: Editura Politică.
8. Bertrand, C.J. (2000): *Deontologia mijloacelor de comunicare*. Iași: Institutul European.
9. Bințișan, P. (2002): *Introducere în teoria și practica comerțului*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
10. Binu, E. (1938): *Ordine obștească, îndreptar profesional în știința polițienească*. București.
11. Blois, K., (1985): *Ethics in Business*. În: Lawrence, P., Elliot, K.: *Introducing Management*. London: Penguin Books.
12. Bodea, G. (2007): *Comunicarea: expresie și deontologie*. Cluj-Napoca: Editura Casa Cărții de Știință.
13. Bratton, J., Gold, J. (2000): *Human Resource Management: theory and practice*. 2nd edition. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
14. Burduș, E., Căprărescu, G. (2002): *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică.
15. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Mile, M. (2000): *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică.
16. Burduș, E., Căprărescu, Gh. (1999): *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică.
17. Burduș, E., Căprărescu, Ghe., Androniceanu, A. (2008): *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică.
18. Călătorescu, A. (1940): *Manual practic de poliție urbană*. București: Tipografia Valuna.
19. Căprărescu, Gh. (2009): *Managementul strategic al firmei de comerț și turism*. București: Editura Wolters Kluwer.
20. Chișu, V.A. (2002): *Manualul specialistului în resurse umane*. București: Editura Irecson.
21. Ciurușniuc, Gr. (1987): *Perfecționarea capacității de conducere a comandamentelor*. București: Editura Militară.
22. Clarke, L. (2002): *Managementul schimbării*. București: Editura Teora.
23. Cohen, L., Manion, L. (1994): *Research Methods in Education*. Londra: Routledge.
24. Constantinescu, A., Chirvasiu, C., Stoica, S., Pârlea-Stancu, N., Cușmir, A. (2009): *Evoluția criminalității în actualul context socio-economic*. București: I.G.P.R., Institutul de Prevenire și Psihosociologie.
25. Cozma, C. (1997): *Elemente de etică și deontologie*, Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
26. Crawshaw, R., Deulin, B., Williamson, T. (1998): *Human Rights and Policing. Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International.
27. Daghe, V. (2000): *Etică și deontologie medicală*. București: Editura Național.
28. Drucker, P. (1999:a): *Realitățile lumii de mâine*. București: Editura Teora.
29. Drucker, P. (1999:b): *Societatea postcapitalistă*. București: Editura Image.
30. Drucker, P., Simionescu, A. (2004): *Managementul viitorului*. București: Editura ASAB.
31. Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

32. Dumitrescu, M. (1995): *Introducere în management și management general*. Oradea: Editura Eurounion.
33. Emsley, C., Weinberger, B. (1991): *Policing Western Europe*. New York, London, Westport: Greenwood Press.
34. Farnham, D., Horton, S. (1996): *Managing the new public services*. London: Macmillan.
35. Farrington, P.D. (2002): *Developmental Criminology and risk-focused prevention*. Third editions. The Oxford Handbook of Criminology: Oxford University Press.
36. Fassel, D. (1990): *Working Ourselves to Death: And the Rewards of Recovery*. San Francisco: Harper Collins Publisher.
37. Florian, Ghe. (2005): *Prevenirea criminalității - teorie și practică*. București: Editura Oscar Print.
38. French, W.L., Bell, C.H. jr. (1994): *Organization Independent an Transformation: Managing Effective Change*. Mc Graw Hill College.
39. French, W.L., Bell, C.H. jr. (1998): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall: Fourth Edition.
40. Gary, J. (1998): *Comportament organizațional*. București. Editura Economică.
41. Gortner, H. (1987): *Organization theory: a public perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
42. Gottschalk, P. (2007): *Knowledge management systems in law enforcement - technologies and techniques*. Hershey: Idea Group Publishing.
43. Grigoraș, I. (1999): *Probleme de etică*. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
44. Hesseelbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (2000): *Organizația viitorului*. București: Editura Teora.
45. Hurdubaie, I. (2007): *Crima organizată și terorismul*. București: Editura Era.
46. Huțu, C.A. (1999): *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*. București: Editura Economică.
47. Iacob, D., Cismaru, D.M. (2004): *Introducere în teoria organizațiilor*. București: Editura Comunicare.ro.
48. Ilieș, L. (2001): *Managementul firmei*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
49. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V. (2010): *Management*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
50. Iordan, N. (2003): *Managementul serviciilor publice locale*. București: Editura All Back.
51. Iorgovan, A. (1996): *Tratat de drept administrativ*. Vol. II. București: Editura Nemira.
52. Jica, P. (1979): *Determinarea eficienței progresului tehnico-științific și a calificării*. București: Editura Politică.
53. Jivan, Al. (1998): *Managementul serviciilor*. Timișoara: Editura de Vest.
54. Jivan, Al. (2000): *Servicitate mai mult decât productivitate în economia de serviciu*. Timișoara: Editura Sedona.
55. Kanter, R.M. (1992): *The Change Masters*. London: Routledge.
56. Keeney, R. (1992): *Value-focused Thinking: A Path to Creative Decision Making*. Cambridge: Harvard University Press.
