

CZU 351.74

MOTIVAREA ANGAJAȚILOR DIN POLIȚIE - PREMISĂ A SUCCESULUI MANAGEMENTULUI PROFESIONAL

Vasile ZAVATIN,

*doctor în drept, conferențiar universitar,
Catedra „Ordine și securitate publică”, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI
ORCID ID: 0009-0006-2252-5176*

Olga POSTOVAN,

*asistent universitar, master în drept,
Catedra „Ordine și securitate publică”, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI
ORCID ID: 0000-0002-1629-4299*

Rezumat

Munca de poliție este una anevoioasă pentru toți cei care o desfășoară, dar mai cu seamă pentru cei care exercită funcții de conducere, pentru că ei reprezintă cheia succesului instituției pe care o conduc, fiind responsabili de organizarea acelei simbioze durabile dintre angajați, resurse, timp și sarcini.

Întrucât managementul activității reprezintă în sine un instrument indispensabil în toate tipurile de organizații și o reală sursă de progres pentru acestea, iar adoptarea unui management performant este o alternativă sigură de valorificare la maximum a potențialului resurselor unei instituții cum este cea de poliție, managementul performant în activitatea poliției este unul necesar, util și prioritar.

Profesionalismul reprezintă un element-cheie pentru succesul unei subdiviziuni subordonate Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova. Prețul pentru lipsa de implicare a angajaților în realizarea sarcinilor atribuite instituției de poliție este mare, de aceea motivarea acestora trebuie să reprezinte unul dintre obiectivele principale ale șefilor de arme. Angajatorii au misiunea de a aduce și de a aplica idei de îmbunătățire a motivării angajaților la locul de muncă, iar arta de a dialoga cu subalternii, de a găsi modalitatea optimă prin care trebuie să transmită sarcinile de serviciu sau să fixeze obiectivele ce trebuie atinse în realizarea unei activități performante, reprezintă una dintre caracteristicile de bază ale unui manager de succes.

Cuvinte-cheie: comportament, comunicare declarativă, demotivare, deontologie, disponibilitate, individualism, instruire, iscusință, management participativ, management, manager, meritocrație, motivație, politici motivaționale, profesionalism, strategii motivaționale, toleranță, transparență.

Summary

Police work is difficult for all those who carry it out, but especially for those who exercise management functions, and this is because they are the key to the success of the institution they manage, being responsible for organizing that long-lasting symbiosis between employees, resources, time and tasks.

Since activity management in itself is an indispensable tool in all types of organizations and a real source of progress for them and the adoption of a high-performance management is a safe alternative for making the most of the potential of the resources of a police institution, high-performance management in police activity is necessary, useful and constitutes a priority.

Professionalism is a key element for the success of a subordinate subdivision of the Ministry of Interior of the Republic of Moldova. The price for the lack of involvement of the employees in carrying out the tasks assigned to the police institution is high, therefore their motivation shall represent one of the main objectives of the chiefs of arms. Employers have the mission to bring and implement ideas to increase the motivation of employees at work and the art of conversation with subordinates, the ability to find how best to assign work duties or set the objectives to be achieved in a performing activity are the core skills of a successful manager.

Keywords: behavior, declarative communication, demotivation, deontology, availability, individualism, training, skill, participative management, management, manager, meritocracy, motivation, motivational policies, professionalism, motivational strategies, tolerance, transparency.

Introducere. O societate lipsită de violență, în care oamenii nu au motive să-și facă griji pentru siguranța lor fizică și psihică, pentru bunurile tangibile și intangibile care le aparțin, ale căror drepturi și libertăți sunt inviolabile, este un ideal al umanității. Muncii de poliție, în acest sens, îi revine un rol important, reprezentând în sine un serviciu public ce se realizează în practică în vederea asigurării unui sistem de drept democratic și funcțional, bazat pe aplicarea legii, protejarea interesului cetățeanului și prestarea serviciilor de calitate. În lipsa unui management eficient în activitatea de poliție, obiectivele acesteia nu se pot realiza, imaginea va avea de suferit, iar cetățenii vor fi martorii creșterii numărului de infracțiuni.

Actualitatea temei abordate în conținutul respectivei cercetări este una ce nu poate fi pusă la îndoială, deoarece, pentru manageri, aspectele ce privesc motivația personalului angajat, precum și cunoașterea particularităților mecanismului motivațional la nivel instituțional (la nivel de structură de poliție) reprezintă o premisă ce garantează succesul activităților realizate de către instituția pe care o conduc.

Necesitatea abordării respectivului subiect a fost dictată și de vidul identificat sub aspect de fundamentare științifică a cadrului teoretico-prac-

tic și aplicativ al motivației funcționarilor publici cu statut special din cadrul Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova și a mecanismului motivațional existent la nivel instituțional.

