

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. Univ. Dr.

VAGU PARASCHIV

DOCTORAND:

GABRIEL TĂNASE

GALAȚI

2012

PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI CARIEREI
ÎN UNITĂȚILE DE POLIȚIE DIN ROMÂNIA

CUPRINS

Argument.....	4
---------------	---

PARTEA I.

Capitolul I. CARIERA ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI - CADRUL

IDEATIC	6
1.1. Noțiuni de carieră : abordare tradițională, abordare largă și globală.....	6
1.2. Noțiunea de profesie și factorii care influențează alegerea profesiei	7
1.3. Managementul carierei și principalele obiective ale acestuia.....	7
1.4. Metode și mijloace folosite în managementul carierei.....	11
1.5. Managementul „potențialelor înalte”	13
1.6. Planificarea carierei – noțiuni, aspecte, obiective, etape.....	13
1.6.1. Planificarea carierei organizaționale.....	15
1.6.2. Planificarea carierei individuale.....	16
1.7. Managementul piramidei vârstelor	17
1.8. Ancorele carierei. Stadiile carierei. Relația stadiile carierei-stadiile vieții Miturile legate de carieră	17
1.9. Eficacitatea carierei.....	21
1.10. Managementul carierei polițistului	22
1.10.1. Ghidul carierei personalului din Ministerul Administrației și Internelor	22
1.10.2. Principii care stau la baza dezvoltării carierei personalului din Poliția Română	23
1.10.3. Instituția mentorului în dezvoltarea carierei polițistului	24
1.11. Strategii de carieră.....	24

PARTEA a- II – a

Capitolul II SITUAȚIA ACTUALĂ PRIVIND MANAGEMENTUL

CARIEREI ÎN UNELE SISTEME POLIȚIENEȘTI EUROPENE.....	25
2.1. Recrutarea, selecția, formarea inițială și continuă.....	25
2.2. Detașarea, transferul și promovarea.....	25
2.3. Pensionarea	25

Capitolul III. ELEMENTE COMUNE ALE MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN EUROPA	25
3.1. Politicile de structurare a carierei.....	25
3.2. Elemente comune ale politicilor de admitere în carieră.....	26
3.3. Elemente comune ale politicilor de formare inițială și continuă	28
3.4. Elemente comune ale politicilor de promovare, detașare și transfer	28
3.5. Elemente comune ale politicilor de pensionare	29
Capitolul IV. RECRUTAREA, PREGĂTIREA PROFESIONALĂ ȘI FORMAREA CONTINUĂ, PROMOVAREA , DETAȘAREA, TRANSFERUL ȘI PENSIONAREA PERSONALULUI DIN POLIȚIA ROMÂNĂ	29
4.1. Recrutarea candidaților pentru instituțiile de învățământ poliție.....	29
4.2. Pregătirea profesională și formarea continuă în sistemul polițienesc	30
4.3. Promovarea în gradele profesionale,detașarea și transferul polițiștilor	30
4.4. Pensionarea și încetarea raporturilor de serviciu	31
 PARTEA a - III-a	
Capitolul V. DIRECȚII DE IMPLEMENTARE ÎN MANAGEMENTUL CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN ROMÂNIA	32
5.1. Raport de cercetare	32
5.2. Direcții rezultate din analiza comparată a elementelor carierei polițienești în statele U.E. și România	33
5.3. Direcții de implementare rezultate în urma cercetării pe baza chestionarului administrat	35
5.4. Elemente care ar trebui reprojctate sau reconsiderate în sfera managementului carierei polițienești	36
5.4.1. Deficiențe în planificarea carierei profesionale	37
5.4.2. Deficiențe funcționale ale motivării-antrenării și controlului managementului carierei polițienești	37
Capitolul VI. PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CADRULUI INSTITUȚIONAL ȘI PROCEDURAL AL MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI	39
6.1. Proiect de model de carieră	39
6.2. Proiect de campanie de popularizare a profesiei de polițist	40
6.3. Analiza cursurilor de formare inițială și continuă	41
6.4. Proiect de înființare a Consiliului Național al Poliției	42

6.5. Proiectarea instituției consilierului de carieră în poliție	43
Bibliografie	44

Argument

Într-o lume globalizată aflată sub semnul competiției pentru eficiență, piețe de desfacere și resurse, capitalul global caută noi oportunități, noi zone de profitabilitate, iar transferul tehnologic a devenit o simplă problemă de resurse financiare.

Departate de a viza o companie standard, cercetarea noastră de față se va axa pe stadiul cercetărilor în domeniul carierei, în general, așa cum acestea se regăsesc în literatura de specialitate, română și internațională, în scopul particularizării conceptuale și a adaptării acestora la organizația polițienească.

Socială prin esența vocației sale, organizația polițienească se raportează ontologic la evoluțiile care au loc în întreaga viață economico-socială, fiind una dintre puținele structuri sociale care se confruntă direct cu cele mai noi realizări ale tehnologiei- fraudele informatice, criminalitatea genetică etc pervertite în scopul obținerii unor profituri ilicite de către anumite minți criminale.

Pregătirii profesionale a resursei umane ce lucrează în Poliție este un imperativ omniprezent. Dar, pe de altă parte, salarizarea profesională nu este întotdeauna motivantă, calea de compensare rămânând, în consecință, posibilitatea parcurgerii unei cariere profesionale veritabile.

Cercetarea a vizat și validitatea aplicării unor noțiuni teoretice precum ancorele carierei, miturile carierei ș.a.m.d. la specificul carierei și managementului carierei în organizația polițienească.

Carierea polițienească în statele Uniunii Europene poate fi privită ca un veritabil serviciu și viață dedicată comunității. Organizarea sistemelor polițienești este privit în foarte puține situații ca structuri represive ale statului ci, mai degrabă, ca un partener al cetățeanului și comunității.

Trebuie menționat că în toată această perioadă, evoluția aparatului polițienesc s-a repercutat asupra evoluției sistemului juridic sau judiciar cu implicații directe în ceea ce privește acceptabilitatea socială a acestuia sau a percepției publicului.

Cariera polițienească a suferit și ea transformări atât în ceea ce privește procesualitatea acesteia cât și în planul profesionalizării. Un element care a avut o profundă înrâurire asupra carierei polițienești l-a constituit și permanentul progres tehnologic care a impus structurilor polițienești abordarea organizațională a direcției organizației care învață.

Globalizarea și transnaționalizarea diverselor forme de criminalitate și-a pus și ea amprenta asupra organizării polițienești și a carierei prin necesitatea intensificării cooperării atât în plan național cât și regional sau internațional.

Oricum, cercetarea de față, al cărui scop final îl constituie, fără îndoială, identificarea problemelor reale pe care cariera și managementul carierei în Poliție le ridică precum și a căilor eficiente prin care acestea se pot rezolva, atât în beneficiul polițiștilor, al organizației polițienești și al societății în general, interesată ca instituția care le apără drepturile fundamentale să fie formată din profesioniști motivați aflați departe de tentații sau incompetență.

Teza este structurată în 3 părți:

PARTEA I. CARIERA ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI – CADRUL IDEATIC
tratează din punct de vedere teoretic, următoarele:

1.1. NOȚIUNEA DE CARIERĂ: ABORDARE TRADITIONALĂ, ABORDARE LARGĂ ȘI GLOBALĂ

Denumire care provine din limba franceză - *carriere*-, este înțeleasă în limba română ca profesie, ocupație, iar prin extensie fie ca situație bună, fie ca poziție în societate.

În limbajul curent noțiunea de carieră este larg folosită, însă cu toate acestea până în prezent nu există o definiție unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiștilor, în literatura de specialitate existând diferite formulări și opinii.

Se delimitează mai multe "înțelesuri" ale carierei: avansare, profesie, succesiune de posturi de-a lungul vieții, serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiența, percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente (cariera subiectivă), cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei, rută profesională.

Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

a)- un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni: *externă* – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp și una *internă* – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale.

b)- presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali.

c)- oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului.

În opinia noastră prin carieră definim acea evoluție profesională conformă dorințelor și aspirațiilor legitime și sustenabile ale individului referitoare la - profesie, poziție, etc- în cadrul unei organizații. Prin legitimitate înțelegem existența unui complex de situații obiective (studii, acreditări, specializări etc) și

subiective (aptitudini, stare de sănătate, stare fizică, dorință de a activa într-o profesie) care permit o evoluție profesională. Sustenabilitatea unei aspirații individuale legate de carieră este legată de contextul organizațional și socio-economic, respectiv juridic în care aspirantul dorește să evolueze.

1.2. NOȚIUNEA DE PROFESIE ȘI FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ ALEGEREA PROFESIEI

Având în vedere că o carieră este o succesiune de profesii în teza de doctorat s-a încercat definirea mai precisă a noțiunii de profesie analizând un număr de definiții date de specialiști.

Potrivit opiniei noastre profesia este o activitate pe care o desfășoară un individ pe baza calificărilor obținute prin studiu și experiență.

1.3. MANAGEMENTUL CARIEREI ȘI PRINCIPALELE OBIECTIVE ALE ACESTUIA

O carieră de succes nu poate fi asigurată dacă nu este manageriată corespunzător. Pentru acest motiv în teza de doctorat o atenție deosebită și un spațiu larg s-a acordat abordării problemelor și principalelor obiective și metode ale managementului carierei.

Managementul carierei trebuie înțeles ca un proces de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să asigure organizației satisfacerea nevoilor de resurse umane, iar indivizilor atingerea scopurilor propuse pentru carieră .

Managementul carierei reprezintă un model care implică multiple interdependențe funcționale dintre *planificarea carierei individuale, planificarea carierei organizaționale și dezvoltarea carierei (Fig.nr.1).*