57. Kotler, P. (2002): *Managementul Marketingului*. București: Editura Teora.
58. Kottai, J., Cohen, D. (2008): *Inima schimbării - povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile*. București: Editura Meteor Press.
59. Kouzes, J., Posner, B. (2003): *The leadership challenge*. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
60. Kubr, M. (2003): *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th Edition. Brookings Institute.
61. Lazăr, C. (1999): *Autoritate și deontologie*. București: Editura Licorna.
62. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V., Lazăr, S.P. (2004): *Management general*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
63. Leca, A. (1997): *Principii de management energetic*. București: Editura Tehnică.

64. Lewin, K. (1948): *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row.
65. Lewin, K. (1989): *Management in Organization*. London: Free Press.
66. Lippitt, G.L. (1982): *Leadership, a performing art in a complex society*. Air University.
67. Lungescu, D. (2009): *Managementul schimbării*. Cluj-Napoca: Universitatea „Babeș-Bolyai”. Syllabus pentru învățământul la distanță.
68. Mercier, S. (1999): *L'etique dans les entreprises*. Paris: Editions La Decouverte et Syros.
69. Mihuleac, E. (1994): *Bazele managementului*. București: Editura Tempus.
70. Mihuț, I. (coordonator) (1998): *Management*. Alba Iulia: Editura Universitatea „1 Decembrie” 1918.
71. Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall International.
72. Moorhead, G., Griffin, R. (1998): *Organizational Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
73. Morar, R. (2007): *Relații publice în activitatea de ordine și siguranță publică*. Craiova: Editura Sitech.
74. Naghi, M., Stegorean, R., Modola, R. (2001): *Managementul unităților din turism și comerț*. Cluj-Napoca: Editura George Barițiu.
75. Naghi, M., Gică, O.A. (2007): *Managementul operațional al producției*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
76. Neagu, N. (2002): *Managementul schimbării în Ministerul de Interne*. București: Editura Ministerului de Interne.
77. Negulescu, P. (1994): *Tratat de drept administrativ*. Vol. I. București: Institutul de Arte Geografice „E. Marvan”.
78. Nica, P. (2006:a): *Managementul schimbării*: [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro).
79. Nica, P. (2006:b): *Schimbarea organizațională: necesitate, dorință, cunoștințe, abilități*: [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro)
80. Nica, P. (2006:c): *Rolul managerilor în procesul de schimbare organizațională*: [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro).
81. Nica, P., Iftimescu, A. (2003): *Management. Concepte și aplicații*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”.
82. Nicolescu, O., Verboncu I. (1999): *Management*. București: Editura Economică.
83. Nicolescu, O. (coordonator) (2000): *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Editura Economică.
84. North, D. (2003): *Instituții, schimbare instituțională și performanță economică*. Chișinău: Întreprinderea Editorial Poligrafică.
85. Oroveanu, M. (1996): *Tratat de știința administrației*. București: Editura Cerma.
86. Pătrașcu, I. (2007): *Managementul organizațiilor polițienești. Abordări moderne*. Vol. I. București: Editura TipoRadica.
87. Pătrașcu, I. (2008): *Managementul organizațiilor polițienești: aplicații teoretice, studii de caz*. Vol. II. București: Editura Ministerului Internelor și Reformei Administrative.
88. Petrescu, I. (1991): *Psihosociologia eficienței economice*. București: Editura Academiei Române.
89. Pfeffer, J. (1992): *Managing with power: Politics and influence in organization*. Boston: Harvard Business School Press.
90. Platon, M. (1997): *Serviciul public în Republica Moldova*. Chișinău: A.S.D.A.P.
91. Popa, M., Chira, A. G., Scorțar, L. M. (2008): *Etica în afaceri*. Editura Risoprint: Cluj-Napoca.
92. Popa, M., Salanță, I.I., Scorțar, L. M., Isopescu (Chira), A. G. (2011): *Etica în afaceri. Sinteze și studii de caz*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
93. Popescu, A. (2006): *Diferențe de gen în managementul performanței*. Centrul Parteneriat pentru Egalitate. Versiune online: [www.cpe.ro](http://www.cpe.ro).
94. Postelnicu, Ghe. (2004): *Teoria economică*. București: Editura Fundației România de Mâine.
95. Pralagi, A. (2001): *Serviciile publice locale*. București: Editura Economică.

96. Predișcan, M. (2004): *Schimbare organizațională. Ce, când și cum să schimbăm?* Timișoara: Editura Universității de Vest.
97. Rao, T.V. (2004): *Performance management and appraisal systems - HR tools for global competitiveness.* Londra: Sage Publications Ltd.
98. Reuss-Ianni, E. (1983): *Two cultures of policing: street cops and management cops.* New Brunswick: Transaction Books.