Utilitatea subiectului rezidă în aceea că prin această cercetare s-a încercat (și, de altfel, s-a reușit) aprecierea și argumentarea implicațiilor manageriale asupra motivației personalului, la diferite etape ale managementului în activitatea unui manager de poliție de succes, a fost descrisă în detaliu evaluarea calitativă a elementelor sistemului de motivare a personalului în instituțiile de poliție, a fost schițat (elaborat) și prezentat cititorului un set de propuneri de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în instituțiile subordonate MAI al RM, a fost argumentată necesitatea stringentă de implicare a managerilor în redimensionarea demersului motivațional pentru structurile de poliție.

Scopul acestei cercetări rezidă în efectuarea unui studiu și a unei analize complexe teoretico-practice, a implicațiilor manageriale, asupra motivației funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM, precum și elaborarea și implementarea unor noi strategii manageriale de motivare a subalternilor în vederea creșterii performanțelor lor individuale, de grup, precum și organizaționale.

Materiale și metode aplicate. În cercetarea problemei respective au fost utilizate mai multe metode printre care: analiza cantitativă și calitativă a datelor, sinteza, metodele tabelare, metodele grafice, metoda grupării, metoda seriilor cronologice, comparația, documentarea științifică, descrierea, chestionarea și analiza rezultatelor cercetării, eșantionarea, prelucrarea statistică a datelor etc.

Rezultate obținute și discuții. Importanța cunoașterii de către managerii de poliție a componentelor bunăstării la locul de muncă este dictată, în primul rând, de obligativitatea lor de a soluționa problema motivației subalternilor. Este și firesc că vom putea motiva angajații doar dacă vom cunoaște problemele cu care se confruntă ei, îi vom susține în rezolvarea acestora, astfel oferindu-le posibilitatea de a se implica plenar și cu maximă dăruire de sine și profesionalism în realizarea sarcinilor care le-au fost trasate.

Pentru manageri, precum și pentru fiecare dintre noi, este prioritar să cunoaștem faptul că componentele bunăstării la locul de muncă se prezintă astfel:

1. Mediul (ambianța/condițiile) de lucru;
2. Recunoașterea de către angajator a prestației angajatului [4, p.23].

În continuare vom descrie succint fiecare dintre aceste componente, prezentând impactul lor asupra muncii exercitate în subdiviziunile subordonate MAI al RM.

Ne dăm foarte bine seama că, pentru orice angajat, mediul de lucru în

care activează și își îndeplinește sarcinile de serviciu lasă o amprentă vădită asupra calității rezultatelor pe care le obține.

Totodată, trebuie să conștientizăm și faptul că angajatul nu are nevoie doar de un management util (să fie ghidat, verificat etc.) ca să fie eficient, ci are nevoie și de un anturaj de muncă prielnic, ce îl poate inspira, poate reduce rutina și îi poate diminua din eforturile necesare pentru realizarea sarcinilor trasate.

Cu referire la recunoașterea de către angajator a prestației angajatului (ca un component fundamental al bunăstării la locul de muncă), putem menționa faptul că ea reprezintă fundamentul respectului dintre cei doi actori: manager și subaltern. În situația în care respectul în cadrul acestui binom este unul univoc (de la subaltern către manager), activitatea devine grea, insuportabilă, angajatul simțindu-se neimportant, subapreciat, aflându-se în situația în care va fi ineficient pentru instituția de poliție.

Trebuie să conștientizăm că satisfacția/insatisfacția subalternilor reprezintă rezultatul motivării lor. Respectiv, managerii de poliție trebuie să înțeleagă că, în timp ce motivația pare a fi de cele multe ori un concept confuz prin realitățile pe care le acoperă (deseori fiind confundată cu implicarea sau cu satisfacția în muncă), demotivarea, deopotrivă, poate fi foarte ușor de înțeles, fiind percepută ca opusul implicării, al satisfacției, motivației. Manifestându-se prin absentism, demisii, conflicte de muncă etc., demotivarea amintește de un comportament negativ al angajaților în mediul profesional în care activează.

Enumerarea și descrierea succintă a surselor principale ale demotivării angajaților reprezintă aspectul ce îl vom aborda în continuare. În timp ce unii definesc demotivarea ca un cusur, alții o percep mai degrabă ca pe un proces distructiv în cadrul binomului angajat-activitate, opinie pe care o împărtășim și noi. În acest sens, este foarte important ca, în calitatea noastră de manageri, să întreprindem toate măsurile de rigoare, urmărind drept scop prioritar evitarea și/sau excluderea demotivărilor și apoi să investim în politici costisitoare cu privire la motivație, fiind conștienți de faptul că motivația/demotivarea angajaților reprezintă un rezultat atât al funcționării instituției, cât și al personalității angajatului.