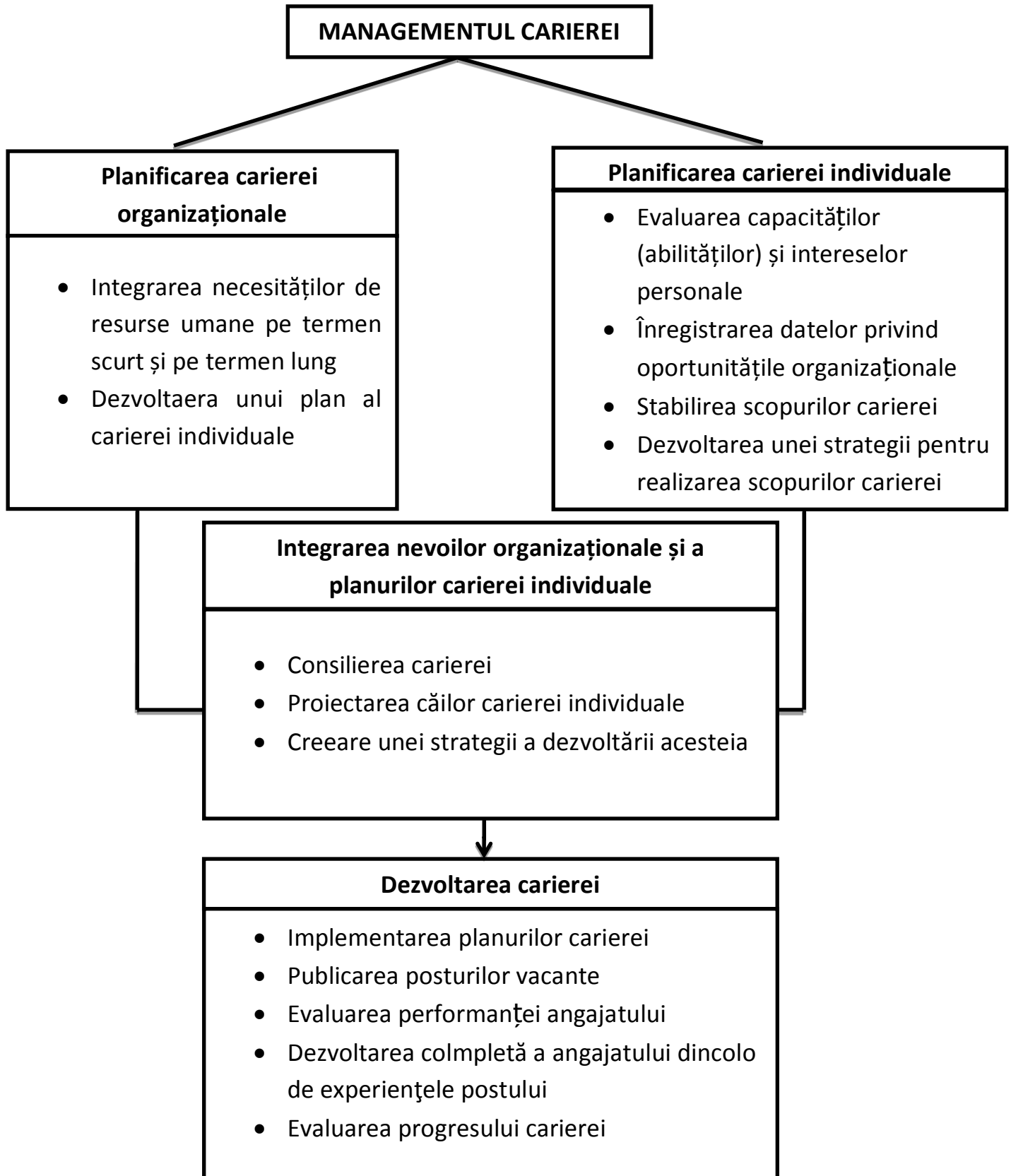
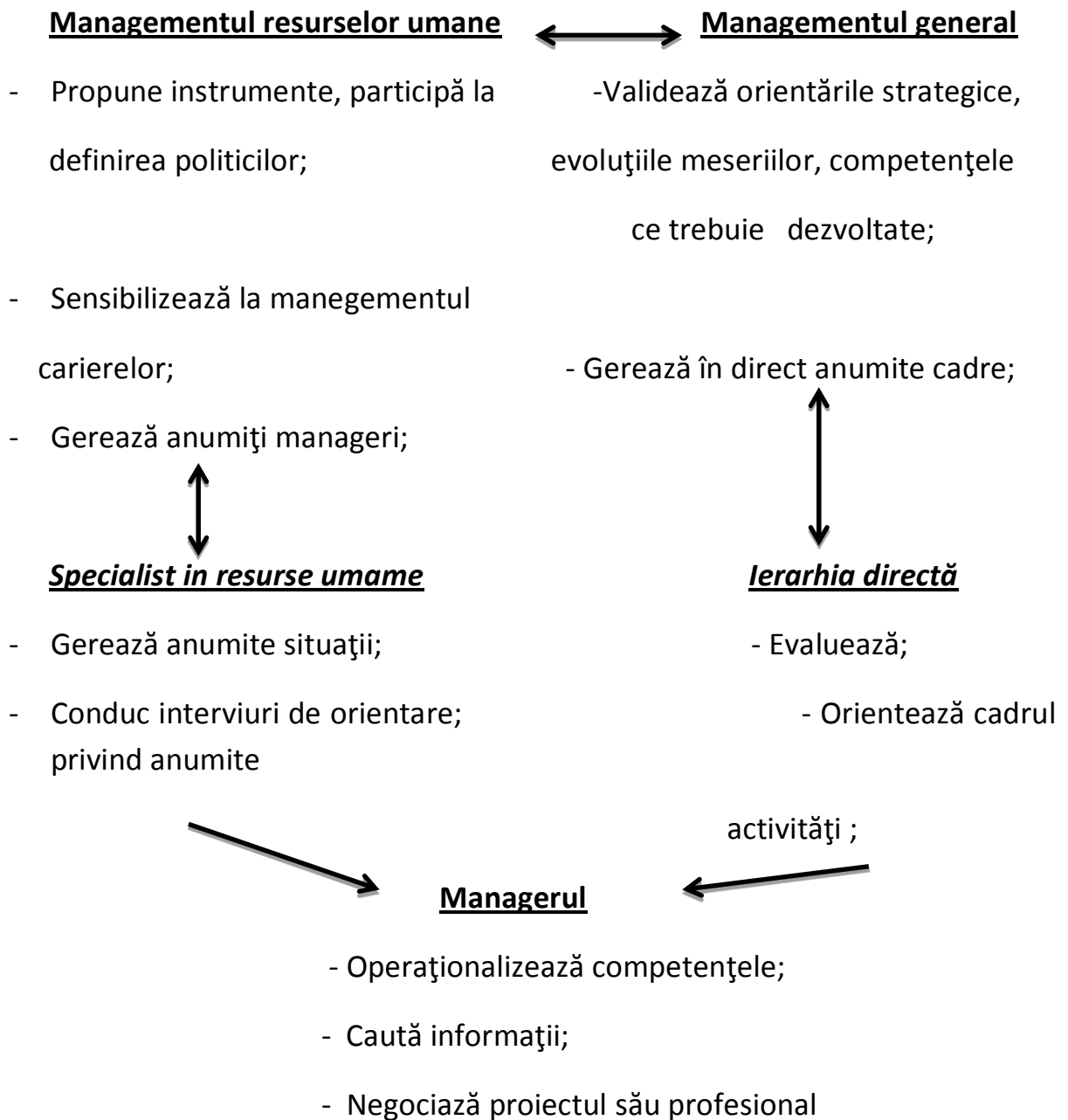


Fig.nr. 1 . Modelul managementului carierei¹

¹ A.Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ediția a-IV-a, Copyright © Editura Economică, 2003, pag.325.

Potrivit unor specialiști managementul carierelor cadrelor mobilizează diferitele persoane din organizație conform schemei:



Schema nr.1 Persoanele antrenate în managementul carierelor

Managementul general definește strategia întreprinderii (axele de dezvoltare, modalitățile de dezvoltare, obiectivele de creștere) și urmările acestora (competențele ce trebuie dezvoltate, etc.). El participă activ la gestiunea persoanelor care obțin performanțe înalte (viitorii manageri) și decid asupra unei părți dintre aceștia, participând la comitetele de carieră.

Ierarhia procedează la evaluarea competențelor managerilor pentru care corespund. Aceasta dă posibilitatea managerilor să-și dezvolte competențele și să-și scoată în evidență potențialul lor prin diferite misiuni.

Managerul trebuie să fie actorul propriei sale cariere.

Specialiștii resurselor umane stimulează gestiunea cadrelor, facilitează și organizează deciziile de promovare și sensibilizează ierarhizările unor mize ale carierelor managerilor.

În literatura de specialitate și practicii manageriale în domeniu, principalele obiective care trebuie urmărite în cadrul managementului carierei și care au valabilitate generală indiferent de profilul de activitate sau de dimensiunea organizației, pot fi menționate²:

- promovarea unor politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei în concordanță cu natura activității desfășurate, precum și cu nevoile și posibilitățile individuale și organizaționale;
- armonizarea nevoilor și aspirațiilor individuale cu nevoile și obiectivele organizației;
- satisfacerea nevoilor organizaționale de dezvoltare și amplificarea imaginii pozitive sau favorabile a organizației ;
- menținerea în organizație și consolidarea poziției celor mai buni salariați prin satisfacerea nevoilor lor profesionale și a aspirațiilor personale pe termen scurt și lung;
- elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare pentru salariații competitivi;
- îndrumarea și sprijinirea salariaților capabili, competitivi, pentru atingerea obiectivelor personale în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora , precum și cu contribuția lor la atingerea obiectivelor organizației;

² M.Armstrong, *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1991, pag.471; H.Heneman și colab. „*Personnel /Human Resource Management*” , 4th edition, IRWIN, Boston, 1989, pag.371.

- sprijinirea salariaților în identificarea calificărilor și calităților necesare atât pentru posturile curente , cât și pentru cele viitoare;
- asigurarea pregătirii și dezvoltării necesare salariaților , pentru a le permite să facă față oricărui nivel de responsabilitate, cu condiția ca aceștia să aibă potențialul sau capacitatea să-l atingă;
- urmărirea permanentă a evoluției fiecărui salariat și compararea cu cariera proiectată a acestuia, pentru a fi în măsură să revitalizăm pe cei care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor;
- dezvoltarea unor noi căi ale carierei astfel încât salariații să fie orientați în mai multe direcții, rămânând la latitudinea lor să o aleagă pe cea mai promițătoare și mai conformă cu aspirațiile și potențialul propriu;
- asigurarea în permanență prin procesul dezvoltării carierelor a avantajelor și utilității maxime atât pentru organizație cât și pentru fiecare membru al acesteia.

Stabilindu-și astfel de obiective, organizația induce angajatului sentimentul de apartenență la aceasta și, implicit, îl motivează și îl fidelizează.

1.4. METODE ȘI INSTRUMENTE FOLOSITE ÎN MANAGEMENTUL CARIEREI

În teză , se insistă, în deosebi, pe elementele care au apărut în ultimii ani, în acest domeniu.

Într-una din lucrările studiate se arată că **principalele metode folosite în managementul carierei sunt :**

a) Discuții anuale de evaluare.

Acest instrument permite să se releve dorințele de evoluție și să se identifice axele de dezvoltare, fiind cel mai larg folosit instrument de evaluare a performanței obținute în anul anterior.

b) Discuții în legătură cu cariera.

Constă în trecerea în revistă a carierei colaboratorului- în general - și oferă ocazia de a reflecta asupra construcției unui proiect profesional bazându-se pe competențele deja dobândite și pe proiecte de evoluție. De regulă, se realizează la perioade cuprinse între 3-5 ani, însă poate dura adesea 2-3 zile.

c) „People review”

„People review” este o metodă practică atât formal cât și, informal și la niveluri de centralizare diferite, în foarte multe întreprinderi, din țări cu economie dezvoltată. Permite inventarierea potențialelor de înlocuire și elaborarea de scenarii de evoluție adaptate, luând în considerare întregul perimetru al grupului, în general, au loc de două ori pe an.

Instrumente mai nou utilizate

a) Identificarea parcursului profesional

Constă în stabilirea de elemente de referință privind profesiile/ competențele și definirea profesiilor generice, dezvoltându-se în ultimii ani. Permite o obiectivare mai fină a competențelor cerute și oferă o bază concretă de elaborare a planului de formare. De asemenea, permite definirea unor parcursuri profesionale tip.

b) Evaluare la 360°

Permite evaluarea unui executant de către egalii lui, de către subalternii lui și de către superiorii acestuia, în funcție de caz. Se practică în deosebi în organizațiile cu structuri organizatorice matriciale sau în rețea, deoarece în asemenea structurii evaluarea ierarhică își pierde din relevanță.

c) Coaching-ul: „Ceea ce este acesta și ceea ce nu este el”

Obiectivul coaching-ului este de a ajuta individual managerii sau o echipă în dezvoltarea performanțelor personale.

Coaching-ul vizează dezvoltarea potențialelor și know-how-urilor lor într-un cadru de obiective personale, fiind o metodă limitată în timp care se referă la

persoane individuale sau la echipe. Coaching-ul este în același timp este și un mijloc de recunoaștere și de fidelizare.

Coaching-ul oferă persoanei mijloacele de a reuși într-un proiect sau într-o acțiune, și, mai global, să-și îmbogățească performanțele în cadrul întreprinderii, poate fi centrat pe o persoană sau pe o situație, obiectivul fiind totuși similar.

1.5. MANAGEMENTUL „POTENȚIALELOR ÎNALTE”

Gestionarea „potențialelor înalte” în vederea pregătirii unor noi manageri pentru posturile chei este una din problemele majore actuale, fiind un subiect central și o preocupare permanentă a întreprinderilor și organizațiilor de talie mare.