99. Rusu, C. (2003): *Managementul schimbării.* București: Editura Economică.
100. Schein, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership - a dynamic view.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
101. Shah, A. (2007): *Performance accountability and combating corruption.* Washington: The World Bank.
102. Stăncioiu, I., Militaru, Gh. (1998): *Management - elemente fundamentale.* București: Editura Teora.
103. Stegorean, R. (2008): *Managementul serviciilor.* Cluj-Napoca: Universitatea „Babeș-Bolyai”. Syllabus pentru învățământul la distanță.
104. Ștefănescu, C. (coordonator) (1996): *Analiza economico-financiară cu aplicații în societățile comerciale industriale de construcții și de transporturi.* București: Editura Economică.
105. Șuteu, N.G., Pop, Ș. (2002): *Poliția, comunitatea și prevenirea criminalității.* Sibiu: Editura Constant.
106. Tanțău, A.D. (2004): *Fundamente ale schimbării organizaționale.* București: Editura ASE.
107. Tellier, Y., Rovența-Frumușani, D. (1999): *Resurse umane și dezvoltarea organizațională.* București: Editura Cavallioti.
108. Thomas, R., Mabey, C., Farmer, E., Starey, J., Thomson, A. (1995): *A Portrait of Management Development.* London: Institute of Management.
109. Toffler, A. (1996): *Corporația adaptabilă.* București: Editura Antet.
110. Trevino, L.K., Weaver, G. (2003): *Managing Ethics in Business Organizations.* Stanford University Press.
111. Țical, G.M. (2008): *Combaterea crimei organizate.* București: Editura Economică.
112. Velicu, G. (2005): *Poliția în sistemul puterii executive.* Craiova: Editura Sitech.
113. Vlad, D., V. (2010): *Schimbare și dezvoltare organizațională.* Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
114. Vlăsceanu, M. (2003): *Organizații și comportament organizațional.* Iași: Editura Polirom.
115. Voicu, C., Prună, Ș. (2007): *Managementul organizațional al poliției: fundamentele teoretice.* București: Editura Media Uno.
116. Voicu, C., Sandu, F., Zaharia, T. (2001): *Management organizațional în domeniul ordinii publice.* București: Editura Ministerului de Interne.
117. Voicu, C., Ungureanu, G. (2006): *Introducere în criminologia aplicată.* București: Editura Pro Universitaria.
118. Zimbardo, P. (2007): *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil.* New York: Random House.
119. Zlate, M. (2007): *Tratat de psihologie organizațional-managerială.* Vol. II. Iași: Editura Polirom.
120. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G. (1996): *Managementul organizației.* Vol. I. București: Editura Holding Reporter.

#### **Articole și studii de specialitate**

1. Adams, J. S., Tashchian, A., Shore, T. (2001): *Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior.* Journal of Business Ethics, Nr. 29, pp. 199-211.
2. Bandura, A. (1999): *Moral disengagement in the perpetration of inhumanities.* Personality and Social Psychology Review, Nr. 3, pp. 193-209.
3. Bandura, A. (2002): *Selective moral disengagement in the exercise of moral agency.* Journal of Moral Education, Nr. 31, pp. 101-119.

4. Bayley, D.H. (1975): *The police and political development in Europa*. Citat de Ionescu, M.A., Stanciu, Ș. (2006): *Schimbarea organizațională și culturală - analiza unui model preluat din epistemologie*. Revista Militară de Management și Educație, Nr. 3, pp. 24-26.
5. Bennet, A., Bennet, D. (2005): *Designing the knowledge organization of the future: The intelligent complex adaptive system*. În: Holsapple, C.W. (editor): *Handbook of Knowledge Management*. Vol. 2, pp. 623–638. Netherlands: Springer Science & Business Media.
6. Bragoi, V., Patiurca, C. (2007): *Bazele de planificare în organele de interne*. În Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova. Ediția a - VII - a. Chișinău.
7. Brass, D.J., Butterfield, K.D., Skaggs, B.C. (1998): *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*. Academy of Management Review, Nr. 23(1), p. 15. În: Schwartz, M. (2004): *Effective Corporate Code of Ethics-Perceptions of Code Users*. Journal of Business Ethics, Nr. 55, p. 324.
8. Brooks, L., Piquero, N. (1998): *Police stress: does department size matter?* Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Nr. 21, pp. 600-617.
9. Brown, S.D. (2007): *The meaning of criminal intelligence*. International Journal of Police Science and Management, Nr. 9(4), pp. 336–340.
10. Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. (2003): *The commitment and satisfaction of lower-ranked police officers*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Nr. 26, pp. 43-63.
11. Buscaglia, E., Jan van Dijk (2003): *Controlling Organised Crime and Corruption in the Public Sector*. Forum on Crime and Society, Vol. 3, Nr. 1, pp. 3-34. Disponibil online la adresa: [http://works.bepress.com/edgardo\\_buscaglia/8](http://works.bepress.com/edgardo_buscaglia/8)
12. Carlan, P.E., Nored, L.S. (2008): *An Examination of Officer Stress: Should Police Departments Implement Mandatory Counseling?* Journal of Police and Criminal Psychology, Nr. 23, pp. 8-15.
13. Carp, S., Bulai I. (2003): *Criminalitatea în Republica Moldova: starea actuală, dinamica și tendințele*. În Anale științifice (coordonator Gladchi Ghe.), ediția a-4-a, Academia “Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova.