Nu toți managerii posedă aptitudini și pregătirea necesară în vederea utilizării eficiente a instrumentelor motivaționale. Respectiv, ca viitori manageri de poliție, trebuie să ne autoinstruim cu referire la acest subiect, iar pentru a simplifica această activitate individuală, de autoperfecționare, propunem spre aducerea la cunoștința tuturor a unui grup de surse ale demotivării angajaților. Printre acestea enumerăm:

1. activitatea alienată, ce presupune doar o singură competență, nepermițând autoinstruirea, perfecționarea, inițiativa: activități inutile, fără sens, lipsite de interes;

2. activitatea în cadrul unei instituții de poliție ce prestează servicii de proastă calitate cetățenilor și în cadrul căreia nu sunt respectate de către angajați nici cele mai elementare reguli de etică și deontologie profesională (inclusiv: condiții de muncă precare, climat de insecuritate, lipsă de încredere, de colegialitate, de disponibilitate, de respect, de cooperare etc., dar unde domină râvna și intrigile);

3. aprecierea unică a angajaților, ce conduce la pierderea pasiunii pentru a munci sârguincios (exemplu: premii și salarii primesc și cei care nu au rezultate la serviciu, de rând cu cei care se străduie și muncesc supra normă);

4. implicarea angajatului în realizarea unor sarcini pentru care el nu este pregătit sau nu posedă calificarea respectivă;

5. în adoptarea deciziilor importante ce privesc activitatea angajaților, aceștia nu sunt implicați, implementându-se proiecte fără a li se cere punctul de vedere, adesea chiar ignorându-se ideile lor referitoare la unele modalități ce ar contribui la îmbunătățirea activității lor;

6. îngrijorarea pentru viitorul profesional (angajatul, fiind tratat de pe poziții de superioritate ca o simplă „resursă umană”, se poate desconcentra de la realizarea cu succes a misiunii încredințate);

7. insuficiența mijloacelor necesare pentru a finaliza cu succes sarcinile încredințate (insuficiența timpului, a informației, a mijloacelor speciale, de transport, a suportului și asistenței, a mijloacelor materiale sau a autorității necesare pentru a acorda un plus de valoare muncii desfășurate – reprezintă doar câțiva dintre indicatorii-cheie ai lipsei de profesionalism a managerului de poliție);

8. nu există feedback sau, chiar dacă acesta există, este unul negativ;

9. obscuritatea obiectivelor: subalternul nu știe ce trebuie să facă;

10. rigurozitatea controalelor de orice tip.

Iată care sunt, în opinia unor cercetători [11, p.84], aspectele vitale ale satisfacției în muncă în ordinea descrescătoare de saturație:

- independența gândirii și a acțiunii;
- realizarea de sine;
- implicarea activă în stabilirea metodelor și formelor de lucru;
- sentimentul de a fi informat;
- sentimentul de stimă în funcția pe care o deține;
- dezvoltarea personală;
- participarea la stabilirea scopurilor și obiectivelor instituției;
- sentimentul de prestigiu;
- autoritatea atașată la poziția pe care o deține;
- ocazia de a-și dezvolta relațiile;
- ocazia de a ajuta alți colegi [5, p.102].

Șefii de poliție trebuie să acorde un deosebit interes tratării corecte a angajaților, pentru că, în cazul în care ei nu vor fi tratați în baza principiului meritocrației în cadrul unei instituții cum este cea de poliție, consecințele imprevizibile și deosebit de grave sunt inevitabile. Astfel, atunci când subalternii consideră că sunt tratați incorect în raport cu unii colegi, ei vor încerca să-și ajusteze inechitatea prin una din următoarele acțiuni:

1. implicarea superficială, iresponsabilă în realizarea sarcinilor de serviciu, pentru ca aceasta să corespundă exact recompenselor primite;

2. modificarea propriilor percepții cu privire la inegalitate în situația în care încercările de a elimina inechitățile nu și-au atins scopul;

3. solicitările insistente privind majorarea recompenselor pe care le primesc pentru munca lor, inclusiv acționând pe cale legală pentru a obține această mărire;

4. străduința de a evada din situația respectivă fără a se implica în vederea soluționării problemei și modificării situației de fapt.

