

## CALITĂȚILE UNUI MANAGER DIN SERVICIUL POLIȚIENESC

**Mariana PAVLENCU,**

*doctor în drept, conferențiar universitar  
al Catedrei „Drept public și securitate a frontierei”  
a Academiei „Ștefan cel Mare” a MAI*

### **Rezumat**

*Profesionalizarea managementului organizației, indiferent de specificul acesteia presupune, în special, ridicarea nivelului de pregătire în domeniu, însușirea principiilor managementului modern, perfecționarea stilului și metodelor de muncă cu subordonații, cultivarea receptivității față de nou și nu în ultimul rând ridicarea nivelului de conștiință profesională și civică a managerilor.*

*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.*

*Cuvinte-cheie: știința managerială, management, perfecționare, metode, subordonați, conștiință profesională, stil de muncă, manageri.*

### **Summary**

*Management professional organization, regardless of its specific means, in particular, raising the level of skill in the art, learning the principles of modern management, improving the style and methods of work with subordinates, growing receptivity to new and not least raising the level of professional awareness and civic managers.*

*Today, science offers a wide range of management tools and models to obtain managerial performance. In police work, especially in the context of European integration, performance management is inextricably linked to improving work style of managers.*

*Keywords: knowledge management, management, training methods, subordinates, professional awareness, work style, managers.*

Profesionalizarea managementului organizației, indiferent de specificul acesteia, presupune, în special, ridicarea nivelului de pregătire în domeniu, însușirea principiilor managementului modern, perfecționarea stilului și metodelor de muncă cu subordonații, cultivarea receptivității față de nou și nu în ultimul rând ridicarea nivelului de conștiință profesională și civică a managerilor.

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.

Referitor la stilul de muncă al managerului, vom afirma că este influențat direct de propriul temperament. Este știut că fiecare tip de temperament tinde în mod natural către un anumit tip de a conduce. De exemplu, colericul care este predispus la metode autoritare, în timp ce melancolicul tinde spre cele tolerante. În afară de temperament, pregătirea managerului exercită o influență însemnată asupra stilului de muncă. Cu cât nivelul de pregătire este mai ridicat, cu atât sunt mai accesibile metodele participative manageriale. O altă influență este determinată de motivație, adică de interesul managerului pentru activitatea unității respective.

Stilul de muncă al managerului vădește comportamentul general al acestuia. El este organic legat de metodele și mijloacele care se utilizează în întregul proces managerial. Acest stil trebuie să fie diferențiat în funcție de condițiile și sarcinile societății comerciale, de gradul de dezvoltare al salariaților. Stilul de muncă al managerului trebuie să se caracterizeze prin încredere, îmbinată cu exigență și cu respectul față de salariați.

Stilul de muncă al managerului și al echipei manageriale nu reprezintă o noțiune abstractă. Stilul reprezintă modul propriu de a se exprima al unui manager sau echipe manageriale, o metodă sau o manieră de lucru, de interpretare, un mod sau altul de a fi, de a acționa, de a se comporta [6].

Stilul de muncă al managerului este strâns legat de calitățile și personalitatea celui ce îl exercită și de modul în care folosește timpul avut la dispoziție. Acestea din urmă au influență asupra profesiunii și stabilesc elementele de legătură dintre profesiune și stil. De regulă, se atribuie omului un stil numai atunci când are o personalitate bine definită și reușește să o valorizeze prin atitudine și activitate.

Stilul de muncă al managerului poate fi apreciat și ca un anumit mod de influențare practică a salariaților pe baza statutului, a principiilor și normelor activității în organizația respectivă. Prin stil de muncă vom înțelege modul personal de a gândi, acționa și comporta, al managerului în procesul de conducere. Stilul de muncă, de asemenea, exprimă o mulțime de metode, modalități de a acționa, pe care managerul știe să le aplice la specificul societății comerciale [4]. Pentru aceasta, managerul apelează uneori la fermitate, alteori la flexibilitate și motivație. Stilul de muncă poate fi privit ca un sistem de modalități de acțiune cu scop bine determinat, un sistem de metode de intervenție în activitatea salariaților prin influențarea lor activă.

Contactul dintre manager sau echipa managerială și angajați are un caracter funcțional, în sensul că fiecare trebuie să-și îndeplinească atribuțiile și rolul său.

La angajarea în rândul organelor interne funcționează principiul ierarhic, unde absolut orice post de manager este ocupat prin concurs, după ce candidații fac dovada cunoștințelor profesionale și a aptitudinilor mana-

geriale [2].

În acest proces, apare necesitatea social-umană, etică, în sensul că managerul să asculte cu solitudine și atenție pe angajați și să facă eforturi de a soluționa cererile acestora, iar atunci când nu este posibil, să le explice cu răbdare și bunăvoință motivul, adică nu este îngăduit de lege, regulament etc.