14. Charrier, K. (2004): *Strategic management in policing: The role of the strategic manager*. Versiune online: <http://www.policechiefmagazine.org/>
15. Chonko, L.B., Wotruba, T.R., Loe, T.W. (2003): *Ethics code familiarity and usefulness: Views on idealist and relativist managers under varying conditions of turbulence*. Journal of Business Ethics, Nr. 42, pp. 237-252.
16. Chugh, D., Bazerman, M. (2007): *Bounded awareness: What you fail to see can hurt you*. Mind & Society, Nr. 6, pp. 1-18.
17. Chugh, D., Banaji, M. R., Bazerman, M. H. (2005): *Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest*. În: Moore, D. A., Cain, D. M., Loewenstein, G., Bazerman, M. (editori.): *Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy* (pp. 74–95). New York: Cambridge University Press.
18. Church, R., Robertson, N. (1999): *How state police agencies are addressing the issue of wellness*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Nr. 22, p. 304-312.
19. Cleek, M.A., Leonard, S.L. (1998): *Can corporate codes of ethics influence behaviour*. Journal of Business Ethics, Nr. 17, pp. 619-630.
20. Collier, P.M. (2006): *In search of purpose and priorities: police performance indicators in England and Wales*. Public Money & Management, Vol. 26, No. 3, pp. 165-72.
21. Crank, J., Hewitt, J., Regoli, B., Culbertson, R. (1993): *An assessment of work stress among police executives*. Journal of Criminal Justice, Nr. 21, pp. 313-324.
22. Danilov, A. (2003): *Convingerea ca factor de asigurare a legalității și ca metodă de dirijare în stat*. În: Anale științifice (coordonator Gladchi, Ghe.), ediția a-4-a, Academia “Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova.

23. Dumitrescu, I. (2011): *Instrumente internaționale ce vin în apărarea și facilitarea activității polițienești*. În *Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova*. Ediția a - XI - a. Chișinău.
24. Edelbacher, M., Peruci, E. (2004): *Corruption, Policing, Security, and Democracy: An Austrian Perspective*. În: Amir, M., Einstein, S. (editori) (2004): *Police Corruption. Challenges for Developed Countries. Comparative Issues and Commissions of Inquiry*. London: The Office of International Criminal Justice. Disponibil online: [www.books.google.com](http://www.books.google.com)
25. Engel, R.S. (2000): *The effects of supervisory styles on patrol officer behaviour*. *Police Quarterly*, Nr. 3, pp. 262–293.
26. Engel, R.S., Worden, R. (2003): *Police officers' attitudes, behavior, and supervisory influences: an analysis of problem solving*. *Criminology*, Nr. 41(1), pp. 131-166.
27. Farrell, H., Farrell, B. (1998): *The Language of Business Codes of Ethics. Implications of Knowledge and Power*. *Journal of Business Ethics*, Nr. 17, pp. 587-601.
28. Finckenauer, J.O. (2005): *Problems of Definition: What is Organized Crime?* *Trends in Organized Crime*, Vol. 8, Nr. 3, pp. 63-82.
29. Finklea K.M. (2010): *Organized Crime in the United States: Trends and Issues for Congress*. Congressional Research Service Report for Congress (Prepared for Members and Committees of Congress). Versiune online: [www.crs.gov](http://www.crs.gov).
30. Ford, R. C., Richardson, W. D. (1994): *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*. *Journal of Business Ethics*, Nr. 13, pp. 205-221.
31. Galaju, I. (2003): *Conflictul managerial – factor de bază în prevenirea și combaterea criminalității*. În *Anale științifice* (coordonator Gladchi, Ghe.), ediția a-4-a, Academia “Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova.
32. Gârlea, R. (2003): *Repere istorice privind evoluția poliției*. În *Anale științifice* (coordonator Gladchi, Ghe.), ediția a-4-a, Academia “Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova.
33. Gibson, C., Swatt, M., Jolicoeur, J. (2001): *Assessing the generality of general strain theory: the relationship among occupational stress experienced by male police officers and domestic forms of violence*. *Journal of Criminal Justice*, Nr. 24(2), pp. 29-57.
34. Gladchi, Ghe., Stepanov, I., Bîrgău, I. (2003): *Conceptul de prevenire a criminalității - subiect al controverselor teoretice*. În: *Anale științifice* (coordonator Gladchi, Ghe.), ediția a-4-a, Academia “Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova.
35. Golding, B., Savage, S.P. (2008): *Leadership and performance management*. În: Newburn, T. (editor): *Handbook of Policing*, 2nd edition. Cullompton: Willan Publishing.
36. Gottschalk, P., Smith, R. (2011): *Criminal entrepreneurship, white-collar criminality, and neutralization theory*. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* Vol. 5, Nr. 4, pp. 300-308.
37. Gottschalk, P. (2010): *Knowledge management technology for organized crime risk assessment*. *Information Systems Frontiers*, Nr. 12 (3), pp. 267-275.