Conducătorii trebuie să cunoască faptul că, la nivelul oricărei instituții, inclusiv al celei de poliție, trebuie să fie stabilite și să existe un sistem de obiective generale clare, ce vizează dirijarea comportamentului angajaților. Printre acestea prioritate au:

- crearea și implementarea unui sistem de salarizare motivațional;
- distribuirea responsabilităților la toate treptele operaționale de conducere și execuție;

- garantarea unei competiții inovatoare și constructive;
- întreprinderea măsurilor de rigoare în vederea creșterii nivelului de încredere în sine a angajaților și a stimei de sine pentru a putea fi ușor antrenați în activități complexe etc.;

- valorizarea muncii subalternilor prin constituirea unui climat de apreciere a muncii, prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției în muncă și evitarea insatisfacției etc.

Concluzionând cele relatate supra, putem menționa faptul că managerii de succes pot căpăta angajați pricepuți și devotați doar prin asigurarea unui mediu de muncă sigur și sănătos, oferirea oportunităților de ascensiune în plan profesional, asigurarea unui echilibru dintre viața personală și cea familială, păstrarea dialogului permanent (comunicării) prin care să fie monitorizat gradul de satisfacție/insatisfacție, precum și așteptările angajaților.

Succesul unui manager depinde în totalitate de arta sa de a stabili strategii comune de acțiune, de a delega responsabilități și, nu în ultimul rând, de a motiva subalternii în vederea realizării întocmai a scopurilor instituției.

În aceste circumstanțe, trebuie să conștientizăm faptul că pilonii de bază pe care se sprijină activitatea de motivare și implicare a subordonaților sunt reprezentați de:

1. identificarea motivelor reale ale subalternilor, precum și de
2. dibăcia managerului de succes în a determina, prin aplicarea diverselor forme și metode, angajații să se implice plener în realizarea sarcinilor, ultimii recurgând integral la utilizarea potențialului lor fizic și intelectual [1, p.64].

Pentru ca să ne bucurăm de succesele ce pot fi înregistrate de către instituția de poliție, pe care noi o conducem, trebuie să lăsăm în umbră banalitatea, potrivit căreia obiectivul fundamental al subalternilor este de a se prezenta la serviciu la timp, a respecta regimul zilei, a se implica în realizarea sarcinilor și atribuțiilor conform fișei de post etc., și trebuie să ne concentrăm, la maximum posibil, în vederea determinării angajaților de a se implica la nivelul corespunzător al aptitudinilor lor profesionale. Ca manageri de poliție, trebuie să punem accent în mod special pe obiectivele fundamentale ale instituției conduse și nu pe performanțele stabilite la nivel individual subalternilor, ultimii urmând să fie motivați și implicați în realizarea lor. În această ordine de idei, apare întrebarea: care sunt cele mai practice, eficiente și utile metode/tehnici/instrumente ce pot fi aplicate de către managerii de poliție în realizarea scopului descris supra?

Literatura de specialitate [6, p.44] recomandă următoarele practici eficiente, ce pot fi aplicate cu succes în vederea motivării subalternilor pe direcția implicării lor în realizarea obiectivelor fundamentale/generale ale instituției din care fac parte:

- garantarea concurenței creatoare/inovatoare;
- instituirea unui sistem de salarizare stimulativ;
- intensificarea/amplificarea încrederii în sine a subalternilor, pentru ca să fie motivați, să se implice în realizarea celor mai dificile sarcini puse în fața instituției;
- recunoașterea delegării ca fiind cheia succesului în plan profesional managerial etc.;
- valorizarea muncii prin oferirea oportunităților, în vederea obținerii satisfacției în muncă (evitarea insatisfacției), precum și prin crearea unui sistem eficient și modern de recompense pentru cei care muncesc cu adevărat etc.

De bună seamă, managementul motivațional poate fi privit ca o activitate care angajează sârguința subalternilor în procese descentralizate, fiecare acțiune fiind catalogată ca un aport la progresul general, precum și ca o consecință a inițiativelor și eforturilor individuale și de grup [3, p.83]. De asemenea, într-o abordare generalizată, sintetizată în baza definirii managementului motivațional de către diverși cercetători, managementul motivațional poate fi definit ca o activitate ce presupune planificarea și coordonarea resurselor organizaționale disponibile, în vederea realizării sarcinilor concrete ce țin de motivarea subalternilor.

Ca viitori manageri, împărtășim ideea recunoașterii următoarelor eta-

pe ale managementului motivațional la nivelul instituției de poliție:

- crearea și aplicarea eficientă în viața de zi cu zi, în instituția de poliție, a programelor motivaționale;
- depunerea, de către managerul de poliție, a eforturilor în vederea identificării celor mai eficiente instrumente de motivare a subalternilor;
- implementarea politicilor și strategiilor motivaționale elaborate;
- ca rezultat al implementării unei politici motivaționale adecvate, aprecierea conduitei, manierei, performanțelor, comportamentului angajaților pe baza principiului meritocrației;
- planificarea activităților, în instituția condusă, astfel încât să promoveze interesul subalternilor și să contribuie la adoptarea de către aceștia a unei conduite motivate pozitiv.