1.6. PLANIFICAREA CARIEREI

Planificarea carierei este un *proces cheie* în managementul carierei, totodată fiind un *proces de bază al planificării și dezvoltării sistematice a personalului*, care urmărește înțelegerea mobilității acestuia și evitarea luării unor decizii necorespunzătoare în acest domeniu de activitate.

Planificarea carierei implică, armonizarea nevoilor și aspirațiilor individuale cu nevoile și oportunitățile organizaționale, armonizare care se poate realiza într-o varietate de moduri.

În teză se prezintă modelul schematic al procesului planificării carierei conceput de prof. dr. Manolescu Aurel (figura nr. 2).

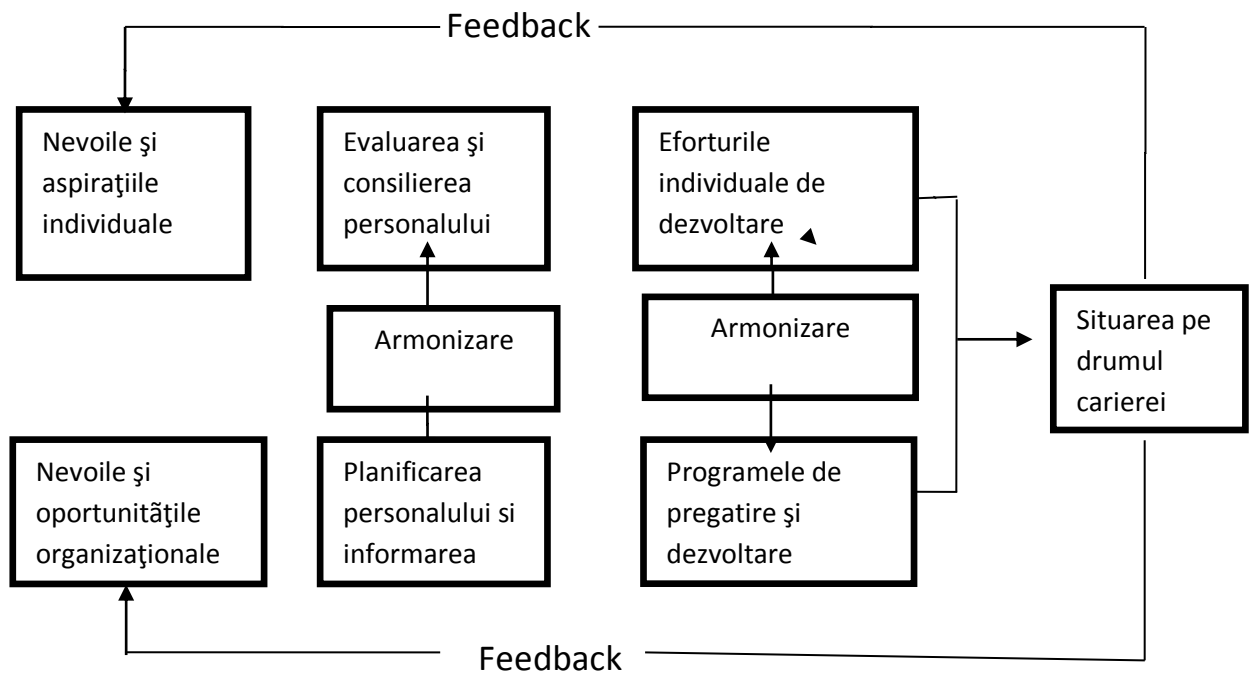


Fig. nr.2 Procesul planificării carierei³

Planificarea carierei poate fi *voluntară*, când este practică de salariați care doresc promovarea lor sau schimbarea carierei cu menținerea nivelului de salarizare dobândit, sau *impusă (necesară)* practică de salariați pentru evitarea unor situații nedorite (perspectiva de a deveni șomer).

După unii autori, modelele de planificare a carierei în care poate fi cuprins întregul personal al unei organizații, sunt următoarele⁴:

1. modelul „șansă și noroc”;
2. modelul „organizația știe cel mai bine”;
3. modelul autoorientat.

Unul din principalele obiective ale carierei este de a studia capacitatea de adaptare a managerului, de a identifica managerii capabili de a fi performanți indiferent de situația în care aceștia operează.

³ Manolescu A. op.cit. pag. 333.

⁴ R.L.Mathis ș. a. , *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, pag.141.

1.6.1.PLANIFICAREA CARIEREI ORGANIZAȚIONALE

Din perspectiva organizației, **planificarea carierei** organizaționale prezintă trei **obiective** majore:

- satisfacerea nevoilor imediate și de viitor ale angajaților din organizație;
- informarea personalului cu privire la direcțiile potențiale ale carierei în cadrul organizației;
- integrarea angajaților în planurile de dezvoltare a organizației.

Practica managerială în domeniu a consacrat câteva categorii distincte de preocupări în ceea ce privește planificarea organizațională a carierei:

- ***Identificarea angajaților***
- ***Stabilirea căilor carierei***

Socializarea reprezintă capacitatea angajatului de a conștientiza cerințele organizației și de identificare a modalităților de răspuns adecvat la acestea, respectiv potențialul de integrare al unui angajat în contextul organizațional. Socializarea poate fi **formală**- bazată pe programe de orientare în carieră a noilor angajați sau **informală** –realizată prin informarea de către manageri a angajaților din subordine cu privire la nevoile și așteptările organizației.

Bilanțul profesional individual. Un instrument deosebit de eficace al managementului carierei, în ceea ce privește cariera profesională îl reprezintă bilanțul profesional individual.

Bilanțul parcursului profesional este un mijloc de construire a unei strategii de carieră.

Bilanțul de competențe îi ajută pe salariați să gestioneze mai bine viitorul lor profesional.

- **Stabilirea responsabilităților**

Asumarea responsabilităților în dezvoltarea carierei angajaților unei firme îi privește, desigur, în primul rând pe manageri nemijlociți, dar antrenează - în egală măsură - și departamentul de resurse umane, cu atât mai mult cu cât acesta poate sistematiza preocupările în domeniu ale diferiților factori implicați.

Întrucât, succesul unei organizații depinde de succesul fiecărui individ din cadrul acesteia, în planificarea carierei profesionale se depun eforturi comune, atât din partea managerului, cât și din partea angajaților.

- **Dezvoltarea planurilor individuale**

Stimularea opțiunilor individuale, în domeniul optimizării carierei, nu înseamnă derogarea de la rolul și atribuțiile firești oricărei instituții în acest sens, ci răspunde nevoii angajaților de a trece prin filtrul personal orice ofertă venită din exterior și de a selecta oportunitățile în funcție de un complex de factori imposibil de simulat la nivel organizațional.

1.6.2. PLANIFICAREA CARIEREI INDIVIDUALE

Cariera individuală poate fi abordată la intersecția vieții profesionale și familiale cât și dependențelor reciproce existente între ele. În dorința de a controla viața profesională cât și pe cea familială, orice persoană își dezvoltă un concept propriu prin care își autoevaluează calitățile și valorile. Acest proces este dinamic și are loc pe parcursul întregii vieți.

Prof. Edith Lukács atrage atenția asupra faptului că , planificarea carierei individuale trebuie concentrată, îndeosebi, asupra capacităților, abilităților și calificărilor individului, precum și asupra nevoilor și aspirațiilor acestuia.

Planificarea carierei individuale începe odată cu plasarea unei persoane într-un post și cu orientarea inițială. Conducerea va trebui să înregistreze performanța în muncă și să o compare cu standardele postului respectiv. De asemenea, trebuie identificate punctele tari și punctele slabe ale salariatului pentru a lua o decizie referitoare la cariera acestuia.

Alegerea carierei, dinamica acesteia sunt influențate de o serie de factori ai succesului în general și ai succesului profesional în special.

Principalii factori care pot influența alegerea carierei sunt:

- autoidentitatea ;
- interesele;
- personalitatea ;
- mediul social.

1.7. MANAGEMENTUL PIRAMIDEI VÂRSTELOR

Piramida vârstelor este unul din cele mai curenți instrumente folosite în gestiunea carierelor. Permite să se prevadă plecările (ieșirile la pensie), și deci, să se programeze recrutările și anumite tipuri de mobilitate.

Potrivit „Piramidei vârstelor”, gestiunea carierelor poate fi dinamică (mobilitate importantă) sau înceată (mobilitate restrânsă).

Pentru un manager analiza piramidei vârstelor permite identificarea configurației întreprinderii sale și a deducerii de aici, pe baza informațiilor interne de care dispune, a consecințelor pentru cariera sa .

Se disting 5 configurații posibile: „ciupercă”, „sfârlează sau titirez”, „cilindru sau minge de rugby”, „ pară zdrobită” și „ghem de lână”.

1.8. ANCORELE CARIEREI. STADIILE CARIEREI. RELAȚIA STADIILE CARIEREI- STADIILE VIEȚII. MITURILE LEGATE DE CÂRIERĂ.

Ancorele carierei

Orice manager are o ancoră dominantă (produs al percepției sale privind capacitățile, talentele, motivările, nevoile, atitudinile și valorile sale) care îl va conduce și-l va constrânge privind deciziile majore pe care le va lua în cursul carierei sale.

E. Schein afirma în cercetarea sa că, ancorele carierei diferă, el identificând inițial 5 ancore, pentru ca mai târziu să formuleze 9 ancore, care cântăresc în balanță atunci când un individ alege și se pregătește pentru o carieră.

Este important ca un manager să-și definească ancora sa dominantă pentru a putea să înțeleagă tipul de carieră pe care-l dorește. De fapt, atunci când ancora internă și cariera coincid se vorbește de un mediu de muncă congruent care permite individului să se dezvolte. În caz contrar, atunci când este vorba de un decalaj între ancoră și locul de muncă propus, managerul riscă să se confrunte cu o demotivare, în sensul că pe acel loc de muncă el va avea subperformanțe.

Stadiile carierei.

Preluând modelul lui Dreyfus, se disting cinci stadii ale carierei : novice, începător – avansat, competent, specialist și expert.