38. Gounev, P., Bezlov, T. (2010): *Examining the links between organised crime and corruption*. Center for the Study of Democracy: The European Commission.
39. Guțuleac, V., Plăcintă N. (2006): *Serviciul public, funcția publică și funcționarul public*. În *Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova*. Ediția a - VI - a. Chișinău.
40. Haarr, R., Morash, M. (1999): *Gender, race and strategies of coping with occupational stress in policing*. *Justice Quarterly*, Nr. 16, pp. 303–336.
41. Hart, P.M., Wearing, A.J., Headey, B. (1995): *Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Nr. 68, pp. 133-156.
42. Harvey-Jones, J. (2008): *The Economist*. 19 Ianuarie.
43. He, N., Jihong, Z., Ren, L. (2005): *Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects*. *The Journal of Criminal Justice*, Nr. 33, pp. 535–547.

44. Heath, J. (2008): *Business ethics and moral motivation: a criminological perspective*. Journal of Business Ethics, Vol. 83, pp. 595-614.
45. Hogan, J., Bennell, C., Taylor, A. (2011): *The Challenges of Moving into Middle Management: Responses from Police Officers*. Journal of Police and Criminal Psychology, Nr. 26, pp. 100-111.
46. Hough, M. (2007): *Policing London, twenty years on*. În: Smith, D.J., Henry, A. (editori): *Transformations of Policing*. Ashgate: Aldershot.
47. Johnson, R.R. (2009): *Patrol officer perceptions of agency rewards and punishments: a research note*. Journal of Police and Criminal Psychology, Nr. 24(2), pp. 126-133.
48. Johnson, R.R. (2011): *Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity*. Journal of Police and Criminal Psychology, Nr. 36, pp. 293-306.
49. Kakar, S. (2003): *Race and Police Officers' Perceptions of Their Job Performance: An Analysis of the Relationship Between Police Officers' Race, Education Level, and Job Performance*. Journal of Police and Criminal Psychology, Volume 18, Nr. 1, pp. 45-56.
50. Kaptein, M., Schwartz, M.S. (2008): *The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model*. Journal of Business Ethics, Nr. 77, pp. 111-127.
51. Kelley, T.M. (2005): *Mental health and prospective police professionals*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Nr. 28(1), pp. 6-29.
52. Kerley, K.R. (2005): *The costs of protecting and serving: Exploring the consequences of police officer stress*. În: Copes, K. (editor): *Policing and stress*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
53. Killmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (1986): *Issues in understanding and changing culture*. California Management Review, Vol. 28, Nr. 2, pp. 87-94.
54. Kingshott, B.F. (2006): *The role of management and leadership within the context of police service delivery*. Crime Justice Studies, Nr. 19, pp. 121-137.
55. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (1979): *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, Nr. 57, pp. 106-114.
56. Kroes, W.H., Margolis, B.L., Hurrell, J.J. (1974): *Job stress in policeman*. Journal of Police Science and Administration, Nr. 2, pp. 145-155.
57. Lippitt, G.L. (2010): *A New Look in Political Education*. Journal of Social Issues, Volume 16, Nr. 1, pp. 3-10.
58. Luen, T.W., Al-Hawamdeh, S. (2001): *Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work*. Journal of Information Science, Nr. 27, pp. 311-318. Versiune online: <http://jis.sagepub.com/content/27/5/311>.
59. Mackenzie, S., Hamilton-Smith, N. (2011): *Measuring police impact on organised crime. Performance management and harm reduction*. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 34, Nr. 1, pp. 7-30.
60. Maguer, A. (2004): *French Police Corruption: "Actors", Actions and Issues*. În: Amir, M., Einstein, S. (editori): *Police Corruption: Challenges for Developed Countries. Comparative Issues and Commissions of Inquiry*. London: The Office of International Criminal Justice, Inc.
61. Malhotra, Y. (1998): *Knowledge Management, Knowledge Organizations and Knowledge Workers: a View from the Front Lines*. Versiune online : [www.brint.com/interview/maeil](http://www.brint.com/interview/maeil).
62. Malinowski, S. (2004): *The Conceptualization of Police Misconduct*. În: Amir, M., Einstein, S. (editori): *Police Corruption: Challenges for Developed Countries. Comparative Issues and Commissions of Inquiry*. London: The Office of International Criminal Justice, Inc.
63. Malloy, D.C. , Doherty, A., Douad, P., Brace, D. (2006): *An ethical and linguistic content analysis of a professional management code*. International Journal of Sport Management, Nr. 7, pp. 1-19.
64. McNamara, C. (2008): *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. Versiune online: <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>.
65. Mead, G. (2002): *Developing Ourselves as Police Leaders: How Can We Inquire Collaboratively in a Hierarchical Organization?* Systemic Practice and Action Research, Vol. 15, Nr. 3, pp. 191-206. versiune online: [www.peterreason.eu/Papers/CI.../Mead.pdf](http://www.peterreason.eu/Papers/CI.../Mead.pdf).

66. Mereuță, Ghe. (2006): *Managementul organizației. Specificul managementului organizațiilor din organele apărării naționale, securității statului și ordinii publice*. În *Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova*. Ediția a - VI - a. Chișinău.