În ceea ce privește funcționalitatea mecanismului motivațional, putem menționa faptul că acesta se prezintă, etapizat, în următoarea formulă:

1. apariția necesităților;
2. perceperea stimulentei în baza nevoilor existente;
3. aprecierea situației de facto, luându-se în considerație așteptările, năzuințele, stimulentele;
4. actualizarea motivelor la nivel rațional sau automat;
5. crearea unei stări comportamentale individuale (motivante);
6. condiționarea și realizarea unor acțiuni precise.

Existența problemelor motivaționale într-o instituție (fie ea publică sau privată) este una certă, iar instituția de poliție nu este o excepție în acest sens. Șefii de arme trebuie să fie foarte atenți și imediat să se autosesizeze privitor la orice problemă motivațională identificată, implicându-se activ în soluționarea acesteia. Oferim acestora câteva exemple de asemenea probleme și unele soluții eficiente pentru acestea:

1	Problema atmosferei și a condițiilor de muncă (subalternul știe ce trebuie să facă, poate face, dar nu are condiții pentru aceasta)	- Regândirea fundamentală și reprojecția radicală a proceselor de lucru (manageriale) în vederea obținerii de îmbunătățiri remarcabile în ceea ce privește cheltuielile, timpul și calitatea serviciilor prestate; - Organizarea de condiții optime și potrivite pentru munca angajaților
2	Problema iscusinței, a dibăciei, priceperii (subalternul nu are pregătirea necesară pentru a face față sarcinilor trasate)	- Oferirea subalternilor a oportunităților de a participa la traininguri, seminare, mese rotunde etc., de dezvoltare personală profesională

3	Problema comunicării ne-profesioniste (subalternul nu înțelege esența sarcinilor trasate)	- Prezentarea explicită și detaliată a sarcinilor ce urmează a fi realizate; - Examinarea și studierea clară a fișei postului (fără a lăsa loc de interpretare)
4	Problema pregătirii și instruirii profesionale (subalternul nu are experiență în serviciu și nici studiile corespunzătoare)	- Organizarea cursurilor de perfecționare și instruire adițională/dezvoltare profesională, pentru acești subalterni, în instituție sau în afara ei

Considerăm de cuviință a propune (colegilor și tuturor celor care au interes pentru subiectul „Motivarea angajaților din poliție – premisă a succesului managementului profesional”) unele soluții practice eficiente, aplicabile în managementul structurilor de poliție în vederea diminuării indicilor dimensiunilor culturale, în contextul racordării mecanismelor motivaționale la standardele Uniunii Europene. Sperăm că acestor propuneri să le fie acordată o deosebită atenție din partea șefilor de arme, ș ele fiind interpretate și aplicate corect, pentru ca să contribuie la sporirea aptitudinilor profesionale ale șefilor din punct de vedere al motivației subalternilor.

Faptic, aceste soluții se prezintă astfel:

1	Creșterea toleranței subalternilor	- Organizarea condițiilor prielnice de lucru în vederea creșterii satisfacției subalternilor; - Oferirea de timp liber suficient în vederea impulsivității satisfacției psiho-sociale
2	Concordarea (potrivirea) dimensiunilor bărbăție/feminitate	- Stimularea și sprijinirea evoluției în cariera profesională; - Oferirea înlesnirilor și recompenselor materiale subalternilor; - Susținerea echitabilă a tuturor în vederea avansării pe scară ierarhică
3	Reducerea distanței în raportul manager-subordonat	- Transparența decizională la toate treptele ierarhice; - Crearea managementului participativ și consultativ al subalternilor; - Comunicarea declarativă, recunoașterea și aprecierea meritelor tuturor, în baza principiului meritocrației

4	Diminuarea indicatorului de evitare a ezitării subalternilor	<ul style="list-style-type: none">- Oferirea unor condiții de muncă sigure;- Claritate și siguranță (fără a lăsa loc de interpretare) a contractelor de angajare a subalternilor, fără ambiguități;- Oferirea informațiilor transparente și exacte cu referire la așteptările managerului în raport cu angajatul
5	Stimularea și susținerea orientării pe termen îndelungat a subalternilor	<ul style="list-style-type: none">- Garantarea stabilității în serviciu;- Stimularea stabilirii obiectivelor strategice (individuale) ale subalternilor, prin acordarea susținerii morale și materiale din partea instituției;- Atragerea investițiilor și promovarea economisirii în rândurile subalternilor
6	Stimularea individualismului subalternilor	<ul style="list-style-type: none">- Oferirea de condiții adecvate ce ar permite manifestarea independentă a angajaților;- Promovarea și susținerea inițiativelor, a independenței și libertății subalternilor