În întreaga sa activitate, managerul trebuie să țină seama de dorința fiecărui salariat de a i se recunoaște personalitatea sau de a-și rezolva anumite interese.

Doctrinarul W.J. Reddin pornește de la propria teorie tridimensională a conducerii, potrivit căreia valoarea unui șef este dată de preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contacte și preocuparea pentru randament, evidențiază următoarele opt tipuri de stiluri manageriale, cărora le corespund opt tipuri de manageri. Vom detalia în continuare aceste tipuri de manageri [5]:

**1. Tipul negativ**, care nu posedă aproape nici una din cele trei caracteristici, având în general slabe trăsături de manager, lipsit de interes, evită problemele în general și pe cele specifice în special, nu acceptă inovațiile și nici propunerile ce vin de la subordonați, iar prin întregul său comportament își demoralizează colaboratorii;

**2. Birocratul** care se ocupă de randament în cadrul unor reguli rigide, emite puține idei, nu încurajează pe subalterni, neglijează îndeplinirea sarcinilor și subestimează contactele umane;

**3. Altruistul** este interesat de relațiile umane, îndeosebi, urmărește crearea unei atmosfere cordiale și plăcute, ceea ce atrage un randament slab și dezorganizare;

**4. Promotorul** este atras de randament în activitate și strâns legat de oameni, stimulează și atrage în activități pe colaboratorii săi, dezvoltându-le interesul și creând o atmosferă favorabilă de muncă;

**5. Autocratul** situează sarcinile de moment înaintea oricăror altor considerente, neglijează relațiile cu salariații în favoarea realizării sarcinilor și obținerii unui randament crescut, consideră că salariații trebuie să fie constrânși, controlați, dirijați și amenințați ca să obțină un randament bun de la ei, respinge inițiativele personale, înăbușă orice conflict, creează un climat psihosocial de anxietate;

**6. Autocratul cu bunăvoință** este preocupat atât de randament, cât și de sarcini, acordă atenție problemelor organizației, știe să-i facă pe oameni să execute ceea ce le cere fără ca ei să se irite;

**7. Ezitantul sau oscilantul** este preocupat de sarcini și contacte, cu interes scăzut pentru rezultate, nu formulează decizii decât presat de evenimente, stimulează pe alții dar în măsură redusă, este înclinat spre compro-

misuri;

**8. Realizatorul sau managerul profesionist** insistă pe organizarea eficace a eforturilor colaboratorilor pentru obținerea de rezultate, pretinde de la salariați un randament ridicat, cunoaște calitățile și defectele colaboratorilor și lucrează cu ei în mod diferențiat, eficient, deoarece se angajează atât pe plan uman, cât și pe cel de producție, este receptiv la părerile altora, dovedește pricepere în soluționarea situațiilor conflictuale.

În prezent, nu există un singur model acceptat de management practic în cadrul forțelor polițienești și nici nu ar trebui să existe. Un conținut practic al stilului de muncă managerial trebuie să fie adecvat scopurilor și va fi diferit atât de la o formațiune la alta, cât și în cadrul aceleiași structuri.

Considerăm că principalele particularități ale unui conținut practic al stilului de muncă managerial polițienesc ar putea fi [1]:

1. Claritatea stabilirii rolurilor și responsabilităților autorităților polițienești, ale șefului poliției și ale managerilor de la toate nivelurile de funcționare;

2. O schemă care leagă funcționarea, pe de o parte, cu planificarea corporativă, sursele bugetare la dispoziție și managementul resurselor, pe de altă parte;

3. Procesul de analizare și revizuire a performanței forțelor polițienești să aparțină șefului poliției, care să se implice activ;

4. Există structuri, corespondente la toate nivelurile pe verticală și pe orizontală, de evaluare a performanței și de angajare a răspunderii personalului instituției de la nivelul departamentelor atât operaționale, cât și auxiliare;

5. Recunoașterea, aprecierea unei funcționări bune, precum și o monitorizare atentă și strictă acolo unde se înregistrează deficiențe;

6. O evidentă cultură politică organizațională de îmbunătățire a activității;

7. Priorități clar articulate și exprimate, care sunt cunoscute și înțelese la toate nivelurile, de comandă și execuție (întregului personal);

8. Retrospective ale dezvoltării performanței individuale și estimări legate direct de funcționare;

9. Informații și date precise, oportune și relevante sunt folosite pentru a fundamenta procesul de luare a deciziilor;

10. Datele cu privire la performanță sunt captate cu ușurință și raportate cu claritate.

Managerul investit cu atributul conducerii trebuie să posede o serie de calități, cum ar fi: spirit de organizare, de observație, de cuprindere a problemelor, capacitate de motivare și angajare a oamenilor, o bună cunoaștere din interior a problemelor tehnice, organizatorice, tăria morală de a aprecia, ju-

deca, decide, autoritate și prestigiu, credibilitate în tot ceea ce afirmă etc. [7].