67. Misangyi, V.F., Weaver, G.R., Elms, H. (2008): *Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs*. *Academy of Management Review*, Nr. 33, pp. 750–770.
68. Mitroi, L. (2011): *Cruce și lege sub același semn*. *Revista Poliția Română*. Decembrie. Anul XXI. Versiune online: [www.politiaromana.ro/revista\\_politiei/](http://www.politiaromana.ro/revista_politiei/).
69. Montoya, I.D. , Richard, A.J. (1994): *A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies*. *Journal of Business Ethics*, Nr. 13, p. 713. În: Malloy, D.C. ș.a., (2009): *Perceptions of the effectiveness of ethical guidelines*. *Med Health Care and Philos*, p. 374.
70. Morash, M., Haarr, R., Kwak, D.H. (2006): *Multilevel influences on police stress*. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, Nr. 22(1), pp. 26-43.
71. Murphy, S.A., Drodge, E.N. (2003): *The four l's of police leadership: A case study heuristic*. *International Journal of Police Science and Management*, Nr. 6, pp. 1-15.
72. Naghi, M., **Chira (Isopescu), A.G.**, Popa, M. (2011): *The Process of Change in Police Institutions*. The Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference: Managerial Challenges of the Contemporary Society, Nr. 2, pp. 199-203. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
73. Newburn, T. (1999): *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*. Police Research Series. Paper Nr. 110. London: Home Office. Policing and Reducing Crime Unit Research, Development and Statistics Directorate. Versiune online: [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org).
74. Ferrell, O.C., Gresham, L. (1985): *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing*. *Journal of Marketing*, Nr. 49, pp. 87-96. În: Schwartz, M. (2004): *Effective Corporate Code of Ethics-Perceptions of Code Users*. *Journal of Business Ethics*, Nr. 55, p.324.
75. Palazzo, G., Krings, F., Hoffrage, U. (2011): *Ethical Blindness*. *Journal of Business Ethics*. Published online 06.dec.2011.
76. Patterson, G. (2000): *Demographic factors as predictors of coping strategies among police officers*. *Psychological Reports*, Nr. 87, pp. 275-283.
77. Peak, K.J., Glensor, R.W., Gaines, L.K. (1999): *Supervising the police*. În: Kenney, D.J., McNamara, R.P. (editori): *Police and policing: contemporary issues*. Greenwood, Westport, pp. 37-56.
78. Pînzari, A., Bordian, V. (2011): *Factori stresogeni în activitatea organelor afacerilor interne*. În *Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova*. Ediția a - XI - a. Chișinău.
79. Plămădeală, I., Burbulea C. (2006): *Psihologia desfășurării acțiunilor de urmărire penală și măsurilor de investigație operativă*. În *Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova*. Ediția a - VI - a. Chișinău.
80. Popa, M., Naghi, M., **Chira (Isopescu), A.G.** (2012): *Code of professional ethics of the police officers – instrument for behavior improvement*. The Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society, vol.4, pp. 110-116. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
81. Popa, M., Salanță, I.I., **Chira (Isopescu), A.G.** (2011): *Man – Between Submission and Self-Government*. The Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society, Nr. 2, pp. 223-227. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
82. Popa, M., **Chira, A.G.**, Salanță, I.I., Suciuc, L. (2008): *The reports of morals with other sciences*. *The Romanian Journal of Business Ethics, Journal of the West University from Timișoara and The Elitist Society of Management from Romania*. Vol. 2, Nr. 2, pp. 41-59.
83. Popa, M., **Chira, A.G.**, Dobocan, I. (2008): *The human being – creator of moral order*. În volumul “Leadership and Organizational Culture”, pp.171-174. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.



84. Popa, M., **Chira, A.G.** (2007): *The fundamental moral values and norms for business. Competitiveness and European Integration*, pp. 199-205. Cluj-Napoca: Casa de editură "Alma Mater".
85. Popa, M., **Chira, A.G.** (2006): *The ethical dimension of the manager-employee relationship and its impact on the organizational culture, on one hand, and on the society on the other hand*. Revista Studia Oeconomica, Universitatea "Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca, Nr.2, pp. 161-169.
86. Punga, A. (2007): *Factorii sociali, economici și politici ce au favorizat și continuă să creeze condiții sociale pentru existența criminalității organizate în Republica Moldova*. În Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova. Ediția a - VII - a. Chișinău.
87. Ratcliffe, J.H. (2004): *Crime mapping and the training needs of law enforcement*. European Journal on Criminal Policy and Research, Nr. 10, pp. 65-83.
88. Recasens, A. (2000): *The control of police powers*. European Journal on Criminal Policy and Research, Nr. 8, pp. 247-269.
89. Schwartz, M. (2001): *The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behavior*. Journal of Business Ethics, Nr. 32, pp. 247-262.
90. Sheptycki, J.W.E. (2007): *Police ethnography in the house of serious and organized crime*. În Henry, A., Smith, D.J. (editori): *Transformations of Policing*. Ashgate, Aldershot.