Concluzii. Generalizînd cele expuse în conținutul acestei cercetări, putem să formulăm anumite concluzii care necesită o atenție deosebită (în special noi, ca actuali sau viitori manageri), pentru ca ulterior, preluând experiența managerilor de poliție din Republica Moldova și de peste hotare, la care am făcut referire în acest articol, să putem cu ușurință să motivăm angajații din subordine, pentru ca ei să se implice activ, profesional, responsabil și cu devotament în realizarea sarcinilor care le sunt încredințate, contribuind astfel la creșterea imaginii și a prestigiului instituției din care fac parte.

În primul rând, este cazul să menționăm faptul că statisticile demonstrează că performanțele angajatului din poliție cresc cu până la 50% dacă el este cu adevărat motivat în interiorul instituției în care activează. Alături de salariu, care este catalogat ca fiind cel mai important factor motivational, precum și cel care motivează direct și susține la cel mai înalt nivel posibil activitatea angajatului, există multe alte metode non-financiare de stimulare, desemnând diverse forme de recompensare sau stimulare, ce nu presupun acordarea directă a unei sume de bani sau a unui obiect de preț.

Cu adevărat, o mărire de salariu nu de fiecare dată va fi suficientă pentru a-i determina pe funcționarii publici cu statut special din cadrul MAI al RM să se implice mai responsabil în realizarea sarcinilor încredințate sau să fie mai fericiți la locul de muncă, decât doar pe o perioadă scurtă de timp, până când nu mai resimt impactul acestei majorări. Totodată, ne dăm foarte

bine seama că salariul nu poate fi mărit la nesfârșit, la fel ca și premiile care nu pot fi acordate tuturor și sistematic. Recunoaștem că motivării financiare îi revine un rol deosebit de important în sistemul de motivații ce pot fi aplicate de către manageri, însă trebuie să fim conștienți că aceasta nu este unica formă de motivare a subalternilor, pentru că angajații sunt determinați să muncească responsabil nu doar de sporurile la salariu, ci și de alți factori externi sau interni.

Managementul, ca știință, ne prezintă și ne recomandă diverse instrumente ale motivării non-financiare, iar o scurtă prezentare a acestui sistem, precum și înțelegerea acestuia de către angajator și/sau angajat, au un impact deosebit în ceea ce privește crearea unui climat favorabil de muncă în instituția din care fac parte aceștia, activând împreună în baza principiilor colegialității, devotamentului, profesionalismului, disponibilității. Respectul reciproc (ca oameni și în calitate de colegi), desfășurarea unor ședințe eficiente cu scopuri bine determinate și realizabile, sărbătorirea zilelor de naștere ale angajaților, crearea unei atmosfere colegiale între polițiști, respectul între funcționarii publici cu statut special din cadrul MAI al RM, existența unui sistem de promovare în plan profesional transparent, la care fiecare are acces, posibilitatea fiecărui angajat de a învăța lucruri noi, oportunitatea de a crește în carieră, de a frecventa diferite cursuri, schimburi de experiență etc., reprezintă doar câteva dintre exemplele clasice de instrumente ale motivării non-financiare.

Este evident că, pentru polițiștii din Republica Moldova, aceste instrumente ale motivării adesea nu reprezintă ceva deosebit și un factor motivațional puternic (atâta timp cât ei se confruntă cu diferite probleme de ordin financiar), iar în aceste împrejurări, managerii trebuie să intervină, să întreprindă măsurile necesare, astfel încât să cultive în rândul subalternilor devotamentul față de profesie, de țară, față de datoria civică etc., astfel să ajungem și noi la nivelul statelor UE în care motivarea non-financiară este o practică larg răspândită și mult apreciată de către angajați.

Nu trebuie de trecut cu vederea nici faptul că respectivele instrumente ale motivării (non-financiare) acoperă un sistem vast de stimulatori care pot fi divizați convențional în trei categorii distincte:

1. beneficii ce țin de propria persoană/angajat;
2. beneficii ce țin nemijlocit de subdiviziunea de poliție;
3. beneficii ce țin de activitatea desfășurată.

Chiar dacă am constatat că, pentru funcționarii publici cu statut special din cadrul MAI al RM, sunt extrem de importante formele de motivare materială (salariile, sporurile, diverse prime etc.), în condițiile vieții și situației economice precare, într-o structură de poliție este necesar să fie asigurat și un climat moral favorabil în colectiv, oferirea oportunităților de avansare în

carieră, crearea condițiilor prielnice de muncă, acordarea concediilor, respectarea regimului de lucru, atitudinea colegială respectuoasă între angajați etc., toate acestea făcând parte din sistemul de motivații non-financiare.