Modelele stadiilor carierei profesionale sunt foarte importante pentru managementul carierelor, rezultând că se impun următoarele acțiuni:

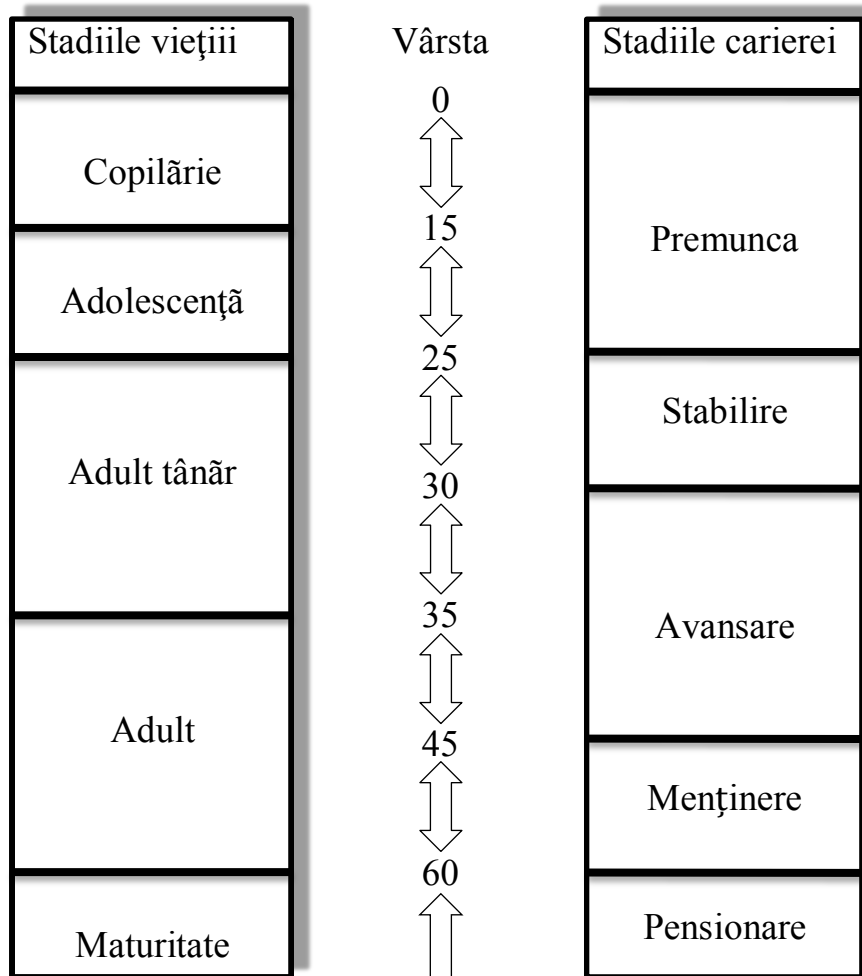
- informarea obiectivă a tinerilor care se angajează în organizație cu privire la cerințele acesteia, performanțele așteptate, perspectivele de dezvoltare personală, etc;
- desemnarea unor persoane cu experiență și cu recunoscută autoritate profesională care să se ocupe de dezvoltarea; profesională a tinerilor noi intrați în organizație;
- sprijinirea salariaților care în cariera de mijloc trec prin momente critice ale evoluției profesionale;
- asigurarea condițiilor necesare persoanelor cu autoritate recunoscută să devină „mentori” pentru tinerii aflați în stadiul de stabilire;
- tratarea cu mult tact a unor manifestări de dezinteres pentru activitatea profesională a salariaților aflați în pragul pensionării.

Relația stadiile carierei-stadiile vieții

În desfășurarea sa temporală, cariera se împletește, inevitabil, cu întreaga viață a individului; iată de ce unele cercetări au ilustrat stadiile de evoluție în carieră prin stadiile generale ale vârstelor, acest criteriu general fiind prima mediană a mulțimii de factori descriși mai sus.

Managementul carierei trebuie să stabilească relația dintre stadiile carierei și stadiile vieții atunci când proiectează programe de dezvoltare a carierei.

Tabelul nr. 1 Corelarea dintre stadiile vieții și stadiile carierei



O carieră de succes evident este rezultatul parțial al atingerii unor anumite stadii în carieră la anumite vârste. Nu există suficiente studii pe baza cărora să se poată stabili relația dintre performanță și stadiile carierei.

Studiul pe care l-am realizat se referă la încercarea de a stabili asemenea relații în domeniul cercetării științifice pentru categoria de salariați peste 40 de ani. Rezultatele sunt prezentate în tabelul nr.2.

**Tabel nr.2. Relațiile dintre vârstă, stadiile carierei și performanțe
(40 de ani și peste)**

Stadii	Stadiul I	Stadiul II	Stadiul III	Stadiul IV
Peste media de performanță	0%	18%	79%	100%
Sub media de performanță	100%	82%	21%	0

Observăm că, toți din salariații peste 40 ani în stadiul I din cariera lor au fost considerați sub media de performanță. Din diferite motive acești salariați nu sunt capabili să stabilească singuri idei proprii independent și pe măsură ce treceau de la un stadiu la altul performanțele creșteau peste medie.

Odată cu trecerea dintr-un stadiu în altul crește ponderea celor care încă din stadiul I se aflau peste media de performanță; în schimb numărul celor care în stadiul I se aflau sub media de performanță scade pe măsură ce trece de la un stadiu în altul.

Miturile legate de carieră. Lloyd L.Byars și Leslie Rue, au identificat 10 mituri legate de planificarea și dezvoltarea carierei .

Cunoașterea acestor mituri este importantă pentru managementul carierelor, întrucât permit identificarea diferitelor situații legate de cariera

oamenilor, identificarea cauzelor, precum și stabilirea căilor cele mai eficiente de rezolvare a problemelor specifice planificării și dezvoltării carierelor.

1.9. EFICACITATEA CARIERI

Practicile manageriale în domeniul resurselor umane, au identificat următoarele **criterii de apreciere a eficienței carierei**:

- Performanța carierei;
- Atitudinea față de carieră ;
- Adaptabilitatea carierei;
- Identitatea carierei.

Există legături între criteriile de apreciere a eficienței carierelor și cele ale eficienței organizaționale (**fig. nr.3**)

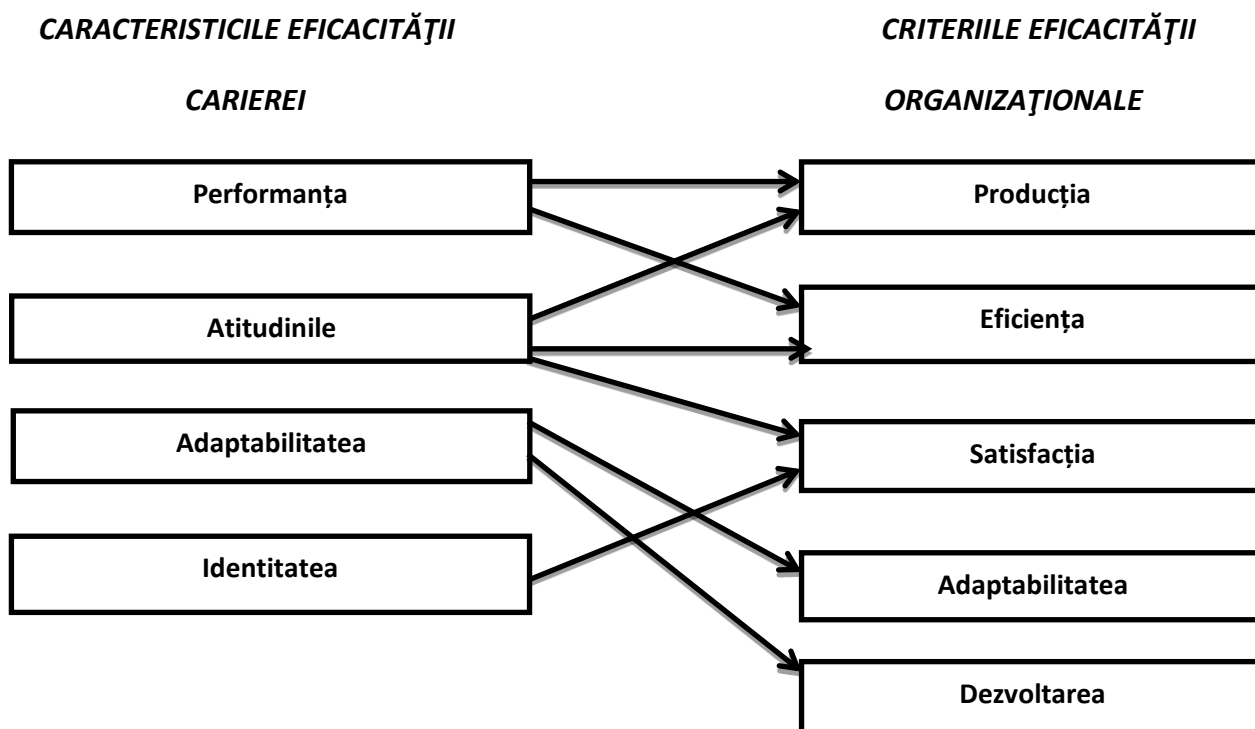


Fig. nr.3 Relațiile dintre caracteristicile eficacității carierei și criteriile eficacității organizaționale

1.10.MANAGEMENTUL CARIEREI POLIȚISTULUI

1.10.1.GHIDUL CARIEREI PERSONALULUI DIN MINISTERUL ADMINISTRAȚIEI ȘI INTERNELOR

Ghidul carierei polițistului reprezintă o transpunere în practica activității Ministerului Administrației și Internelor a unui set unitar de norme referitoare la gestionarea de către organizație a carierei polițiștilor.

Există o singură situație ce prezintă o oarecare similaritate cu cazul României și anume „Manualul carierei politistului” din Danemarca, însă menționăm că acesta este doar un compendiu de prevederi legale și administrative care orientează cariera polițiștilor din acest regat.

Ghidul carierei polițiștilor și cadrelor militare din M.A.I, reglementat prin O.M.A.I. 69/2009, stabilește astfel, setul de reguli normative și competențele pe care trebuie să le îndeplinească acestia în vederea obținerii performanțelor stabilite și reglementate prin ordinele și instrucțiunile M.A.I., Statutul Polițistului, precum și altor acte normative în vigoare.

Pe baza experienței mele, a cercetării efectuate în prezenta teză și a unor discuții cu un mare număr de colegi situați pe diferite trepte ierarhice, se propun următoarele măsuri de îmbunătățire a acestui ghid:

1. Definirea polițistului ca “functionarul public, înarmat, ce poartă, de regulă, uniformă și exercită atribuțiile stabilite prin lege”.
2. Polițiștii trebuie să fie considerați numai cei care au exclusiv atribuții operative și nu cei care ocupă funcții de suport logistic și administrativ.
3. Formarea inițială și continuă să se realizeze numai în instituțiile de învățământ ale M.A.I.
4. Eliminarea formei de învățământ „fără frecvență” la cursurile Academiei de Poliție.
5. Clasificarea polițiștilor în mod legal pe două categorii în funcție de studii: astfel cei din categoria A vor avea obligatoriu studii superioare, în timp ce polițiștii din categoria B vor fi cei care au absolvit bacalaureatul.

6. Avansările să se vor face în condiții bine definite de "Ghidul carierei politistului" și potrivit normelor privind pregătirea și evoluția profesională a angajaților. Trebuie eliminate derogările, care au generat inechitate și confuzie în sistem.
7. Să fie eliminată posibilitatea mutării cadrelor militare și a polițiștilor între structurile de poliție și cele militare.
8. Să se creeze un nou organism cu atribuții în gestionarea exigențelor impuse de cariera de polițist- Consiliul profesional-, pentru a elimina suspiciunea în ceea ce privește analizarea unor cazuri. Referitor la această prevedere menționăm faptul că, am propus o instituție similară cu competențe mult mai extinse și anume Consiliul Național al Poliției.

Pe lângă reglementările privind tipurile de cursuri, examene, reguli, dispoziții și proceduri, în teza de doctorat se încearcă implementarea unui proces de învățământ, selecție, recrutare și pregătire a polițiștilor și cadrelor militare, la un standard calitativ cât mai ridicat și racordat la standardele ISO 9001.

1.10.2. PRINCIPIILE CARE STAU LA BAZA DEZVOLTĂRII CARIEREI PERSONALULUI DIN POLIȚIA ROMÂNĂ

În *opinia noastră* principiile care guvernează dezvoltarea carierei personalului Poliției Române sunt:

- a) **principiul calității** – în baza căruia activitățile de învățare se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale;
- b) **principiul relevanței** – în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social – economice;
- c) **principiul eficienței** – în baza căruia deciziile principale se iau de către actorii implicați direct în proces;
- d) **principiul transparenței** – concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor prin comunicarea periodică și adecvată a acestora;
- e) **principiul centrării educației pe beneficiarii acesteia**- în baza căruia cursurile pentru inițierea în carieră, precum și cele pentru dezvoltarea carierei au în principal scop instruirea și educarea personalului din cadrul Poliției Române;

f) **principiul promovării educației pentru sănătate**, inclusiv prin educație fizică și prin practicarea activităților sportive.