Orice manager poate utiliza 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.

Managerul este cel care influențează activ încheierea grupului din subordinea sa, înrâurind procesul de formare și menținere a coeziunii pe două căi: indirect, prin stilul său de muncă, reflectat în calitatea situației din grup, precum și în mod direct, prin activitatea conștientă, deliberat îndreptată spre crearea și menținerea coeziunii grupului [3].

Creând condiții, care favorizează acțiunea factorilor cu funcții coeziive, managerul are în același timp în vedere că principala cale de realizare și menținere a coeziunii colectivului este instaurarea unor relații regulamentare principiale, caracterizate prin încredere, respect, ajutor, spirit colectiv [8].

Stilul de conducere este în primul rând influențat de nivelul ierarhic al managerului. Reieșind din acest stil, se pot forma patru distincte căi de management:

*Democratic:* Creează decizia participativ; supervizează îndeaproape polițiștii;

*Autocrat:* creează decizia unilateral; supervizează îndeaproape polițiștii;

*Permisiv democrat:* creează decizia participativ; li se permite subordonaților să ia decizii în ceea ce privește desfășurarea muncii lor;

*Permisiv autocrat:* creează decizia unilateral; li se permite subordonaților să ia decizii în ceea ce privește desfășurarea muncii lor.

Ceea ce se impune însă cu preponderență la managerii polițiști este faptul că trebuie să-și ajusteze stilul de muncă în concordanță cu situația care li se prezintă (spre rezolvare). Managementul eficient în sistemul polițienesc este tot mai interesat de creșterea eficienței activității personalului. Perfecționarea stilului și metodelor de muncă în activitatea managerului polițist se datorează nu de puține ori aplicării unor diverse metode specifice domeniilor și stilului de muncă.

### Referințe bibliografice

1. Bomboș S., „Răspunderea managerială”, București, Ed. Tribuna Economică, 2003.
2. Chirilă V., „Controlul managerial macrostructurat exercitat în Ministerul Administrației și Internelor”, București, Ed. Ministerului Administrației și Internelor, 2005.
3. Constantinescu D.A., Ungureanu A.M., „Management strategic”, Bucu-

- rești, Ed. Colecția Națională, 2000.
4. Crișan S., „Management, elemente fundamentale”, Sibiu, Ed. Mira-Design, 2001.
  5. Lock D., „Manual Gower de management”, București, Ed. Codex, 2000.
  6. Matei L., „Management public”, București, Ed. Economică, 2001.
  7. Лакман Макдауэлл Гэйл, Баваро Джеки «Карьера менеджера IT-проекта», Санкт Петербург, Изд-во Питер, 2014.
  8. [https://books.google.md/books?id=4c4eBQAAQBAJ&pg=PA215&lpg=PA215&dq=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=8VDNI785OE&sig=zaiivf0lZWdtfgPCta4YvXhQWo&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwi2m4qvtM\\_fAhXLEiwKHReqBy0Q6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&f=false](https://books.google.md/books?id=4c4eBQAAQBAJ&pg=PA215&lpg=PA215&dq=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=8VDNI785OE&sig=zaiivf0lZWdtfgPCta4YvXhQWo&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwi2m4qvtM_fAhXLEiwKHReqBy0Q6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&f=false) (vizitat la 12.06.20).
  9. Хилюк С.О., Пенионжек Е.В. «Психология кадрового менеджмента», Екатеринбург, 2018 [https:// books.google.md/books?id = PoFy DwAAQBAJ&pg = PA114&lpg = PA114&dq= %D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&source = bl&ots = qTbMGONWTS&sig=Gf1kpHxXl7GEHc6AOhLXxQ82f9g&hl= ru&sa = X&ved = 2ahUKEwi2m4qvtM\\_fAhXLEiwKHReqBy0Q6AEwBnoECAkQAQ#v=onepage&q=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&f=false](https://books.google.md/books?id=PoFyDwAAQBAJ&pg=PA114&lpg=PA114&dq=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B+%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B+%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=qTbMGONWTS&sig=Gf1kpHxXl7GEHc6AOhLXxQ82f9g&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwi2m4qvtM_fAhXLEiwKHReqBy0Q6AEwBnoECAkQAQ#v=onepage&q=%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D1%8B%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8&f=false) (vizitat la 12.06.20).