Cele menționate supra, ca rezultat al abordării subiectului „Motivarea angajaților din poliție – premisă a succesului managementului profesional” ne permit să formulăm următoarele **concluzii generale**:

1. Actualmente managerii de poliție trebuie să se orienteze în realizarea obiectivelor subdiviziunii de poliție, atingerea performanțelor acesteia și creșterea imaginii polițistului și a instituției de poliție în societate prin prisma motivării cu succes a subalternilor.

2. Creșterea imaginii instituției de poliție conduse nu depinde doar de investițiile în echipamente, mijloace de transport, reparații în încăperi etc., ci se află într-o strictă concordanță și cu investițiile care se fac în personalul angajat.

3. Șefii de arme trebuie să conștientizeze faptul că, în procesul de motivare a angajaților, trebuie să pună accent pe direcționarea comportamentului lor (care este influențat de diverși factori), să perceapă corect starea interioară a acestora, trăirile lor, efortul și tenacitatea subalternilor etc., pentru că doar cunoașterea problemelor reale cu care se confruntă subalternii, precum și acțiunile întreprinse de către manageri în scop de a-i determina să utilizeze la maxim potențialul fizic și intelectual pentru realizarea sarcinilor încredințate, reprezintă acea mare schimbare în plan managerial, pe care o aduce antrenarea și motivarea funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM.

4. Satisfacția/insatisfacția în muncă, cea economică, precum și psiho-socială nu sunt altceva decât rezultatul distinctiv al motivării subalternilor, precum și un indicator eficient/ineficient de realizare a respectivei sarcini de către manager.

5. Salariul, protecția muncii, oportunitățile de dezvoltare profesională și personală, protecția personală, condițiile de muncă, promovarea pe scară ierarhică etc. sunt printre factorii cei mai importanți care produc satisfacții angajatului.

6. Motivația pozitivă a funcționarului public cu statut special din cadrul MAI al RM constă în relaționarea directă și proporțională a rezultatelor obținute și a comportamentului promovat cu satisfacțiile (mulțumirile) personale. Chiar dacă accentul se pune pe latura pozitivă a laudei, recunoașterii și recompensei, motivația pozitivă nu poate fi aplicată (ca atare), întrucât satisfacția depinde de eul fiecăruia, de modul de a gândi, de a-și proiecta rostul și valorile vieții.

7. Motivația negativă, având la bază amenințările, pedepsele, blamarea etc., trebuie să fie aplicată de către manageri doar în cazuri excepționale

și cu mare chibzuință, pentru a exclude efectele demotivaționale ale acesteia.

8. Motivarea materială (economică) reprezintă motivarea realizată prin mijloacele clasice care vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economic ale subalternilor, având un rol decisiv în, practic, toate structurile subordonate MAI al RM, pentru că aspirațiile și așteptările polițistului vizează în cea mai mare parte satisfacerea necesităților sale economice.

9. Motivarea moral-spirituală are în vedere satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală și se referă la sistemul de valori, atitudinile și comportamentele salariaților (încrederea manifestată față de subaltern, exprimarea de mulțumiri, expunerea la tabelul de onoare, aver-tismente, muștrări, acordarea de insigne, grade speciale, organizarea de petreceri pentru anumite categorii de persoane sau evenimente din cadrul subdiviziunii etc.).

10. Motivația cognitivă ia forma curiozității față de ceva nou, neobiș-nuit, complex, ca și prin toleranță ridicată față de anumite riscuri, fiind le-gată strict de interesul angajatului de a afla, de a cunoaște, de a fi stimulat senzorial.

11. Motivația afectivă este determinată de necesitatea angajatului de a obține recunoașterea din partea colegilor și de a se simți bine în anturajul acestora, de a fi primit și de a face parte din grupul lor și poate apărea chiar și sub forma acceptării de către angajat a unor sarcini și/sau funcții din do-rința de a nu fi considerat nepriceput.

12. Legislația Republicii Moldova în vigoare prevede expres aspectele ce privesc remunerarea muncii și alte beneficii oferite angajaților, stabilind salariul minim garantat de stat, crearea condițiilor necesare desfășurării ac-tivităților profesionale, favorizarea formării profesionale a salariaților, pro-tecția muncii, timpul de muncă, timpul de odihnă, sporuri de recompensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile etc., iar managerii trebuie să-și asume responsabilitatea pentru a cunoaște și aplica corect legislația respectivă ori de câte ori este nevoie.