1.10.3. INSTITUȚIA MENTORULUI ÎN DEZVOLTAREA CARIEREI POLIȚISTULUI

Analizând setul de asemănări și deosebiri între procesul de îndrumare profesională prin mentorat și tutela profesională din Ministerul Administrației și Internelor, putem afirma că aceasta din urmă poate fi îmbunătățită prin **preluarea unor activități specifice mentoratului și adaptarea acestora la specificul sistemului polițienesc.**

1.11. STRATEGII DE CARIERĂ

Principalele strategii de carieră sunt:

- Individul trebuie să se facă cunoscut / să fie vizibil în fața superiorilor, colaboratorilor și subordonaților
- Să comunice cu superiorul său
- Valorificarea interviurilor de evaluare

PARTEA a– II – a

Este structurată în 3 capitole:

1. Capitolul II intitulat „ **SITUAȚIA ACTUALĂ PRIVIND MANAGEMENTUL CARIEREI ÎN UNELE SISTEME POLIȚIENEȘTI EUROPENE**”, în care au fost analizate sistemele polițienești din : *Franța, Germania, Italia, Spania , Olanda , Marea Britanie, Austria , Belgia, Danemarca și Polonia* având în vedere:

a) **Structurarea carierelor** pe grade profesionale pentru agenți și ofițeri;

b) **Recrutarea și selecția** candidaților impunându-le îndeplinirea unor cerințe generale privind: vârsta; cerințe educaționale; testări medicale, psihologice și fizice; condiții ce au în vedere naționalitatea, condamnări, tatuaje sau deținerea unui permis de conducere, precum și modul de organizare și desfășurare a concursurilor de admitere;

b) **Formarea inițială și continuă**, sens în care au fost prezentate modul de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ, fiecare cu specificul său;

c) **Detașarea** care poate sau nu să fie condiționată de existența unei nevoi și de acceptul expres al polițistului; **transferul** care poate sau nu să fie condiționat de acceptul unității în care se transferă , cel al căreia pe care o părăsește și avizarea conducerii poliției , precum și **promovarea** pe baza admiterii unor concursuri profesionale sau având în vedere alte criterii;

d) **Pensionarea**, care este condiționată de împlinirea unei anumite vârste și existența unui anumit stagiu de cotizare.

2. În capitolul III având în vedere analiza din capitolul anterior am concluzionat „**ELEMENTE COMUNE ALE MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN EUROPA**” și anume:

a) **Politica de structurare a carierei polițienești** în statele UE are ca element comun o structurare a carierei între 9 grade profesionale, în cazul Marii Britanii și

Belgiei și un maxim de 14 grade profesionale în Franța, respectiv 15 grade profesionale în Germania.

b) **Recrutarea și selecția.** Statele europene au instituit standarde obligatorii privind vârsta minimă de candidatură la poziția de agent care este de 18 ani în quasitotalitatea cazurilor (singura excepție care admite candidatura de la 16 ani fiind Germania) și maxim 30 de ani în cazul Spaniei, respectiv 33 de ani în cazul Belgiei. O situație total diferită este în cazul Marii Britanii care nu instituie o vârstă maximă pentru admiterea ca agent de poliție.

Pentru gradele de ofițeri, politicile europene de carieră impun, ca limită maximă, vârsta de 35 de ani ca în cazul Italiei, Franței și Belgiei. O situație derogatorie apare în cazul Franței unde vârsta maximă până la care poate fi admis un ofițer este de 35 de ani, existând posibilitatea acordării unor derogări întemeiate pentru fiecare caz care se evaluează, dar fără a putea depăși vârsta de 37 de ani.

De asemenea, admiterea în sistemele europene de poliție presupune și condiționarea înălțimii minime limitele impuse variind în cazul fiecărei țări, menționând faptul că pe cale de excepție, există și state care nu instituie condiții legate de înălțime cum ar fi Marea Britanie, Belgia și Danemarca.

Politicile europene legate de condițiile de admisibilitate pentru studii sunt:

În principiu, în majoritatea statelor europene, pentru gradele de agenți de poliție nu se solicită diplomă de bacalaureat, singurele excepții în cadrul statelor analizate fiind Spania și Polonia, unde pentru accesul la un grad de agent, presupune obligatoriu deținerea unei diplome de bacalaureat.

Pentru gradele de ofițeri de poliție politicile europene prezintă o largă dispersie conceptuală, astfel:

Franța, Italia, Belgia, Polonia și Danemarca impun ca solicitantul să fie *licențiat al unei universități, ori să dețină o diplomă de licență recunoscută de statul respectiv.*

Marea Britanie, Germania și Austria nu impun condiția absolvirii studiilor superioare decât pentru gradele înalte de ofițeri sau pentru funcțiile de

conducere din poliție, aceste state admitând trecerea din corpul agenților în corpul ofițerilor fără impunerea cerințelor educaționale de nivel universitar.

Politicele europene privind testarea candidaților anterior intrării în poliție-admiterii la o școală de agenți sau ofițeri presupun verificări complexe pe următoarele 3 paliere: *testare medicală centrată pe problematica specifică, testare psihologică și probe de verificare complexă* în diverse domenii care pot fi considerate ca fundamentale pentru viitoarea activitate polițienească, în marea majoritate a statelor analizate trebuind promovată inclusiv, o probă de cunoștințe la o limbă de circulație internațională.

Referitor la numitorul comun al politicii de acceptare în profesia de polițist, putem afirma că acesta este constituit de interdicția de a accede în profesie a *persoanelor care au săvârșit infracțiuni sau sunt sub efectul unor condamnări*. Aici, am putea aminti 2 excepții: Marea Britanie care admite și persoane care au suferit condamnări cu singura condiție ca în ultimii 5 ani anteriori angajării aceștia să nu fi suferit condamnări grave și Spania care admite încadrarea în poliție a persoanelor care au comis infracțiuni din culpă pentru care a intervenit reabilitarea.

De asemenea, majoritatea statelor europene impun ca solicitantul să *declare pe proprie răspundere condamnările, amenzile penale ori faptele săvârșite de acesta și anchetate de autorități* chiar dacă acestea nu au fost urmate de începerea urmăririi penale sau de punerea în mișcare a acțiunii penale.

Unele probleme de natură disonantă legată de verificările prealabile sunt cele legate de *comportamentul solicitantului în calitate de debitor* în ceea ce privește diferite tipuri de debite- facturi, impozite, rate bancare etc. De principiu, aceste verificări nu conduc la excluderea candidatului, ci doar constituie un element care eficientizează procesul de cunoaștere a acestuia. De remarcat faptul că, statele în care se practică această politică- Marea Britanie, Belgia sau Danemarca-evaluează rezultatul acestor verificări la comisiile care realizează interviurile preliminare de angajare.

Referitor la convergența cerințelor referitoare la cetățenia impusă candidatului la accesul la o funcție în poliție, aici lucrurile sunt clare în sensul în care fiecare stat impune deținerea cetățeniei proprii, singura excepție fiind Marea Britanie. Un aspect ce converge indiferent de prevederea *expressis verbis* referitor

la cetățenie este legat de faptul că, un candidat ce deține cetățenia unui stat UE nu poate fi oprit să accedă la o funcție în poliție, în virtutea prevederilor tratatelor constitutive ale UE care-l asimilează cetățenilor respectivului stat.

c) Referitor la **formarea inițială**, politicile europene sunt și în această privință diferite. În principiu, durata inițială a școlilor de agenți durează între minim 1 an, cazul Spaniei și Belgiei, respectiv maximum 3 ani în cazul Danemarcei. În situația ofițerilor durata cursurilor de formare inițială durează între 2 ani (cazul Franței, Italiei și Belgiei) și 4 ani (cazul Poloniei).

În ceea ce privește formarea continuă a personalului polițienesc, aceasta se realizează prin frecventarea unor *cursuri de specialitate sau management în cadrul academiilor sau școlilor naționale de poliție*, ori prin organizarea unor cursuri de specialitate la nivelul unităților de poliție. În situația Marii Britanii și a Spaniei, pentru anumite specializări necesare poliției, există posibilitatea ca polițistul să urmeze anumite cursuri universitare de masterat cu suportarea integrală sau parțială a costurilor acestora de către unitatea de poliție.

d) Politica europeană incidentă în sfera **promovării polițiștilor** în grade profesionale superioare se bazează în quasitotalitatea statelor analizate pe promovarea unor concursuri profesionale, singura excepție fiind Polonia, dar numai pentru gradele profesionale care presupun funcții de execuție, pe care le acordă ca urmare a îndeplinirii unor stagii minime în grad și obținerii unor calificative anuale impuse de criteriile de obținere a gradelor.

În ceea ce privește numirea în funcții de conducere, majoritatea polițiilor din statele europene analizate impune absolvirea unor cursuri de management de nivel diferențiat organizate, de regulă, de instituțiile de învățământ polițienesc - cazul Franței, Italiei, Austriei, Belgiei, Olandei și Danemarcei.

O altă constantă a politicii de avansare a polițiștilor în gradele profesionale la nivel european este constituită de *inexistența avansării înainte de termen* la marea majoritate a polițiilor europene, singura excepție fiind și de această dată Polonia.

Referitor la constanta politicii de **detașare**, majoritatea țărilor europene impun acceptul expres al polițistului pentru a deveni efectivă, din considerente operaționale, personale sau financiare.

Privitor la politicile practicate în materia **transferului**, o linie directoare cu incidență în această arie este centrată pe ideea necesității acceptului unității pe care polițistul o părăsește, respectiv a unității la care polițistul urmează să-și desfășoare activitatea, transferul trebuind avizat de foruri ierarhic superioare (cazul Franței, Italiei, Spaniei, Austriei, Danemarcei și Poloniei) sau a unui for consultativ (cazul Olandei).

e) Referitor al momentul **pensionării polițiștilor** majoritatea statelor europene ce au făcut obiectul analizei, impun limita de vârstă de 60 de ani (Franța, Marea Britanie, Spania, Austria, Belgia, Danemarca) și o vechime în profesie de 30 ani (Spania, Danemarca, Polonia) sau 35 de ani (Marea Britanie, Austria și Olanda).

Scopul prezentului demers îl constituie evaluarea situației actuale a managementului carierei polițienești în țările dezvoltate economic pentru a cunoaște care sunt metodele practicate în aceste țări și pentru a stabili, dacă este cazul, elementele posibil de implementat în țara noastră.

3. În capitolul IV am analizat RECRUTAREA, PREGĂTIREA PROFESIONALĂ ȘI FORMAREA CONTINUĂ, PROMOVAREA, DETAȘAREA, TRANSFERUL ȘI PENSIONAREA PERSONALULUI DIN POLIȚIA ROMÂNĂ

În poliția română, cariera este structurată pe 2 categorii de grade⁵:

a) categoria A - Corpul ofițerilor de poliție - cuprinde ofițeri de poliție cu studii superioare;

b) categoria B - Corpul agenților de poliție - cuprinde agenți de poliție cu studii liceale sau postliceale cu diplomă.

România impune pentru accederea în corpul ofițerilor de poliție promovarea examenului de licență de către absolvenții Academiei de Poliție sau de deținerea diplomei de licență pentru ofițerii proveniți din recrutarea din sursă externă. De asemenea, trecerea din corpul agenților în corpul ofițerilor este condiționată de deținerea diplomei de licență universitară.

⁵ Legea nr. 360/2002 Art. 14 alin 1 privind statutul polițistului

Pentru ofițeri se organizează probe de verificare a cunoștințelor de specialitate în domeniile în care aceștia dețin respectiva diplomă.

În România, admiterea în poliție atât pentru agenți cât și pentru ofițeri respectă structural cele 3 paliere anterior amintite.

Considerăm că ar fi util, în cazul României, pentru eficientizarea activității operative cât și a carierei profesionale în poliție, *introducerea unui interviu structurat* susținut de candidați după promovarea testării psihologice, în fața unei comisii de specialiști, care pe baza unei grile de evaluare obiective, să poată acorda calificative “admis” sau “respins” candidaților, așa cum se procedează în cazul Franței, Italiei, Belgiei și Danemarcei.