91. Singhapakdi, A. (1999): *Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision Making in Marketing*. Journal of Business Research, Nr. 45, pp. 89-99.
92. Siponen, M., Vance, A. (2010): *Neutralization: new insights into the problem of employee information systems security policy violations*. Management Information Systems Quarterly, Vol. 34, Nr. 3, pp. 487-502.
93. Slate, R.N., Johnson, W.W., Colbert, S.S. (2007): *Police Stress: A Structural Model*. Journal of Police and Criminal Psychology, Nr. 22, pp.102-112. Springer Science + Business Media, LLC.
94. Smith, P. (1995): *On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector*. International Journal of Public Administration, Vol. 18, Nr. 2, pp. 277-310.
95. Snowden, D. (1998): *A framework for creating a sustainable knowledge management program*. În: Cortada, J.W., Woods, J.A. (editori): *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*. Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 52–64.
96. Sonenshein, S. (2007): *The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model*. Academy of Management Review, Nr. 32, pp. 1022-1040. În: Malloy, D.C. ș.a., (2009): *Perceptions of the effectiveness of ethical guidelines*. Med Health Care and Philosophy, Nr. 12, pp. 373–383.
97. Srinivasa, K.G., Venugopal, K. R., Patnaik, L. M. (2007): *A selfadaptive migration model genetic algorithm for data mining applications*. Information Sciences, Nr. 177, pp. 4295-4313.
98. Ionescu, M.A., Stanciu, Ș. (2006): *Schimbarea organizațională și culturală - analiza unui model preluat din epistemologie*. Revista Militară de Management și Educație, Nr. 3, pp. 24-26.
99. Stevens, B. (1994): *An analysis of corporate ethical code studies: Where do we go from here*. Journal of Business Ethics, Nr. 13, pp. 63–69.
100. Stinchcomb, J. (2004): *Searching for stress in all the wrong places: combating chronic organizational stressors in policing*. Police Practice and Research, Nr. 5 (3), pp. 259-278.
101. Strungaru, V. (2011): *Pregătirea efectivului polițienesc pentru acțiuni în situații de risc*. În Analele științifice ale Academiei „Ștefan cel Mare” a M.A.I. al Republicii Moldova. Ediția a - XI - a. Chișinău.
102. Symeonidou-Kastanidou, E. (2007): *Towards a new definition of organized crime in the European Union*. European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice, Vol. 15, Nr. 1, pp. 83-103.
103. Tenbrunsel, A.E., Messick, D.M. (2004): *Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior*. Social Justice Research, Nr. 17, pp. 223-236.
104. Tenbrunsel, A.E., Smith-Crowe, K. (2008): *Ethical decision making: Where we've been and where we're going*. Academy of Management Annals, Nr. 2, pp. 545-607.

105. Trevino, L. (1986): *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*. Academy of Management Review, Nr. 11, p. 613. În: Schwartz, M. (2004): *Effective Corporate Code of Ethics-Perceptions of Code Users*. Journal of Business Ethics, Nr. 55, p. 324.
106. Țîru, G. (2011): *Comunicarea și relaționarea organelor de cercetare penală cu persoanele cu dizabilități*. Revista Română de Criminalistică, Nr. 5 (77), pp. 805-810. Octombrie, vol. XI. Disponibilă pe site-ul: [journals.indexcopernicus.com](http://journals.indexcopernicus.com).
107. Valentine, S., Barnett, T. (2002.): *Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of their Organizations' Ethical Values*. Journal of Business Ethics, Nr. 40, pp. 191-200.
108. Van Dijk, J. (2007): *Mafia markers: assessing organised crime and its impact upon societies*. Trends in organised crime. Volum 10, pp. 39-56.
109. Veng Mei Leong, A. (2007): *Criminal Finance: Money Laundering and Terrorist Financing*. În: *The Disruption of International Organised Crime: An Analysis of Legal and Non-Legal Strategies*. Burlington: Ashgate Publishing Company, pp. 29-67.
110. Victor, B., Cullen, J. (1988): *The Organizational Bases of Ethical Work Climates*. Administrative Science Quarterly, Nr. 33, pp.101-125.
111. Vinton, G. (1990): *Business ethics: Busybody or corporate conscience?* Leadership & Organizational Development Journal, Nr. 11 (3), pp. 4-11.
112. Wasco, M.M., Faraj, S. (2005): *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. Management Information Systems Quarterly, Nr. 29(1), pp. 35-57.
113. Weaver, G. (1995): *Does ethics code design matter? Effects of ethics code rationales and sanctions on recipients' justice perceptions and content recall*. Journal of Business Ethics, Nr. 14, pp. 367-385.
114. Weeks, W.A., Nantel, J. (1992): *Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study*. Journal of Business Ethics, Nr. 11, pp.753-760.
115. Wotruba, T.R., Chonko, L.B., Low, T.W. (2001): *The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior*. Journal of Business Ethics, Nr. 33, pp.59-69.
116. Yokoyama, M. (2004): *Structural Corruption and Individual Corruption In Japanese Police*. În: Amir, M., Einstein, S. (editori): *Police Corruption: Challenges for Developed Countries. Comparative Issues and Commissions of Inquiry*. London: The Office of International Criminal Justice, Inc.