13. Managerii de poliție trebuie să conștientizeze faptul că aspectele fundamentale ale politicii de personal, ce au drept scop creșterea competi-tivității, țin de procesele de recrutare, selectare, angajare, dezvoltare și menți-nere a personalului calificat, perfecționare, crearea unui climat moral-psiho-logic favorabil pentru activitatea eficientă a instituției de poliție.

14. De asemenea, trebuie să conștientizăm faptul că formarea profes-i-onală continuă nu este doar o modalitate de dezvoltare personală a funcțio-narilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM, ci mai degrabă trebuie perecepută ca o investiție substanțială în creșterea capitalului uman.

Urmărind drept scop completarea aspectelor teoretico-practice de soluționare a problemelor importante ce țin de motivarea angajaților din

poliție ca premisă a succesului managementului profesional, intervenim cu următoarele **recomandări**:

1. Abordarea motivației funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM din perspectivele dimensiunilor culturale în scopul racordării la cerințele europene prin:

- a. apropierea de problemele acestora;
- b. încurajarea individualismului;
- c. atenuarea indicelui de evitare a incertitudinii;
- d. promovarea orientării pe termen lung a subalternilor în plan profesional etc.

2. Efectuarea periodică a studiilor cantitative și calitative pentru a cunoaște motivele și potențialul subordonaților în vederea rentabilizării tehnicilor motivaționale;

3. Implementarea de către șefii de arme a instrumentelor și tehnicilor motivaționale la nivel de echipă în vederea creșterii performanțelor profesionale, prin:

- instituirea unui sistem de tichete pentru angajați;
- crearea unui mediu înconjurător favorabil (condiții de muncă adecvate);
- transferarea pe orizontală;
- aprecierea angajaților, susținerea și promovarea acestora în baza principiului meritocrației etc.;

4. Întreprinderea măsurilor de rigoare în vederea îmbunătățirii gradului de satisfacție a angajaților, asigurarea echității gratificațiilor, perfecționarea comunicării la nivel intern și extern, asigurarea transparenței decizionale, reevaluarea sistemului de recompense financiare și non-financiare, preluarea bunelor practici motivaționale ale diferitor instituții de poliție din diverse state și aplicarea lor în activitatea subdiviziunii conduse;

5. Reieșind din faptul că în multe structuri de poliție procesul motivațional este abordat nestatornic și răzleț, orientarea managerilor de poliție pe direcția îmbunătățirii continue a sistemului motivațional la nivelul instituției conduse, precedată ulterior de adoptarea spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional ca model al demersului motivațional;

6. Reflectarea politicii motivaționale a funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM în cadrul politicii de personal a subdiviziunii conduse și corelarea acesteia cu strategiile de dezvoltare a structurii respective (mulți dintre conducătorii subdiviziunilor de poliție nu au implementat o asemenea politică sau nu cunosc despre existența unei asemenea politici în cadrul entității conduse);

7. Respectarea de către managerii de poliție a tuturor prevederilor actelor normative și legislative în vigoare, care reglementează raporturile de

muncă, în scopul creșterii satisfacției economice și psihosociale a funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI al RM (cunoașterea, interpretarea corectă, respectarea și aplicarea acestora);

8. Schimbarea concepției managerilor de poliție pe direcția cunoașterii problemelor reale ale subordonaților, fapt ce va contribui la identificarea celor mai eficiente instrumente și tehnici motivaționale.

Surse bibliografice

1. Armstrong M. Managementul resurselor umane. Manual practic. București: Editura „Codecs”, 2003.
2. Bîrcă A. Managementul recompenselor. Chișinău: Editura ASEM, 2013.
3. Bîrcă A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău: 2016.
4. Certo S. C. Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Editura „Teora”, 2002.
5. Druță F. Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București: Editura Economică, 1999.
6. Hobeanu T. Motivarea complexă a resurselor umane. București: Editura Economică, 2004.
7. Legea Republicii Moldova Nr. 288 din 16.12.2016 „Privind funcționarul public cu statut special din cadrul Ministerului Afacerilor Interne”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 40-49 din 10.02.2017, art. 85.
8. Legea Republicii Moldova Nr. 320 din 27.12.2012 „Cu privire la activitatea poliției și statutul polițistului”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 42-47 din 01.03.2013, art. 145.
9. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura „R.A.I.”, 1998.
10. Pînișoară I. O. Motivarea eficientă. Ghid practic. Iași: Editura „Polirom”, 2005.
11. Ticu C., coordonator. Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale. Iași: Editura Universității „A.I. Cuza”, 2009.
12. Zamfir C. Un sociolog despre muncă și satisfacție. București: Editura Politică, 1980.