Candidatul la admiterea în instituțiile de învățământ polițienesc este obligat să declare că nu se află în cursul unei anchete penale sau judecătorești, ori sub efectul unei condamnări, indiferent de natura acesteia sau de tipul infracțiunii pentru care a fost pronunțată, aspecte care sunt lesne verificabile și prin intermediul certificatului de cazier judiciar pe care acesta trebuie să-l depună la dosar.

România solicită pentru accesul în poliție deținerea cetățeniei române,

Durata de școlarizare a cursanților școlilor de agenți este de 1 an și jumătate, în timp ce la Academia de Poliție- pentru ofițeri- aceasta durează 3 ani pentru specializarea “Ordine și siguranță publică” și 4 ani pentru specializarea “Drept”.

Formarea continuă a personalului se realizează pe baza unor cursuri de specialitate sau management organizate de instituțiile de învățământ cu profil polițienesc sau de Academia de Poliție “Alexandru Ioan Cuza”, pe baza studiilor masterale sau doctorale urmate în cadrul instituțiilor de învățământ superior din sfera apărării, ordinii publice și siguranței naționale sau în universitățile civile.

Detașarea este condiționată de acceptul expres al polițistului vizat. Dar, pe de altă parte pentru a separa conceptual, detașarea un trebuie confundată cu o misiune de durată mai lungă care ar putea presupune relocarea în altă localitate, situație în care acceptul polițistului nu mai este necesar.

În domeniul **transferului**, politica practică la nivelul poliției române este similară, în sensul că transferul unui polițist este condiționat de acceptul unității

pe care o părăsește, respectiv al unității în care se mută cu locul de muncă, fiind necesar avizul conducerii Inspectoratului General al Poliției și al conducerii Ministerului Administrației și Internelor.

România are ca sistem de **promovare** în gradele profesionale superioare de execuție principiul condiționării legate de stagiul în gradul, respectiv obținerea calificativelor impuse în respectiva perioadă, pe un sistem similar celui polonez, ambele putând fi considerate în opinia noastră ca reminiscențe ale sistemului milițienesc socialist de inspirație sovietică, instituit după cel de- al doilea război mondial în statele Europei de Est. Există 2 excepții-respectiv pentru gradele de subcomisar și comisar șef, unde se solicită absolvirea unor cursuri de carieră organizate de Institutul de Studii de Ordine Publică, condiție derogatorie, însă, pentru absolvenții unor masterate de specialitate în domeniul polițienesc.

Pentru numirea în funcții de conducere la nivelul poliției române este necesară promovarea unor concursuri de specialitate organizate de la nivelul Inspectoratelor Județene de Poliție până la nivelul Ministerului Administrației și Internelor.

România a introdus sistemul **pensionării** polițiștilor la vârsta de 60 de ani, pensia acestora urmând a fi calculată pe baza contribuțiilor la sistemul de pensii publice realizate de-a lungul carierei, eliminându-se astfel, pensia polițienească din sistemul pensiilor speciale. Din această perspectivă, putem aprecia faptul că România și-a conformizat sistemul.

PARTEA a - III-a

Este structurată pe 2 capitole:

Capitolul V a vizat „ **DIRECȚII DE IMPLEMENTARE ÎN MANAGEMENTUL CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN ROMÂNIA**” având la bază :

5.1. RAPORT DE CERCETARE

Pentru identificarea problemelor legate de carieră am conceput și administrat un chestionar sociologic, răspunsurile primite permițându-ne găsirea acelor probleme cu care se confruntă în mod direct polițiștii români.

Scopul cercetării doctorale îl constituie optimizarea managementului carierei polițienești în România.

Obiectivele cercetării noastre doctorale sunt legate de:

- Identificarea elementelor definitorii ale carierei polițienești la nivelul unor state ale Uniunii Europene care pot fi transferate sau adaptate la cariera polițistului din România. Accentul va cădea în special pe statele care au un sistem legislativ penal asemănător cu cel din România.
- Direcțiile care ar trebui implementate în legătură cu problemele specifice ale carierei polițienești așa cum ar rezulta din răspunsurile la chestionarul administrat. Implementarea acestora va avea în opinia noastră un efect pozitiv asupra cadrului instituțional și procedural al carierei polițienești.
- Elementele carierei polițienești ar trebui reconsiderate sau adaptate așa cum acestea au rezultat din chestionarul administrat.
- Realizarea unor propuneri care să asigure optimizarea carierei polițienești pe toate palierele acestea în concordanță directă cu rezultatele de ansamblu ale cercetării noastre. Una din propunerile noastre se va axa pe conceperea unor tipuri de modele carieră ce ar putea fi preluate într-o viitoare reglementare.

Cercetarea reprezintă demersul științific de analiză și interpretare sociologică a datelor obținute dintr-o anchetă pe baza unui chestionar realizat la nivelul personalului din Poliția Română.

Eșantionul pe care s-a realizat cercetarea a fost format din 112 persoane cu o compoziție asemănătoare structurii de personal a poliției române, în ceea ce privește raportul ofițeri-agenți, respectiv personal cu studii superioare- personal cu studii postliceale de specialitate. Pentru certitudinea obținerii unor răspunsuri corecte, chestionarul a fost anonim și nu a fost avizat de conducerea centrală a IGPR (alt motiv pentru care nu a fost solicitată avizarea l-a constituit și intervalul mare de timp pe care l-ar fi presupus acest lucru, iar pe de altă parte existența acesteia ar fi condus la mari rețineri din partea respondenților). Rezultatele și concluziile acestuia vor fi prezentate în continuare și vor constitui direcțiile de orientare a cercetării pentru finalizarea tezei de doctorat.

5.2.DIRECȚII REZULTATE DIN ANALIZA COMPARATĂ A ELEMENTELOR CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN STATELE U.E. ȘI ROMÂNIA

După cum rezultă din cele prezentate anterior, cariera polițienească din România se aseamănă foarte mult din punct de vedere procedural, operațional și instituțional cu ceea ce se practică în cazul statelor analizate din UE.

Astfel, debutul carierei polițienești se realizează după admiterea într-o instituție de învățământ cu acest specific și în cazul României și în cazul statelor analizate din UE. Aici trebuie să amintim faptul că, Academia de Poliție de la București este instituție de învățământ superior cu toate cele 3 forme- licență, masterat și doctorat- situație întâlnită doar în cazul poliției române. Considerăm că, în situația României vis -a -vis de verificările prelabile ale candidatului, vor trebui declarate și orice alte sancțiuni administrative primite de candidat, în legătură cu care vor trebui furnizate explicații la finalul testării psihologice. Acest element ar conduce la o mai bună cunoaștere a candidaților pentru o funcție în poliție și implicit a posibilității acestora de a urma o carieră de succes în poliție, pornind de la premisa că un individ cu propensiune către nonconformismul social se va adapta foarte greu într-o organizație care pune accent pe conformism comportamental și disciplinar.

Un alt element pe care considerăm necesar că va trebui adoptat și în situația României îl constituie organizarea examenelor pentru obținerea unor funcții de conducere, și obligatoriu pentru toate gradele de chestori, - după modelul spaniol- o singură dată pe an la Academia de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” din București, prin care s-ar transparentiza și viabiliza conținutul acestora și implicit percepția publică existentă în rândul unor polițiști că aceste concursuri pot fi trucate.

De asemenea, tot similar modelului spaniol se propune ca accesul la gradul de comisar și comisar șef să presupună în mod obligatoriu deținerea unei funcții de conducere- birou orășenesc, municipal, sau la nivel de birou sau serviciu în cadrul inspectoratelor județene de poliție, numirea în aceste funcții să fie realizată prin concursurile de care se amintea în paragraful anterior.

Tot astfel, se apreciază modelul belgian ca fiind optim de aplicat în cazul României în ceea ce privește promovarea și avansarea înainte de termen doar pentru fapte sau acțiuni excepționale, cu condiția ca noul grad profesional să nu fie unul de conducere.

Numirea în funcții de conducere ar urma să fie condiționată de un stagiu apreciat în calitate de ofițer de poliție, vechime și experiență în muncă, cunoștințe de management general și polițienesc, precum și absolvirea cu succes a unui curs de management specific organizat la Academia de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” din București .

Tot din modelul belgian, ar fi oportună, în cazul inspectoratelor de poliție județene angajarea sau după caz colaborarea cu consilieri profesioniști de carieră. Acest element ar da o altă suplețe abordării carierei la nivelul Poliției Române cu valențe scontat pozitive atât în plan personal cât și organizațional.

În materia pensionării polițiștilor români, considerăm de urmat modelul poliției italiene în care pensionarea polițiștilor se produce la vârsta de 57 de ani, cuantumul pensiei calculându-se pe baza stagiului de cotizare minim impus de lege. Cei cărora situația sănătății le-ar permite continuarea activității în poliție ar putea activa până la vârsta de maxim 62 de ani, dar numai în funcții de execuție operativă, ori în cadrul activităților de mentorat pentru a valorifica experiența profesională, fie pe planul activităților operative, fie pentru modelarea profesională a polițiștilor tineri.

5.3.DIRECȚII DE IMPLEMENTARE REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII PE BAZA CHESTIONARULUI ADMINISTRAT

Pentru perfecționarea managementului carierei în unitățile de poliție se vor avea în vedere următoarele direcții de implementat:

- popularizarea elementelor de interes ale carierei de polițist în rândul doritorilor de a accede în această profesie în vederea creșterii ponderii celor ce decid în mod individual, fără influențarea apropiaților, să urmeze profesia de polițist;

- conștientizarea valorilor socio-profesionale necesare în poliție de către cei care doresc să urmeze această carieră - competența profesională, capacitatea de a coordona eforturile altora, realizarea determinantă a binelui public, supunerea unui program strict și dispozițiilor ierarhice, limitarea libertății de acțiune și mișcare, mobilitatea verticală și orizontală a carierei, separarea planului profesional de cel personal în ceea ce privește avantajele materiale;

- optimizarea laturii practice, comportamentale și de interacțiune a programelor de formare inițială și continuă atât pentru funcțiile de execuție cât și pentru cele de comandă;

- analiza ofertei cursurilor de formare inițială și continuă existente în instituțiile de învățământ polițienești din perspectiva managementului carierei și propuneri de îmbunătățire a acestora;

- proiectarea instituțională și metodologică a consilierului de carieră în poliție;

- elemente de diminuare a influenței politicului asupra carierei polițienești a celor ce ocupă funcții de comandă și, implicit, execuție prin : transparență în ocuparea prin concurs a funcțiilor de comandă și execuție, accesul liber la cursuri de formare și perfecționare ;

- stabilirea elementelor legale și procedurale ce pot conduce la creșterea stabilității pe post a ofițerilor de poliție;

- proiectarea unei instituții independente politic, administrativ și managerial -Consiliul Național al Polițiștilor- care să aibe atribuții asupra

activității profesionale și a carierei polițiștilor și care să gestioneze unitar această problematică la nivelul țării;

- identificarea și evaluarea unor elemente strategice care să conducă la reducerea impactului problemelor care afectează cariera polițienească: stressul profesional, programul de lucru supraîncărcat și salariul nemotivant, lipsa stabilității profesionale, frustrările familiale legate de evoluția în carieră și subiectivismul șefilor prin, creșterea salarizării, sistem echilibrat, creșterea numărului polițiștilor care intră în contact direct cu cetățeanul, dotarea la standardele europene, facilități la achiziționarea unei locuințe, etc.

5.4. ELEMENTE CARE AR TREBUI REPROIECTATE SAU RECONSIDERATE ÎN SFERA MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI

În opinia noastră, în scopul eficientizării carierei polițienești în România, se impune, de urgență, eliminarea următoarelor elemente care interferează sau determină aspecte negative legate de cariera polițienească:

- *exclusivitatea criteriilor de ordin cantitativ care stau la baza evaluărilor profesionale care de foarte multe ori sunt extrem de subiective;*

- *avansarea înainte de termen pentru funcțiile de execuție, urmând ca singura posibilitate de avansare înainte de îndeplinirea stagiului minim în grad să fie doar cea pentru fapte excepționale care ar urma să fie constatată de o entitate profesională absolut independentă;*

- *numirea în funcții de conducere a unor ofițeri fără a susține un concurs profesional în acest scop;*

- *practica împuternicirii unor persoane în funcții de conducere care operează succesiv pe perioade foarte lungi de timp și limitarea acesteia la o durată de maxim 6 luni fără posibilitatea prelungirii.*

5.4.1. DEFICIENȚE ÎN PLANIFICAREA CARIEREI PROFESIONALE ȘI FUNCȚIONALE

Planificarea carierei în poliție privită din perspectiva procesului prin care polițiștii își evaluează punctele forte și punctele slabe și analizează oportunitățile de dezvoltare în cadrul organizației polițienești, stabilindu-și obiectivele și planurile prin care să își orienteze propriile cariere în direcția dorită cunoaște, în opinia noastră, un clivaj între planul organizațional și cel personal, în special în ceea ce privește, asigurarea rolului facilitator al organizației.

În opinia noastră, în categoria elementelor care perturbă rolul facilitator al carierei către organizația polițienească pot fi enumerate:

- identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal se realizează numai la nivelul macrostructurilor fără a deveni operabilă la structurile teritoriale, decât pe termene de cel mult 3 luni;

- lipsa unor planuri de carieră chiar cu caracter general.

Aceste elemente, contribuie, în opinia noastră, la sincopele existente în materia *planificării organizaționale* a carierei polițienești și ar putea fi corectate prin crearea unui sistem care să gestioneze acest tip de carieră la nivelul unei structuri independente de genul Consiliului Superior al Magistraturii.

5.4.2. DEFICIENȚE MOTIVĂRII-ANTRENĂRII ȘI CONTROLULUI MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI

Referitor la funcția de motivare-antrenare pe cele 3 paliere analizate opinăm că activitățile aferente recrutării și pregătirii profesionale pot comporta mici corective conform celor rezultate din chestionar și anume:

- *popularizarea elementelor de interes ale carierei de polițist înainte de recrutarea candidaților pentru profesia de polițist ;*
- *dezvoltarea valorilor socio-profesionale necesare în poliție;*
- *optimizarea laturii practice, comportamentale și de interacțiune a programelor de formare inițială și continuă;*
- *analizarea ofertei cursurilor de formare inițială și continuă existente în instituțiile de învățământ polițienești din perspectiva managementului carierei și propuneri de îmbunătățire a acestora.*

Pe palierul motivării apreciem că la nivel organizațional sunt satisfăcute majoritatea nevoilor legate de carieră, aprecierea noastră bazându-se și pe analiza situației economice actuale a statului român. În sfera nevoilor de natură economică considerăm că salariul, compensațiile pentru hrană și îmbrăcăminte și asigurări medicale și sociale pot constitui puncte tari în această analiză cu circumstanțierile de mai sus. În categoria punctelor slabe legate de motivația de natură economică aferentă carierei polițistului pot intra, în opinia noastră: siguranța postului, condițiile de muncă și inexistența unui sistem viabil de locuințe de serviciu.

În zona *evaluării nevoilor de stimă, respectiv a promovărilor profesionale și gradul de prețuire publică* considerăm că pot constitui puncte slabe, în timp ce *simbolurile de statut și titluri legate de activitatea profesională* (polițistul lunii, polițistul anului etc) sunt veritabile puncte tari.

Controlul managementului carierei în organizația polițienească este realizat la nivelul celor 3 structuri implicate în managementul resurselor umane prezentate anterior, fiecare pe palierul său de competență.

Controlul direct și cel final al managementului carierei realizat la nivelul compartimentelor de resurse umane al inspectoratelor județene de poliție este una din atribuțiile organelor ierarhic superioare- Direcția Generală de Management al Resurselor Umane din M.A.I., respectiv Direcția de de Management Resurse Umane din I.G.P.R. sau de către Corpul de Control al Ministrului- organism cu vocație generală de control și inspecție în cadrul M.A.I.

În opinia noastră, crearea unui organism independent care să gestioneze cariera polițiștilor dotat cu baze informatizate de date legate de carieră ar operaționaliza mai eficient toate tipurile de control și ar genera o transparență sporită referitoare la managementul acesteia.

În **capitolul VI** au fost făcute „**PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CADRULUI INSTITUȚIONAL ȘI PROCEDURAL AL MANAGEMENTULUI CARIEREI POLIȚIENEȘTI ÎN ROMÂNIA**”

6.1.PROIECTUL DE MODEL DE CARIERĂ

Recrutarea. Candidații la admiterea în instituțiile de învățământ polițienesc trebuie să fie obligatoriu absolvenți de liceu cu diploma de bacalaureat. În acest fel vor avea un barem de înățime minimă actualizat în funcție de statisticile de natură medicală realizată la nivel național. De asemenea, vor trebui să promoveze testarea psihologică urmată de interviul susținut în fața comisiei de psihologi.

Tot astfel, candidații vor trebui să treacă vizita medicală.

Examenul de admitere va presupune o probă sportivă cu caracter eliminatoriu, urmată de un examen de admitere susținut scris. De asemenea, vor fi verificate anumite date cu caracter personal ale candidaților. Candidații care au suferit condamnări penale vor fi eliminați din procesul de recrutare.

Formarea inițială. Pentru agenții de poliție, formarea inițială se va realiza în școli postliceale de profil cu durata de 18 luni și se va finaliza printr-un examen complex de absolvire, iar pentru ofițeri în cadrul Academiei de Poliție, cursuri de zi cu durata de 3 sau 4 ani finalizate cu susținerea examenului de licență.

Durata stagiaturii va fi de un an, perioadă în care activitatea polițistului se va desfășura pe lângă un tutore profesional, putând fi continuată, opțional, cu activitatea de mentorat realizată de același ofițer cu experiență care a asigurat tutela sau de altul, liber ales, de tânărul polițist din cadrul aceleiași formațiuni.

Formarea continuă. Cursurile de pregătire de specialitate vor fi organizate cu ajutorul unor formatori, fie la unitățile de poliție, fie în regim centralizat, cu suspendarea activității polițiștilor pe perioada acestora.

Nevoile de pregătire vor fi stabilite de unitățile de poliție beneficiare și nu de structurile centrale.

Formarea continuă aferentă pregătirii postuniversitare – prin programele de studii masterat și doctorat- va fi încurajată atât în instituțiile de învățământ din domeniul științelor militare, informații, ordine publică și siguranță națională, cât și în instituțiile civile de învățământ.

Promovarea, delegarea, detașarea , pensionarea și accesul la funcții de conducere. Promovarea în funcție și accesul la funcții de conducere vor putea fi realizate numai prin promovarea unui concurs organizat de Consiliul Național al Poliției în condiții de maximă transparență și imparțialitate.

Delegarea și detașarea vor putea deveni operabile numai cu avizul conform al Consiliului Național al Poliției. Inexistența avizului va conduce la imposibilitatea realizării detașării sau delegării.

Nu va fi posibilă promovarea în gradul profesional înainte de expirarea stagiului minim în grad.

Organizarea concursurilor pe post va permite trecerea de la un profil de muncă la altul în condițiile existenței studiilor necesare acestui lucru, asigurându-se astfel mobilitatea pe orizontală.

Cariera va fi consiliată de psihologi specializați angajați ai inspectoratelor județene de poliție.

Pensionarea se va produce la vârsta cerută de lege, principiul de calcul al pensiei bazându-se pe cotizațiile plătite de-a lungul anilor la bugetul de asigurări sociale.

6.2. PROIECTUL DE CAMPANIE DE POPULARIZARE A PROFESIEI DE POLIȚIST

Această campanie va fi organizată la nivelul fiecărui inspectorat județean de poliție sau poliție de sector din municipiul București și va avea ca public țintă elevii sau absolvenții de liceu care pot fi interesați de intrarea în organizația poliției.

Campaniile vor avea loc la sediile unor licee sau instituții de cultură, accesul doritorilor fiind liber. Acestea vor fi organizate, de regulă, în zilele de sfârșit de săptămână și vor consta în prezentări pe care reprezentanții poliției le vor face, urmate de întrebări din partea publicului.

În situația în care resursa logistică o permite, se pot constitui legături ale unor site-uri oficiale ale poliției în care persoanele undere doresc să adreseze întrebări legate de carieră să o poată face beneficiind de răspunsuri oportune și avizate.

Campaniile vor fi organizate prin intermediul compartimentelor de relații publice existente la nivelul inspectoratelor județene de poliție cu sprijinul inspectoratelor județene de învățământ.

Evaluarea rezultatelor campaniei va fi realizată atât la nivelul organelor județene cât și la nivelul organelor centrale, pe bază de chestionar nenominal adresat cursanților din primul an ai instituțiilor de formare inițială polițienească, începând cu anul următor celui demarării campaniei.

6.3. ANALIZA CURSURILOR DE FORMARE INIȚIALĂ ȘI CONTINUĂ .

Demersul nostru este facilitat de rezultatele Studiului Institutului de Cercetare și Prevenire a Criminalității nr.1429177 din 20.06.2011 centrat pe problemele formării inițiale și continue ale cărui concluzii sunt urmatoarele:

1. congruența dintre calitatea programelor de formare inițială și integrarea profesională;

2. relevanța categoriilor de pregătire oferite de instituția de învățământ, prin prisma corelării competențelor dobândite în cadrul formării inițiale cu standardele impuse de activitatea profesională;

3. necesitatea suplimentării pregătirii în raport cu necesitățile reale de la locul de muncă;

4. cele mai importante cunoștințe dobândite pe parcursul studiilor care-și găsesc aplicarea în activitatea profesională imediată;

5. măsuri care să vizeze eficientizarea formării profesionale inițiale în cadrul școlilor postliceale ale MAI / Academiei de Poliție pe palierul revizuirii procesului educațional prin adoptarea unor măsuri care vizează necesitatea împlinirii teoriei cu practica;

6. creșterea valorii formative a stagiilor de practică;

7. măsuri ce pot conduce la îmbunătățirea pregătirii continue a *agenției de poliție prin*: cursuri de autopărare, legislație contravențională și drept penal, limbi străine și informatică, iar *pentru ofițerii de poliție*: master profesional, pregătirea pentru misiuni internațional, perfecționarea cunoștințelor de specialitate, actualizarea și îmbogățirea cunoștințelor teoretice deținute, îmbogățirea

orizontului profesional prin schimbul de idei cu colegii de la curs, perfecționarea deprinderilor necesare muncii polițienești, SWAT (Special Weapons and Action Team) .

6.4. PROIECTUL DE ÎNFIINȚARE A CONSILIULUI NAȚIONAL AL POLIȚIEI

Această instituție va fi independentă din punct de vedere politic, administrativ și managerial și va avea atribuții asupra activității profesionale și a carierei polițiștilor și va gestiona în manieră unitară această problematică la nivelul țării.

Menționăm ca acest tip de instituție nu exista în nicio poliție din statele Uniunii Europene, cu amendamentul că politizarea percepută în legătură cu funcționarea instituției polițienesti este cel mai acut resimțită în România, evident, în raport cu sistemele care au făcut obiectul analizei.

Consiliul Național al Poliției va fi alcătuit din 65 membri, din care:

- câte un ofițer reprezentant al fiecărui inspectorat județean de poliție și poliție de sector din București;
- câte doi reprezentant al fiecărei Direcții din IGPR;
- 2 reprezentanți ai societății civile, specialiști în domeniul dreptului, care se bucură de înaltă reputație profesională și morală,

Consiliului Național al Poliției va avea dreptul și obligația de a se sesiza și din oficiu pentru a apăra ofițerii și agenții de poliție împotriva oricărui act care le-ar putea afecta independența sau imparțialitatea ori ar crea suspiciuni cu privire la acestea.

Consiliului Național al Poliției are *următoarele atribuții referitoare la cariera polițiștilor*:

- organizează examenele de definitivat în profesie;
- dispune în urma concursurilor pe care le organizează promovarea sau numirea pe post a polițiștilor; organizează și validează, potrivit legii și regulamentului, concursurile pentru numirea în funcții de conducere a polițiștilor;

- aprobă transferul polițiștilor;
- dispune delegarea și detașarea polițiștilor, în condițiile legii;
- soluționează contestațiile împotriva calificativelor acordate de comisiile de evaluare anuală a activității profesionale a polițiștilor,
- numește comisiile pentru evaluarea activității profesionale a judecătorilor și procurorilor, în condițiile legii;
- propune Președintelui României conferirea de distincții pentru polițiști, în condițiile legii;
- îndeplinește orice alte atribuții stabilite prin lege sau regulament.

6.5. PROIECTAREA INSTITUȚIEI CONSILIERULUI DE CARIERĂ ÎN POLIȚIE.

În mod paradoxal, polițiile europene analizate în demersul nostru nu au în marea lor majoritate instituția internă a *consilierului de carieră*, ca profesionist ce activează în interiorul organizației poliției. Din perspectiva noastră, *considerăm că această instituție ar fi extrem de oportună* în cazul poliției române din mai multe considerente bazate pe eficacitatea activității de consiliere și pe acceptabilitatea unei evaluări și analize profesionale realizate de un evaluator extern lipsit de subiectivism al trinomului așteptări-abilități-posibilități. Ori, și din perspectivă organizațională, consilierea carierei nu poate avea decât efecte benefice prin eliminarea conflictelor interpersonale legate de cariera polițienească, precum și a influențelor pe care le-ar putea induce politicile de rețea din cadrul organizației asupra carierei unor polițiști.

NOTĂ: În rezumatul tezei de doctorat, din motive de economie a lucrării, nu s-au făcut trimiteri la sursele bibliografice folosite, toate acestea având locul corespunzător în teza de doctorat.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

I. LUCRĂRI

1. M. Aniței, *Psihologie experimentală*, Editura Polirom, Iași, 2007;
2. J. Arnold, *The Careers and careers management- in Handbook of industrial work and organizațional psychology*, vol.2 Sage publication, London, 2001;
3. W.Bennis, B.Nannus, *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech, București, 2002;
4. Bournois F. ,Point S., Rojot J., Scaringella J. L., *RH:Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*, Eyrolles Editions d'Organization 2007 ;
5. Boyce, T.N., *Psychological Screening for High-Risk Police Specialization*, în Dissertation Abstracts International, 1989;
6. L. Brooks, *Career choice and development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995;
7. D.Bugheanu, *Cartea polițistului modern – Provocarea integrării în U.E.*, Editura Printeuro, Ploiești, 2004 ;
8. Eugen Burduș, Gheorghiuța Căprărescu, Armenia Andronicescu, Michael Miles, *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003;
9. G.A.Cole, *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000;
10. Colquitt, J.A. , LePine, J.A., Noe, R.A. (2000), *Toward an integrative theory of trainingmotivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research*, Journal of Applied Psychology, nr. 85;
11. Constantin, C., *Componente manageriale de gestionare eficientă a carierei polițistului român*, Editura Sitech, Craiova, 2009;
12. Cousin O., *Les cadres: grandeur et incertitude*, Paris, L' Harmattan, 2004 ;
13. Dany F., Livian Y.F, *La Nouvelle Gestion des carieres*, Nuibert, Paris ,2002 ;
14. Deaconu, A., Podgoreanu, S., Rasca, L., *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura A.S.E., 2004;

15. Driver M.J., *Carrer concepts and carrer management in organizations*, în C.Copper (ed.), *Behavioral Problems in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979;
16. A. Duică , *Management*, Editura Bibliotheca, Târgoviște 2006;
17. D.C. Feldman (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc. 2002 ;
18. Gerrero S., Cerdin J.L et Roger A. (Sous la dir.), *La Gestion des carieres. Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, AGKH, 2004 ;
19. Ghorpade J., *Managing five paradoxes of 360-degree feed-back*, Academy of Executives, vol 14, 2000;
20. J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, Editura a II a- Dryden Press, London, 1994;
21. D.T. Hall ș.a., *The career is dead. Long live the career: a relation approach to career*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996;
22. Hăhăianu, L., (coord.), *Consilier, Managementul resurselor umane*, Editura Rentrop & Straton, București, 2000;
23. E. Heery, M. Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2nd Edition, 2008;
24. R. Henkoff, *Winning the New Career Game*, Fortune, July 12, 1993;
25. L.E. Isaackson, D. Brown, *Career information. Career counseling and career development*, Allyn & Bacon, Boston, 1997;
26. M. Iurcu, A. Dincă, *Managementul carierei. Managementul resurselor umane*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2008;
27. J. Ivancevici, J. Donnely, Jr. J. Gibson, *Management. Principles and Functions*, BPI/IRWIN, Homewood, IL 60430, Boston, MA 02116, 1989;
28. Jigău, M., (coord.), *Consilierea carierei. Compendiu de metode și tehnici*, Editura Afir, București, 2006;
29. V. Lefter, A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București. 1995;
30. Lepsinger R., Lucia A.D., *The Art and Science of 360-degree Feed back*, San Francisco, Jossey- Bass, 17, 1977;

- 31.M. London, *Organizational Assistance in Career development*, in Feldman, D.C. (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc, 2002;
- 32.E. Lukács, *Managementul resurselor umane, vol I Procurare , motivare, evaluare, vol II Dezvoltare strategică, utilizare ergonmica*, Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”, Galați, 2006;
- 33.Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ediția a-IV-a, Copyright © Editura Economică, 2003;
- 34.Maurer T.J., Mitchell D.R.D., Barbeite F.G., *Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post feedback management development activity*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002
- 35.N. Neagu, *Managementul schimbării în Ministerul Administrației și Internelor*, Editura M.A.I., București, 2002;
- 36.Nicolae, I., Cerapin, T., *Managementul resurselor umane în domeniul ordinii publice*, Editura Universitas, București, 2000;
- 37.M.Parkinson, *Ghidul carierei*, Editura All Beck, București, 2002;
- 38.B.Russu, *Managementul carierelor*, Universitatea Valahia Târgoviște, 2000;
- 39.C. Schein, *Career anchors - Discovering your real values*, Pfeiffer, San Diego, CA, 1990;
- 40.M. Vlăsceanu, *Managementul carierei. Să învățăm să ne construim o carieră*, Editura Comunicare.ro, București 2002;
- 41.Costică Voicu, Ștefan Prună, *Managementul organizațional al poliției*, Editura Mediauno, București, 2007.

II.REVISTE

1. Ciencia Policial, no.88, mai/iunie 2008;

2. Civique, nr.4/2010;
3. Hadar, I., Snortum, J., *The eye of the beholder. Differential perceptions of police by the police and the public*, în *Criminal Justice and Behaviour*, No.2, 1975;
4. Laeson R., Brosseau K.N., Driver M.J., Holmqvist M., V.Tarnovskaya , *International growth cooperation: brand-driver strategies, liderschap, and carrer development in Sweden*, Academy of Management Executive, vol.17, n 1 ,2003;
5. R. Smart; C. Peterson; S. Super, *Career stages and the decision to change career*, Journal of Vocational Behavior, nr. 51, . 1997;
6. MEPA(Mitteuropäische Polizeiakademie) Journal-Wien, nr.3/2007, nr.2/2008, nr.2/2009;
7. NPIA(National Policing Improvement Agency) Digest-Februarie 2010;
8. Policing in the netherlands-Editura Drukkerij De Bink, Leiden-January 2004.

III. ACTE NORMATIVE

1. Legea nr.218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române
2. Legea nr. 360/2002 privind statutul polițistului
3. Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice
4. Ordinul Ministrului Administrației Și Internelor nr. 665/28.11.2008 cu modificările și completările ulterioare, privind unele activități de management resurse umane în unitățile MAI
5. Ordinul MAI nr. 69/2009 privind Ghidul carierei polițiștilor și cadrelor militare din MAI

IV. SURSE INTERNET

- <http://b.politiaromana.ro/>
- <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap12a.htm>

- http://ledroitcriminel.free.fr/la_legislation_criminelle/anciens_textes/code_delits_et_peines_1795.htm
- <http://ro.wikipedia.org/wiki/Australia>
- <http://www.aaets.org/article59.html>
- <http://www.arnoldbakker.com/articles.php>
- <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=370&id>
- <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>
- <http://www.mhwwb.org/>
- <http://www.nyc.gov/html/nypd/html/home/home.shtml>
- http://www.polfed-fedpol.be/org/org_dgs_dsw_en.php
- <http://www.policepsich.com>
- http://www.politiaromana.ro/atributii_investigare_fraude.htm
- http://www.politiaromana.ro/directia_arme.htm
- http://www.politiaromana.ro/directia_investigatii_criminale.htm
- <http://www.politiaromana.ro/DPR/atributii.htm>
- <http://www.politiaromana.ro/DPR/structura.htm>
- http://www.politiaromana.ro/DPT/atributii_generale.htm
- http://www.politiaromana.ro/DPT/structura_nivel_central.htm
- http://www.politiaromana.ro/DPT/structura_nivel_central.htm
- http://www.politiaromana.ro/Ordine_publica/criminalitate_judiciara_rural_a.htm
- http://www.politiaromana.ro/Ordine_publica/organigrama.htm
- http://www.politiaromana.ro/Ordine_publica/siguranta_publica.htm
- http://www.politiaromana.ro/Ordine_publica/siguranta_publica_rurala.htm
- http://www.politiaromana.ro/Ordine_publica/sisteme_paza.htm
- http://www.politiaromana.ro/servicii_investigare_fraude.htm
- <http://www.politiaromana.ro/SIIAS/atributii.htm>
- http://www.politiaromana.ro/unitati_centrale.htm
- <http://www.rational.org.nz>
- <http://www.rational.org.nz>
- <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-stress.htm>
- <http://www-management.wharton.upenn.edu>
- www.aacu-edu.org

- www.academiadepolitie.ro
- www.aims.ro
- www.apa.org
- www.cepol.net
- www.copsi.ro
- www.faculty.weber.edu
- www.fwd.aiesec.ro
- www.ina.gov.ro
- www.ipsihologie.ro
- www.isma.org.uk
- www.isma.org.uk
- www.mai.gov.ro
- www.mindtools.com
- www.officer.com
- www.policepsich.com
- www.politiaromana.ro
- www.politiaromana.ro/scoala_campina.htm
- www.politiaromana.ro/scoala_cluj.htm
- w.w.w.politi.dk
- www.stressmanagement.co.uk
- www.stressstop.com
- www.trauma-pages.com
- www.who.int/topics/mental_health/en/
- www.who.org

CUVINTE CHEIE

1. Carieră;
2. Profesie;
3. Managementul carierei;
4. Managementul resurselor umane;
5. Planificarea carierei;
6. Planificarea carierei organizaționale;
7. Planificarea carierei individuale;
8. Ancorele carierei;
9. Stadiile carierei;
10. Miturile carierei;
11. Strategii de carieră;
12. Structurarea carierelor;
13. Recrutarea personalului;
14. Selecția personalului;
15. Promovarea;
16. Transferul;
17. Delegarea;
18. Pensionarea;
19. Ghidul carierei;
20. Consilierul în carieră.