### **Rapoarte, documentații, legislație, dicționare, diverse site-uri**

1. Business Monitor International (2012): *Romania Defence & Security Report Quarterly 1*. Includes 5 year forecasts to 2016. London, U.K. Versiune on line: [www.businessmonitor.com](http://www.businessmonitor.com).
2. Decizia-cadru 2008/841/JAI a Consiliului European din 24.10. 2008 privind lupta împotriva crimei organizate.
3. Departement of Justice (SUA): *Overview of the Law Enforcement Strategy to Combat International Organized Crime*. Washington, D.C. Versiune online: [www.fbi.gov](http://www.fbi.gov).
4. *Dicționarul Explicativ al Limbii Române* (2002). București: Editura Enciclopedică.
5. Eurobarometer (2006): *Opinions on organised, cross-border crime and corruption*. Versiune online: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_245\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_245_en.pdf).
6. Eurobarometer (2008): *The Attitudes of Europeans towards corruption*. Disponibilă prin: [www.eurostat.ro](http://www.eurostat.ro).
7. EUROSTAT (2011). *Key figures on Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibilă prin: [www.eurostat.ro](http://www.eurostat.ro).
8. F.B.I. (2008): *Department of Justice launches new law enforcement strategy to combat increasing threat of international organized crime*. Press Release April 23. Versiune online: [www.fbi.gov](http://www.fbi.gov).
9. G.R.E.C.O. (2001): *First Evaluation Round Reports*. Versiune on line: [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round1/reports\(round1\)\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round1/reports(round1)_en.asp).

10. Home Office (2009): *Extending our reach: A comprehensive approach to tackling serious organised crime*. London. Versiune on line: <http://www.homeoffice.gov.uk/documents/extending-our-reach/>.
11. Legea 218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române.
12. Legea 39/2003 privind combaterea criminalității organizate.
13. Legea 508/2004 privind organizarea și funcționarea D.I.I.C.O.T.
14. M.A.I. (1997): *Controlul în Ministerul de Interne*. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro)
15. M.A.I. (2010): *Evaluarea activității desfășurate de M.A.I. în anul 2010*. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
16. M.I.R.A. (2008): *Buletin de informare și Documentare*, Nr.3. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
17. M.I.R.A. (2007): *O perspectivă europeană asupra activității de poliție*. Secretariatul general – serviciul informare-documentare. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
18. National Intelligence Council (2004): *Mapping the Global Structure. Report of the National Intelligence Council's 2020 Project*. Washington, D.C.
19. National Intelligence Council (2008): *Global Trends 2025: A Transformed World*. Nr. 3, p. 1.
20. Ordinul nr. 298/2011 privind *procedura și cazurile de modificare și/sau suspendare a raporturilor de serviciu ale polițiștilor* (Monitorul Oficial Nr. 929 din data de 28 decembrie 2011).
21. *Plan strategic al M.I.R.A. pentru perioada 2007-2009*. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
22. *Planul strategic al M.A.I. pentru perioada 2010-2013*.
23. R.O.C.A. (2008): *Manual de instruire. Îmbunătățirea metodelor de consultanță și diagnoză*. București: Editura Entreprise.
24. *Revista Pentru Patrie*. M.A.I.: Direcția Informare și Relații Publice. On line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
25. *Revista Romanian Police*. M.A.I., Nr. 3/2010. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
26. S.O.C.A. (2009): *Annual Report 2008/09*. London: Home Office.
27. *Strategia de modernizare a Poliției Românei* (2004). Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
28. *Strategia de securitate internă a UE în acțiune: cinci pași către o Europă mai sigură*. Bruxelles, 22.11.2010. Comunicare a comisiei către Parlamentul european și consiliu. Versiune on line: <http://eur-lex.europa.eu/>.
29. U.C.R.A.P. (2005): *Managementul schimbării. Întărirea capacității U.C.R.A.P. și a rețelei naționale de modernizatori*. Publicații sub egida M.A.I. Versiune on line: [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro).
30. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_291\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_291_en.pdf).
31. <http://e-scoala.ro/psihologie/diagnoza-planificarea-schimbării-organizaționale.html>.
32. <http://modernizare.mai.gov.ro/documente/brosura%20managementul%20schimbării>.
33. <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>.
34. [http://www.dni.gov/nic/PDF\\_2025/2025\\_Global\\_Trends\\_Final\\_Report.pdf](http://www.dni.gov/nic/PDF_2025/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf).
35. <http://www.forumcnp>.
36. <http://www.mai.gov.ro>.
37. <http://www.politiaromana.ro>.
38. <http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/Change.htm>.
39. [www.checkpointonline.com](http://www.checkpointonline.com).
40. [www.codcaen.sinard.net](http://www.codcaen.sinard.net).
41. [www.eurostat.ro](http://www.eurostat.ro).
42. [www.igpr.ro](http://www.igpr.ro).
43. [www.markmedia.ro](http://www.markmedia.ro).
44. [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com).
45. [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk).