

**UNIVERSITATEA „ LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
Specializarea : „ Management”**

TEZA DE DOCTORAT

- REZUMAT -

MANAGEMENTUL COMUNICĂRII

**ÎN POLIȚIA DE FRONTIERĂ ROMÂNĂ – EFICIENȚĂ,
ÎNCREDERE ȘI IMAGINE PUBLICĂ**

**Conducător științific:
Prof. univ. dr. DHC ION PETRESCU**

**Doctorand
Brătan Mihai - Cristinel**

**- SIBIU -
2008**

INTRODUCERE

Obiectivul de aderare a României la Uniunea Europeană a condus la înființarea unei instituții moderne - Poliția de Frontieră Română, care trebuia conectată urgent la contextul european.

La nivelul Poliției de Frontieră Române s-a simțit nevoia comprimării unor etape ale procesului de modernizare.

Aderarea la Spațiul Schengen va conduce la desființarea punctelor de trecere a frontierei, dar și a adoptării unor măsuri compensatorii. Aceste schimbări trebuie bine manageriate pentru a preîntâmpina eventualele disfuncționalități.

Având în vedere eterogenitatea din rândurile Poliției de Frontieră Română, corelata cu standardele și tendințele actuale de apreciere a unei organizații, *consider că este absolut necesar să aprofundez studiul teoretic, dar și cercetarea științifică asupra relaționării dintre eficiența organizației, încrederea instituțională și imaginea publică, pe de o parte și managementul comunicării organizaționale, ca spațiu de definiție și manifestare dinamică a tuturor evenimentelor disparate ce au șansa și toate condițiile să funcționeze într-un sistem unitar, pe de alta parte.*

Plecând de la aceste considerente am formulat următoarele *ipoteze de studiu* :

1. Nu numai în general, ci și în mod concret și definitiv, managementul comunicării trebuie și poate să reprezinte un factor determinant în funcționarea, dezvoltarea și modernizarea Poliției de Frontieră Române la nivelul exigențelor Uniunii Europene.
2. În contextul reformei structurale a Poliției de Frontieră Române, întregul proces managerial orientat spre acest scop major, trebuie să se orienteze spre formarea concepției de schimbare a percepțiilor individuale și colective și a unor comportamente eficiente.
3. Comunicarea așezată la baza cooperării interne și internaționale poate fi eficientă numai în condițiile în care se dezvoltă pe întregul parcurs managerial încrederea între părți, ridicată la rang de cerință fundamentală.
4. Comunicarea managerială și managementul acesteia trebuie situate pe poziția de factori de legătură cu eficiența și încrederea generate de comunicarea structurală și funcțională practică în Poliția de Frontieră Română.

În literatura de specialitate nu există o lucrare care să trateze în detaliu interdependența dintre managementul comunicării și buna funcționare a Poliției de Frontieră Române.

Acest lucru mi-a oferit oportunitatea să mă îndrept spre abordarea unor teme de actualitate și de strictă necesitate:

- Comunicarea informală – vulnerabilitate a organizației.
- Stabilirea unor proceduri de comunicare formală prin includerea a cât mai multor spații din zona de definiție și manifestare a comunicării informale
- Rolul stereotipurilor în comunicare și influențele lor asupra culturii organizaționale la nivelul Poliției de Frontieră Române;
- Stilurile de conducere și comunicare: factori de motivare sau dezinteres;
- Identificarea situațiilor determinante în formarea unor percepții conjuncturale instabile. Identificarea și managementul riscurilor determinante în schimbarea percepțiilor colective;
- Identificarea profilurilor perceptiv-comportamentale reprezentative compatibile cu efectele eliminării situației conjuncturale;
- Relația percepție internă – climat organizațional;
- Factorii ce influențează formarea percepțiilor individuale și colective;
- Analiza percepțiilor individuale și colective la nivelul unei structuri teritoriale din cadrul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu;
- Managementul comunicării la nivelul Poliției de Frontieră Române, în cadrul cooperării interne și internaționale;
- Obiectivele prioritare ale României și Bulgariei – aderarea la Spațiul Schengen – la o aceeași dată, implicând măsuri de complementaritate, armonizare și sincronizare în ceea ce privește supravegherea și controlul frontierei comune, pe baza încrederii reciproce a instituțiilor Polițiilor de Frontieră din ambele țări;
- Cooperarea cu țările din imediata vecinătate a României dar și cu cele din UE și Schengen, la nivel de schimb de informații și în concordanță cu reglementările europene, are nevoie de Puncte / Birouri / Centre de Contact, care reprezintă interfața sistemelor proprii de date și informații;
- Istoric privind misiunile în comun, în echipa mixtă cu partea bulgară, la Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu;
- Protocol de cooperare între Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu și Sectorul

Regional de Frontieră Ruse, privind introducerea temporară a controlului în comun la o singură oprire, pe perioada SUMMIT-ului NATO – Bucuresti 02-04.04.2008;

- Dezvoltarea capacității civice prin comunicarea socială, indicator al managementului comunicării și al imaginii publice a Poliției de Frontieră Române;
- Rolul Strategiei de comunicare la nivelul Poliției de Frontieră Române;
- Puncte tari, puncte slabe, oportunități și riscuri în comunicarea socială a instituției Poliției de Frontieră Române;
- Necesitatea și importanța relațiilor Poliției de Frontieră Române cu mass-media;
- Reprezentarea socială a profesiei de polițist de frontieră și importanța realizării unei imagini corecte a polițistului de frontieră în societatea civilă.

În strânsă legătură cu obiectivele enunțate mai sus, tema tezei de doctorat abordează în egală măsură elemente teoretice generale cu privire la comunicare, managementul comunicării organizaționale, percepție, influența, riscuri, stil de conducere etc. prin referire directă la Poliția de Frontieră Română în contextul schimbărilor structurale .

CAPITOLUL I

Managementul comunicării – factor determinant în funcționarea eficientă a Poliției de Frontieră Române

Comunicarea este un instrument pe care-l putem folosi mai ușor dacă-i cunoaștem mecanismele, subtilitățile, modul de funcționare, utilitatea, punctele forte și punctele slabe. Trăim comunicarea ca pe o reflecție a lumii noastre interioare, iar aceasta este de o bogăție și complexitate extraordinară și adesea e greu de împărtășit altora.

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a unei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei.

În cadrul unei organizații, procesul de comunicare trebuie să urmărească :

- asigurarea unui climat optim, necesar pentru buna desfășurare a muncii;
- elaborarea de tehnici pentru punerea în practică a strategiei schimbării și pentru creșterea performanței;
- emiterea unei imagini pozitive a organizației în fața partenerilor și clienților.

Pentru a surprinde valențele subtile ale comunicării este util să pornim de la definiția acesteia.

Comunicare – definiții, terminologie, particularități

Definiții

Dicționarul enciclopedic oferă termenului „comunicare” o definiție deosebit de complexă, cu o mare acoperire a domeniilor în care acest termen este folosit. Astfel, comunicarea este definită ca fiind „acțiunea de a comunica și rezultatul ei. 1. Înștiințare, știre, veste, raport, relație legătură. 2. Prezentare, într-un cerc de specialiști, a unei contribuții personale într-o problemă științifică.”

Dificultatea definirii comunicării este dată și de diversitatea direcțiilor din care poate fi privită și analizată: astfel, J. Gordon precizează că “ percepția , atribuirea , motivația , precum și personalitatea și dezvoltarea fiecăruia dintre comunicatori influențează modul în care o persoană receptează informația transmisă de către alta “ (Gordon, 1983, p.223)¹. Gordon propune un alt tip de definire a comunicării prin variabilele pe care aceasta le implică, perspectiva utilă dacă intenționăm să întreprindem o analiză comprehensivă asupra fenomenului.

¹Gordon, J., *Behavior in Organization*, Arlyn and Bacon Inc., New York, 1983

Terminologie

Etimologia cuvântului „*comunicare*” provine din limba latină „*communis*” care înseamnă „a pune de acord”, „a fi în legătură cu” sau „a fi în relație”, deși termenul circula în vocabularul anticilor cu sensul de „a transmite și celorlalți”, „a împărtăși ceva celorlalți”.

Particularitățile comunicării

Astăzi, când datorită evoluției inimaginabile a tehnicii și tehnologiilor, în special în domeniul IT&C, și, odată cu comprimarea timpului, se constată că principala dimensiune existențială a oamenilor este nevoia de informații și de comunicare, iar viteza în care ne consumăm viața nici măcar nu mai percepe comunicarea ca o activitate distinctă.

Din aceste considerente și nu numai, putem constata unele particularități ale comunicării, cum ar fi:

- *caracterul ireversibil al comunicării, rolul comunicării este de a-i pune pe oameni în legătură;*
- *comunicarea are un scop care se reflectă prin conținutul mesajului;*
- *comunicarea are trei dimensiuni:*
- *comunicarea are loc într-un context definit în diverse spații de manifestare: ritmul și sfera de comunicare crește în situațiile de criza;*
- *procesul de comunicare are un caracter dinamic*

Forme ale comunicării în Poliția de Frontieră Româna

Se pot distinge mai multe feluri ale comunicării în funcție de criteriul luat în considerare. Dacă ne referim la tehnica de transmitere a mesajului putem identifica:

Comunicarea directă - atunci când mesajul este transmis folosindu-se cuvântul, gestul și mimica ca mijloace primare.

Comunicarea indirectă – când se folosește scrierea, tiparirea, semnalele transmise prin diverse forme.

Un alt criteriu care determină comunicarea este, modul în care, individul sau indivizii, participă la procesul comunicării.

- Comunicarea* : - *intrapersonală*
- *interpersonală*
 - *de masa.*

Modul de realizare a procesului de comunicare, funcție de relația interpersonală din cadrul organizației, determină:

- *comunicarea ascendentă*
- *comunicarea descendentă*
- *comunicare orizontala*

Comunicarea interumană se realizează pe *patru nivele*, și anume:

- Nivelul logic (verbal) - direct sau oral; indirect sau scris;
- Nivelul paraverbal;
- Nivelul nonverbal;
- Nivelul energetic .

Comunicarea formală la nivelul Poliției de Frontieră Româna presupune interrelaționarea dintre toate structurile sale. Comunicarea este verbală, și în mare măsură indirectă (scrisă), întrucât așa este mai ușor ca mesajul să ajungă la destinatar.

Comunicarea verbală directă este operatională la toate palierele ierarhice și în toate sensurile și care conduce la mărirea vitezei de transmitere a mesajului.

Cultura și comunicare organizațională

Abordarea dintr-o perspectivă teoretică a problemei managementului comunicării în cadrul unei organizații sau grup de lucru nu se poate realiza fără a face referire la cultura organizațională, întrucât aceasta cuprinde o sumă de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, de interdicții și porunci. Luând în considerare aceste elemente ale culturii organizaționale au fost necesare demersuri de cercetare științifică care să evidențieze „Rolul stereotipurilor în comunicare și influențele lor asupra culturii organizaționale la nivelul Poliției de Frontieră Române “.

Comunicare organizaționala

Comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie *proiectată* în așa fel încât să permită:

- *coordonarea*: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației
- *armonizarea*: activitate ce are drept scop definirea unui obiectiv comun

Comunicarea internă

Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizației, atât pe verticală cât și pe orizontală. Comunicarea este

formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba de comunicare informală.

Comunicarea formală

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfășurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală.

Comunicarea informală - vulnerabilitate a organizației

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Dacă ea însă este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca ea să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației.

În concluzie, pentru a funcționa eficient comunicarea organizațională trebuie să acopere atât registrul formal, cât și pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovație pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizației. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiții, trebuie în primul rând create *cadre formale* de comunicare, suficient de *suple* însă, pentru a putea permite *fluxurile informale purtătoare de feedback și de noutate*.

La nivelul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu a fost inițiat și se află în curs de derulare un proiect de liberă inițiativă și manifestare a intervenției individuale în întreaga activitate organizațională, Având ca scop elaborarea și operaționalizarea unor proceduri de comunicare formală prin includerea a cât mai multor spații de definiție și manifestare a comunicării informale.

Comunicarea externă

Greșeala cea mai frecventă care se face este că acest gen de comunicare este redusă de obicei la comunicarea de tip managerial. Managerul este considerat veriga de legătură între organizație și mediul său extern în general și publicul specific în particular.

În realitate, comunicarea externă îmbracă și alte forme, diferite de comunicarea de tip managerial. Annie Bartoli menționează existența a trei tipuri de comunicare externă: operațională, strategică și de promovare.

Cultura organizațională

Cultura unei organizații cuprinde o sumă de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, de interdicții și porunci.

Din perspectiva mai multor moduri de abordare a culturii organizaționale s-au formulat numeroase definiții termenului de cultură organizațională, fiecare dintre acestea evidențiind anumite elemente componente ale acestuia.

Cultura organizațională există pe mai multe niveluri. Nivelul exterior al culturii este constituit de simboluri. Simbolurile culturale sunt cuvintele (jargon și dialect), gesturile, figurile și alte obiecte fizice care au un înțeles particular într-o cultură.

La următorul nivel sunt *eroii culturali*, persoane (în viață sau decedate/reale sau imaginare) care au caracteristici mult apreciate și astfel ele servesc drept *modele* pentru cultură.

Ritualurile și ceremoniile organizaționale sunt activități și ritualuri planificate și organizate care au un înțeles cultural important.

În sfârșit, cel mai adânc nivel sau „inimă” culturii sunt *valorile culturale*. Aceste valori acceptate/împărtășite reprezintă credințe, răspunderi și sentimente colective în funcție de care lucrurile sunt bune, normale, raționale, valoroase s.a.m.d..

*Profesorul Charles Handy*², tratează un model pe care îl corelează cu cele patru „ideologii” identificate de Roger Harrison³: cultura de tip Putere, cultura de tip Rol, cultura de tip Sarcina și cultura de „tip Persoană”.

Studiu de caz privind rolul stereotipurilor în comunicare și influențele lor asupra culturii organizaționale la nivelul Poliției de Frontieră Române

Cea mai mare parte a timpului nostru o petrecem la locul de muncă unde, sigur, funcționăm în cadrul unui grup în interiorul căruia avem simpatii și antipatii, resimțim rivalitatea celorlalte grupuri, avem unul sau mai mulți șefi, informațiile sau zvonurile circulă repede, sunt de multe ori transmise mai departe verbală a mai fi

² Handy, C., *Understanding Organizations*, 1993

³ Harrison, R., *The managerial Decision-Making Process*, Coughton Mifflin, Boston, 1975

analizată veridicitatea lor. Prin urmare, locul de muncă este un teren fertil pentru dezvoltarea stereotipurilor. Ele pot fi pozitive însă, de cele mai multe ori, abat atenția membrilor grupului de la obiectivul de bază al organizației, conducând la tensiuni și chiar la conflicte.

După identificarea stereotipurilor din cadrul organizației Poliției de Frontieră Române soluțiile sunt multiple și pleacă de la problematica selecționării și încadrării personalului în funcție de cerințele cerute de locurile specifice de muncă, adoptarea unui management participativ pentru diluarea influenței negative a așa ziselor „biserițe” de la orice nivel ierarhic și structura teritorială.

Comunicarea managerială și funcțiile manageriale

În lucrarea sugestiv intitulată „Profesiune de manager”, profesorul Ion Petrescu⁴ afirma „Activitatea managerială reprezintă un proces complex și continuu de comunicare și participare cu ajutorul caruia managerul, echipa managerială, conducătorii secțiilor, atelierelor, compartimentelor funcționale, întregul personal al societății comerciale se cunosc, se acceptă, discută, își schimbă informații, își prezintă și susțin puncte de vedere și manifestă stări de spirit și învața să se asculte și respecte reciproc.”(Ion Petrescu , pag.335)

Astfel, nu putem vorbi de o bună funcționare a organizației, fără a face o relaționare între comunicarea internă și funcțiile managementului.

Planificarea și comunicare

Fără un suport comunicațional nu putem vorbi de planificare la nici un nivel, deoarece numai prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile și politicile de acțiune, *pot fi transmise informații la diferite nivele ierarhice, pot fi antrenați angajații, subordonații în procesul de decizie prin cooptarea lor la acest proces, prin luarea acestor decizii în cadrul unor ședințe sau ca urmare a unor discuții.*

Organizare și comunicare

Rolul funcției de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară prin exercitarea funcției de planificare sau previziune, prin combinarea optimă și eficientă a resurselor umane, materiale, informaționale și financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de muncă, atât la nivelul compartimentelor, cât și la nivelul întregii organizații.

⁴ Petrescu, I. “Profesiunea de manager”, Editura LuxLibris, Brasov, 1998

Coordonare și comunicare

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație.

Antrenare și comunicare

Realizarea acestei funcții presupune deci, pe de o parte, crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte o motivare adecvată a personalului, iar aceste deziderate nu se pot realiza decât prin comunicare.

Evaluare și control – comunicare

În organizații activitatea de control permite decidenților, autorităților superioare să constate dacă instituția în ansamblul ei și-a îndeplinit sau nu obiectivele prin activitatea desfășurată

Relația dintre participanții la control reprezintă un alt aspect al funcției de control-evaluare ce se realizează prin comunicare.

Comunicare și stiluri de conducere

Exercitarea actului de conducere se poate face în multe feluri, la baza acestei diversități stau cauze individuale, organizaționale sau sociale. Modul în care managerii reușesc să se raporteze la cerințele statutului lor specific, modul în care reușesc să joace rolurile manageriale dă naștere stilului de conducere.

Tendențe actuale în formarea managerilor în Poliția de Frontieră Română

Societatea începutului de mileniu sunt marcate, pe de o parte, de *universalizarea educației* iar pe de altă parte de *accelerarea în profunzime a proceselor schimbării*.

Caracterizarea stilurilor de conducere

Dacă se definește stilul de conducere ca fiind *mecanismul cognitiv și social de luare a deciziilor în cadrul unei organizații*, este necesară conturarea unor dimensiuni ale acestora:

- *Practicile de decizie.*
- *Competența.* Este o variabilă importantă, care poate fi abordată în mai multe sensuri:
 - a. *Competența profesională*
 - b. *Competența*
 - c. *Competența social-umană*
- *Atitudinea față de obiectivele colective ale grupului de muncă*

- *Tehnicile de motivare.*
- *Atitudinea față de angajat*

Necesitatea investigării stilului de conducere derivă, în primul rând, din *efectele deosebit de relevante pe care practicarea lui le poate avea atât asupra climatului psiho-social, comunicațional și relațional din cadrul organizației cât și asupra eficienței acesteia.*

Efectele practicării stilurilor de conducere

Lewin, Lippit și White⁵ arată într-un articol publicat în anul 1947 principalele efecte pe care le produce practicarea a „trei variații experimentale ale stilului de conducere: autoritar, democratic, laissez-faire”.

Simplificând și reținând doar extremele (stilul autoritar și stilul democratic), prezentăm efectele practicării lor.

Efectele practicării stilului de conducere autoritar sunt:

- îngrădirea activității subordonaților și a spontaneității lor;
- absența inițiativei

Efectele practicării stilului de conducere democratic sunt:

- favorizarea dezvoltării libertății și aptitudinilor membrilor grupului;
- impulsivitatea inițiativei.

Studiu de caz privind influența stilului de conducere în comunicarea și motivarea organizațională la nivelul Poliției de Frontieră Române

Cercetarea de față își propune să prezinte noțiunea de stil de conducere și influențele rezultate în urma operaționalizării acestuia asupra climatului, motivării și comunicării organizaționale.

Percepția pozitivă a personalului ce funcționează în sistemele de tip piramidal, față de stilul de conducere practicat, este esențială pentru un climat de muncă sănătos.

Necesitatea unei relații pozitive șef - subaltern este cu atât mai resimțită cu cât riscurile profesionale și condițiile de muncă sunt mai vicioase pentru sănătatea lucrătorilor – așa cum este cazul structurilor teritoriale ale Poliției de Frontieră.

⁵ Lippit, R., White, R.K., Studiu experimental privind activitatea de conducere și viața în grup, în Neculau, A., (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de baza*, Ed. Polirom, Iasi, 2001

CAPITOLUL II

Managementul comunicării interne în contextul reformei structurale a Poliției de Frontieră Române

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare.

Ca urmare, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

Structura organizatorică a Poliției de Frontieră Română

Poliția de Frontieră Română are o bogată tradiție istorică pentru că a existat sub alte denumiri și organizare, încă de la prima organizare statală.

Instituția Poliției de Frontieră, sub diverse forme și denumiri, are aceeași istorie și vechime ca și a teritoriilor ocupate de strămoșii noștri, manifestându-se în funcție de perioada istorică în care a existat.

Anul de naștere al documentului de identitate pentru trecerea frontierei este 1782 întrucât atunci s-a reglementat pentru prima dată trecerea peste frontieră pe baza pașaportului. Esențial pentru această instituție este data de 24.07.1864, când prin Decretul nr.893, domnitorul Alexandru Ioan Cuza unește grănicerii din Moldova cu cei din Țara Românească, după modelul acestora din urmă, și crează Corpul Grănicerilor, subordonat nemijlocit Ministerului de Război.

Evoluția organizațiilor. Evoluția instituțională modernă a Poliției de Frontieră Române. Structura organizatorică actuală

Teoria organizațiilor, în evoluția sa, a pendulat în permanență între analiza comportamentelor structurale și funcționale ale organizației și abordarea acesteia ca întreg.

După cel de-al doilea război mondial s-a realizat un important pas înainte prin evidențierea *rolului fundamental al oamenilor* în cadrul organizațiilor. Relațiile interumane sunt importante, însă, mai mult decât atât, *oamenii* ca atare sunt *principala resursă a activității oricărei organizații*. Încercarea de valorificare a

resurselor umane a focalizat analiza spre nucleul organizației, spre partea să cea mai consistentă.

Evoluția instituțională modernă a Poliției de Frontieră Române

În anul 2001 prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.104/27.06.2001 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române s-a reglementat în mod separat, unitar și coerent, instituția Poliției de Frontieră, distinct de regimul juridic al frontierei de stat. Poliția de Frontieră Română a devenit o *instituție de nivel european*, fiind o construcție pentru viitor.

În perioada 2001 - 2005, Poliția de Frontieră Română a parcurs *4 etape de modificare a structurii instituționale*, scopul fiind adaptarea acesteia la structurile similare Uniunii Europene.

Structura organizatorică actuală a Poliției de Frontieră Române

Organigrama Inspectoratului General al Poliției de Frontieră Române respectă principiile unei structuri piramidale în care atribuțiile și relațiile profesionale sunt bine stabilite, este suplă și și-a dovedit eficiența în procesul de aderare a României la Uniunea Europeană. Ea cuprinde un inspector general, trei adjuncți ai acestuia, șapte direcții specializate pe linii de muncă, șapte servicii specializate, care cuprind birouri și compartimente.

Atribuțiile Poliției de Frontieră Române și ale structurilor sale centrale și teritoriale *Atribuțiile Inspectoratului General al Poliției de Frontieră*

Inspectoratul General al Poliției de Frontieră își îndeplinește atribuțiile prin activitatea structurilor proprii și a unităților teritoriale subordonate.

Atribuțiile Direcției Teritoriale a Poliției de Frontieră

Direcția teritorială este destinată să gestioneze problematica frontierei de stat, să asigure conducerea, coordonarea și îndrumarea supravegherii și controlului trecerii acesteia, aplicării legislației în vigoare la frontieră, în zona de competență.

Atribuțiile Inspectoratului Județean al Poliției de Frontieră

Inspectoratul Județean al Poliției de Frontieră este subordonat Direcției Poliției de Frontieră Teritoriale. Este o instituție bugetară, șeful sau înlocuitorul legal fiind ordonator terțiar de credite, destinat să gestioneze problematica

frontierei de stat, să asigure conducerea, coordonarea și îndrumarea supravegherii și controlului trecerii acesteia, supravegherea și controlul aplicării legislației în vigoare la Frontieră, în zona de competență.

Atribuțiile Sectorului Poliției de Frontieră

Sectorul Poliției de Frontieră este structura teritorială de bază, destinată pentru organizarea și executarea nemijlocită a supravegherii și controlului trecerii frontierei de stat, prevenirea și combaterea criminalității transfrontaliere săvârșite în zona de responsabilitate, respectarea regimului juridic al frontierei de stat, respectarea ordinii și liniștii publice într-un raion de responsabilitate.

Managementul procesualității formării percepțiilor individuale și colective în contextul schimbarilor structurale

În evoluția oricărei organizații *factorul uman este determinant*, cu toate că în situații de normalitate istorică, economică și socială este aproape insesizabil, dar devine foarte vizibil în perioade de crize și transformări majore.

Profesorul Ion Petrescu susține: „Potențialul uman constituie elementul creator, activ și coordonator al activității economice. Rolul primordial al factorului uman se regăsește și în procesul de creștere a activității economice.”⁶

Și în organizația Poliției de Frontieră factorul uman este în aceeași relație directă cu evoluția organizațională și are, de asemenea, același rol hotărâtor.

Poliția de Frontieră Română este o structură de tip piramidal, ce s-a transformat în mod gradual, succesiv și într-un ritm alert în perioada 1999 – 2005 pentru a răspunde nevoilor de preaderare, astfel încât schimbările au fost resimțite și asumate de către personalul organizației în mod diferit în funcție de gradul de implicare în procesul de preaderare dar și de nivelul ierarhic al structurii din care faceau parte. În același timp percepția colectivă a personalului a trecut dintr-o stare de echilibru stabil într-una de stabilitate precară (conjuncturală), datorată necesității de adaptare rapidă la aquisul comunitar. Aceste procese de transformare percepțională trebuie corect manageriate.

⁶ Petrescu I., *Managementul crizelor*, Ed. Expert, Bucuresti 2006

Identificarea situațiilor determinante în formarea unor percepții conjuncturale instabile

Organizațiile moderne funcționează într-un mediu aflat în metamorfoză continuă, iar de cele mai multe ori aceste schimbări majore sunt asimilate crizelor, dar și în aceste ipostaze factorul uman rămâne obiectul și subiectul managementului, după cum afirma prof.univ.dr.D.H.C. Ion Petrescu „.....acțiunea anticriză angajează în cel mai înalt grad elementele sistemului și, în special, elementul uman. Cuprinși în cadrul unor structuri psihosociale, oamenii reprezintă factorul constient care acționează într-o direcție precisă, pentru un scop precis.”⁷

Comunicarea în contextul schimbării organizaționale

Schimbările organizaționale pot fi abordate în moduri diferite, dar activitatea managerială deține ponderea cea mai mare.

Managementul comunicării bazat doar pe autoritatea ierarhică nu este privit în prezent ca o soluție adecvată, mai ales în cazul schimbării profunde. Constituirea unei „noi” organizații are rezonanțe profunde asupra a ceea ce cred și gândesc oamenii, asupra modului în care aceștia văd lumea, adică asupra unor elemente foarte personale, ce nu pot fi modificate prin ordine sau instrucțiuni.

Identificarea și managementul riscurilor determinante în schimbarea percepțiilor colective

În cadrul organizației, managementul și în special *managementul comunicării interne, corelat cu valoarea de adevăr a percepției colective, poate amplifica, atenua sau chiar elimina riscurile.*

Este absolut necesar să se identifice situațiile de risc ca făcând parte din prima etapă a manageriei procesului de influențare a percepției colective.

Consecințele unor evenimente pot fi pozitive sau negative, astfel încât cele mai multe consecințe pozitive sunt numite oportunități, iar cele negative sunt numite riscuri.

Managementul riscului comportă o abordare ciclică și anume: identificarea riscului, evaluarea lui, monitorizarea și controlul, evaluarea situației de ansamblu, cea ce subliniază importanța feed-backului .

⁷ Petrescu I., *Managementul crizelor*, Ed. Expert, Bucuresti, 2006

În evoluția Poliției de Frontieră au existat câteva momente importante care pot fi considerate ca fiind *situații de risc*, determinante în formarea unor percepții conjuncturale instabile, astfel :

Anul 1999 – a coincis cu înființarea Poliției de Frontieră Române prin fuziunea Comandamentului Național al Grănicerilor cu Direcția Generală a Poliției de Frontieră și cu unele servicii subordonate Poliției Transporturi Navale conform Ordonanței de Guvern nr.80 / 04.06.1999.

Situația - era datorată schimbării structurale organizatorice

- și putea genera =>

Riscul - funcționarea greoaie neadaptată nevoilor de gestionare a problematicei frontierei de stat a României – datorită =>

Percepției colective - la nivelul manifestării a două culturi organizaționale diferite – fapt ce a condus la =>

Comunicarea – adaptată contextului situațional

Situația exprima nevoia de a se crea o instituție similară celor din Uniunea Europeană care să gestioneze unitar problematica frontierei de stat, lucru ce era realizat până la acea dată de două instituții paralele, cu sisteme organizaționale și conceptuale aproape diferite.

Riscul era ca noua instituție să nu fie fiabilă și se datora în mare măsură divergențelor între cele două culturi organizaționale, fiind un risc tolerabil.

Comunicarea – s-a efectuat în mod autoritar prin mesaje difuzate de la nivelul de management superior și mediu, care încerca să dilueze diferențele dintre cele două culturi organizaționale.

01.07.2000 – Poliția de Frontieră s-a reorganizat pe principiul administrativ-teritorial, la nivel Județean. Aceste schimbări au accentuat starea de neliniște în rândul personalului și a certificat hotărârea cu care se dorește reformarea instituțională.

27.06.2001- este anul când s-a efectuat ultima schimbare structurală majoră odată cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.104 din 27.06.2001 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române, ocazie cu care s-au înființat Direcțiile Poliției de Frontieră organizate la Frontieră cu statele vecine României și Marea Neagră.

Acestea au fost schimbări structurale cu mare impact în rândul personalului propriu, care în primă fază s-a adaptat din dorința de supraviețuire și ulterior,

odată cu constatarea reaşezării unei stări de stabilitate și normalitate a început să înțeleagă și să-și asume rolul și statutul în rândul organizației. Cu toate că și în aceasta situație *au existat percepții diferite, cele false, retrograde nu au fost dominante, astfel încât per ansamblu starea de fapt a putut fi manageriată corect din toate punctele de vedere.*

2002 – anul trecerii personalului din rândul cadrelor militare în categoria funcționarilor publici cu statut special, prin aplicarea prevederilor Legii 360/24.08.2002 privind statutul polițistului .

Si în acest caz percepția eronată cu privire la aplicarea Legii nr. 360 /2002 a fost favorizată de :

- acreditarea ideii că se pierde o serie de drepturi ce decurg din profesia de cadru militar ;
- frustrarea resimțită cu privire la „stoparea carierei militare“ pentru care unii indivizi aveau un cult deosebit ;
- sentimentul că se pierde identitatea unor ofițeri de la diverse arme (grăniceri, transmisiuni, auto, infanterie, marinari) prin asimilarea cu termenul de polițist de Frontieră

Relaxarea controalelor la trecerea frontierei pentru cetățenii statelor membre UE.

Începând cu 2001 cetățenii statelor membre ale UE aveau dreptul să intre și să stea în România pentru 90 zile doar în baza cărții de identitate, și în plus datele lor de identitate nu mai trebuiau implementate și stocate în bazele de date ale Poliției de Frontieră. În acest fel identificarea cetățenilor dați în consemn la trecerea frontierei devenea anevoioasă, existând la nivelul percepției colective ideea că acceptam orice ca să îndeplinim condițiile de aderare, o teorie falsă datorată și necunoașterii dreptului la liberă circulație a persoanelor, mărfurilor și serviciilor care opera de mult în Spațiul Uniunii Europene.

2002 – compatibilizarea punctelor de control pentru trecerea frontierei cu cele existente în țările Uniunii Europene prin materializarea prevederilor Memorandumului privind „Realizarea controlului la trecerea frontierei de către Poliția de Frontieră și Vamă la un singur filtru de control“ .

În schimb o parte din personal a înțeles greșit, percepend toate aceste măsuri ca mijloace de slăbire a autorității Poliției de Frontieră .

Identificarea profilurilor perceptiv-comportamentale reprezentative compatibile cu efectele eliminării situației conjuncturale

Relația percepție internă - climat organizațional

Climatul organizațional desemnează „totalitatea caracteristicilor sociale ale interacțiunii diferitelor colective de muncă în cadrul organizației, mediul social-organizațional în care fiecare colectiv de muncă își desfășoară activitatea”.⁸

Deoarece climatul este perceput în primul rând de către membrii organizației, acesta le va determina un anumit comportament. Climatul organizațional este funcție de percepția individuală, de aceea se ridică problema definirii unui bun climat. Climatul este perceput și apare în viziunea oricaruia dintre actorii din interiorul sau exteriorul organizației.

Percepția reprezintă modul de observare și de înțelegere a vieții organizației. Percepția este procesul interpretării a ceea ce simțim și care ne asigură o ordonare și o semnificație mediului nostru înconjurător. Percepția ne ajută să selectăm și să organizăm toate intrările complexe și variate din mediu, prin intermediul simțurilor. Cuvântul cheie din definiția de mai sus este *interpretarea*.

Factori ce influențează formarea percepțiilor individuale și colective.

Vârsta, structura și mărimea organizației

O organizație tânără se caracterizează prin formalizare limitată, pe când una cu o durată mare de funcționare necesită reguli statuate, inclusiv în climat.

Structura organizatorică determină o anumită percepție internă și un anumit climat în măsura în care este prioritară cea formală sau cea informală.

În organizațiile cu dimensiuni largi, percepția și climatul la nivelul ansamblului se determină prin alăturarea percepțiilor și climatelor eterogene specifice grupurilor, colectivelor, subdiviziunilor.

Profilul activității și natura muncii

Specificul activității unei organizații contribuie la definirea climatului pentru că intervin o multitudine de factori determinanți precum ramura economică din care face parte organizația, preocuparea pentru inovare, capacitatea de cercetare,

⁸ Chelcea,S., Margineanu,I.,Stefanescu,S., Zamfir,C.,Zlate,M., *Dezvoltarea umana a întreprinderii*, Ed. Academiei, Bucuresti, 1980

nivelul dotării tehnice, predominanța personalului de o anumită pregătire profesională etc.

Caracteristicile factorului uman

Cei mai importanți factori care intervin în formarea percepțiilor sunt: *experiența anterioară, starea motivatională și starea emoțională.*

În mod frecvent nevoile noastre ne influențează inconștient percepțiile făcându-ne să percepem ceea ce dorim să percepem.

Tendința pe care o are sistemul nostru perceptual de a se apăra împotriva emoțiilor neplăcute poartă denumirea de *aparare perceptuală.*

Valoarea managerilor și stilul lor de conducere

Valoarea managerilor are o influență puternică asupra climatului, deoarece se reflectă în stilul de conducere adoptat și practicat, pe de o parte, și în spiritul organizației, pe de altă parte. Aceste valori, ori percepția personalului despre ele, sunt determinante pentru felul în care o organizație este formală sau neformală, autocrată sau participativă, impersonală sau amicală.

Comunicarea managerială – factor de influență a percepției individuale și colective și a climatului organizațional general

Personalitatea managerului

Capacitatea unui bun manager se definește prin reușita sa în a influența colaboratorii să obțină maximum de eficiență și maximum de satisfacții personale și profesionale, cu alte cuvinte eficacitatea managerului stă în capacitatea acestuia de a-i determina pe alții -subordonații- să facă ceva anume.

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să-și asume una sau mai multe funcții manageriale. H. Fayol⁹ identifică cinci funcții manageriale: planificare, organizare, comandă, coordonare, control. Comunicarea este vitală în fiecare dintre ele.

Nu există manageri buni sau răi – există manageri eficienți și ineficienți! Eficiența sau ineficiența se dovedește într-o anumită conjunctură / context, în funcție de angajarea organizației și de natura activității. Managerul reprezintă pionul principal într-o organizație. De pregătirea sa profesională și managerială depinde, în mare măsură, bunul mers al organizației. Managerii charismatici sunt puțini. Cei

⁹ Fayol, H., *General and Industrial Management*, London, Pitman and Sons, 1949

mai mulți sunt produsul efortului depus în pregătire, în formarea de abilități, deprinderi și obiceiuri care să îi facă respectați de oamenii pe care îi conduc.

Obstacole în comunicarea managerială

Specificul comunicării manageriale atrage după sine apariția unor obstacole distincte, în cadrul organizațiilor. Obstacolele sunt bariere, blocaje, filtre care au de regulă, un rol nefast. O serie de obstacole specifice activității de conducere au ca surse: managerul (șeful) și subordonatul.

Percepțiile individuale în contextul organizației - sistem social complex

Organizația este un sistem social în cadrul căruia sunt importante atât comportamentul individual, cât și cel de grup.

Influențarea percepțiilor individuale

Influențarea este fenomenul fundamental al comunicării, orice comunicare fiind, în esență, o încercare de a influența. Comunicarea urmărește să transmită un sens, ceea ce nu se poate realiza fără influențare. Influențarea este consubstanțială comunicării, a comunica și a influența formând una și aceeași acțiune.

Studiu de caz privind analiza percepțiilor individuale și colective la nivelul unei structuri teritoriale din cadrul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu

Studiul și-a propus să evidențieze evoluția climatului socio-profesional în cadrul unei structuri teritoriale a Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu, comparativ cu perioada anterioară (2004 - 2005), pornind de la sursele de stres constatate atunci: stil conducere hiperautoritar, relație șef – subaltern deteriorată, percepția negativă a personalului vis-a-vis de factorul decident, de metodele utilizate, de viitorul instituției, comunicare organizațională defectuoasă. Totodată, aplicația își propune să depisteze sensul în care au evoluat problemele constatate atunci (pozitiv sau negativ), precum și eventuale probleme apărute în prezent, surse de satisfacție sau insatisfacție, centralizarea opțiunilor, propunerilor, soluțiilor propuse de personal pentru soluționarea acestora. Toate, cu scopul de a ajuta conducerea acestei structuri a poliției de frontieră pentru stabilirea unor strategii de lucru cu personalul corespunzătoare și de perspectivă, pornind de la *ipoteza potrivit căreia, un climat socio - profesional pozitiv crește eficiența și productivitatea muncii.*

La locul de muncă individul are mai multe atitudini: față de șeful direct sau general, față de colegii de serviciu, față de sarcini, atribuții, față de strategiile

instituției, față de retribuție, o atitudine globală față de muncă și față de viață, față de mediul în care trăiește și muncește. Este foarte important că atenția polițistilor de frontieră este concentrată pe aspectele pozitive ale muncii generale a polițistului de frontieră și pe strategiile de perspectivă ale instituției. Schimbările organizatorice, încadrările, noile strategii de lucru cu personalul bazate pe comunicare atât internă cât și externă, integrarea în Uniunea Europeană, sunt doar câțiva din factorii care au contribuit la formarea unei *percepții pozitive* a majorității personalului, la dezvoltarea optimismului.

Comparativ cu perioada 2004 – 2005, climatul socio-profesional la nivelul structurii teritoriale din Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu analizate s-a îmbunătățit considerabil, lucru datorat schimbărilor efectuate la nivelul strategiilor de comunicare intra și interinstituțională la nivel Poliție de Frontieră Române.

Având în vedere aceste considerente, eșaloanele, nivelele ierarhice din structura Poliției de Frontieră Române trebuie să-și creeze anticorpi proprii pentru a realiza cu succes obiectivele propuse și în același timp, pentru a se bucura de respectul structurilor subordonate.

Corelațiile dintre motivare și satisfacție profesională și dintre neimplicare și eșec sunt aproape întotdeauna proporționale. De aceea, orice strategie va trebui să pornească de la diagnoze reale asupra potențialului unei organizații și să-și asume riscul înainte de a căuta vina. Pentru aceasta este nevoie de evaluatori competenți, împuterniciți cu autoritate, pentru fiecare linie de muncă și solidaritate între eșaloane, în locul distanței psihologice care blochează asimetric anumite fluxuri de comunicare.

Singura posibilitate de a menține un limbaj comun și de a reduce riscurile este tocmai specializarea rolurilor fără compromisuri, în sensul promovării unor practici unitare, juste și compatibile cu obiectivele.

Structura Poliției de Frontieră Române este dinamică, nu una care învață sau care în lipsa procedurilor decizionale, rămâne blocată. Istoria și cultura organizației permite selectarea mai multor rețete de succes. Cel care nu le prepară cum trebuie, de regulă, moare primul și într-un desăvârșit anonim, ...din punct de vedere profesional.

CAPITOLUL III

Dobândirea încrederii instituționale – rezultat al managementului comunicării în cadrul cooperării interne și internaționale

Managementul comunicării la nivelul Poliției de Frontieră Române, în cadrul cooperării inter-instituționale

Securitatea frontierelor a devenit, în contextul integrării României în Spațiul euro-atlantic, una dintre cele mai importante obiective.

Comunicarea între două instituții, tine cont în primul rând de *culturile organizationale diferite, de barierele de comunicare* existente dar și cele ce se pot prevedea, de tehnicile și metodele care se au în vedere pentru a ușura comunicarea și pentru a o eficientiza.

Din aceste considerente se poate vorbi de două aspecte ale cooperării interinstituționale :

- *o latură procedurală, concretizată în urma negocierilor, în documente de cooperare inter-instituționale*
- *o latură relațională , concretizată la nivelul comunicării individuale și de grup , care ține de comportamentul social și de cunoașterea temeinică a fiecărei culturi organizaționale.*

Managementul cooperării în domeniul justiției și finanțelor

Cu privire la documentele de cooperare interna specialiștii afirmă: „Documentele de cooperare, încheiate și aflate asupra instituțiilor implicate, constituie pentru acestea instrumente juridice de fundamentare a managementului participativ. Periodic acestea sunt supuse actualizării.”¹⁰

Actualizările au în vedere evoluția fenomenelor infracționale transfrontaliere, iar instituțiile implicate, ținând cont și de recomandările și bunele practici ale Uniunii Europene, pot face propuneri pentru elaborarea unor acte normative și de modificare sau completare a celor existente, urmărindu-se în special extinderea cadrului operațional al protocoalelor existente.

¹⁰ Popescu, D., *Sistemul integrat pentru securitatea frontierei*, Editura Univers Stiintific, Bucuresti, 2006

Poliția de Frontieră Română urmărește asigurarea unui cadru comunicațional transparent, deschis, corect, credibil și eficient, ce va permite consolidarea încrederii populației în instituție și implicit, menținerea acesteia pe o poziție fruntașă din punct de vedere imagologic atât în plan intern cât și internațional.

Cooperarea interna se bazează pe o bună relație de comunicare inter-instituțională, instituția Poliției de Frontieră colaborând cu o mare diversitate de instituții, în vederea îndeplinirii atribuțiilor comune pe linii specifice de activitate (colaborează cu Inspectoratul General al Poliției de Frontieră, Direcția Generală a Vamilor, Garda Financiară, Direcția Generală de Informații și Protecție Internă., Direcția Generală Evidență Informatizată a Persoanei, Direcția Generală Combatere a Crimei Organizate și Antidrog, Direcția Generală de Evidență Informatizată a Persoanei, Agenția Națională Impotriva Traficului de Persoane, s.a.)

Managementul comunicării la nivelul Poliției de Frontieră Române, în cadrul cooperării internaționale

Cu privire la cooperarea internațională, prof.univ.dr.Dumitru Popescu afirmă : „Cooperarea internațională vizează, în special, cooperarea dintre structurile Polițienești de Frontieră, vamale și alte agenții naționale cu atribuții la Frontieră, cu organisme similare din statele vecine, din alte state ori cu organisme de specialitate internaționale. Se realizează având la bază prevederile tratatelor, convențiilor, acordurilor, protocoalelor și înțelegerilor încheiate de România cu respectivele țări, ratificate sau aprobate, potrivit legii. “¹¹

Conceptul de Uniune Europeană are la bază ideea de unitate a țărilor membre, fără însă a aduce atingere identității naționale. Acest concept se materializează prin drepturi și obligații egale și în cadrul instituțional echivalent, coordonat de instituții europene.

Managementul colaborării cu state membre ale Uniunii Europene

Poziția geo-strategică a României, ale cărei granițe constituie o mare parte din frontierele externe ale Uniunii Europene, impune adoptarea unor măsuri

¹¹Popescu, D., *Sistemul integrat pentru securitatea frontierei*, Editura Univers Științific, București, 2006

speciale pentru asigurarea unui înalt nivel de supraveghere și control al frontierei. În acest context, asigurarea unui management adecvat al frontierei reprezintă zona de interes nu numai pentru România, dar și pentru Uniunea Europeană. În ceea ce privește cooperarea internațională privind frontiera, acordurile cu celelalte state membre ale Uniunii Europene dar și cu statele non-UE privind cooperarea în domeniul managementului frontierei sunt un instrument eficient pentru sporirea securității frontierei. Acest lucru se realizează prin stabilirea unor mecanisme adecvate de lucru, ca de exemplu, schimbul de informații, *stabilirea unor canale de comunicare adecvate*, puncte locale de contact, proceduri în caz de urgență și a unui mod de acțiune obiectiv în cazul incidentelor pentru a evita disputele.

Colaborarea cu Republica Bulgaria

Istoric privind misiunile în comun, în echipa mixtă cu partea bulgara, la Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu

Colaborarea are ca scop realizarea de acțiuni comune, la frontiera fluvială româno – bulgară, în echipe mixte, pe fluviul Dunărea și terestre, în zonele de frontieră ale celor două părți, pentru optimizarea și sincronizarea supravegherii și controlului la frontiera comună, folosirea efectivă a resurselor tehnice și umane ale celor două structuri de frontieră, îmbunătățirea colaborării între cele două Poliții de Frontieră și implementarea măsurilor compensatorii pe frontiera comună și internă a Uniunii Europene.

Planul Comun de Acțiune, reprezintă o *continuare a colaborării* între cele două Poliții de Frontieră, care, până în prezent, s-a concretizat prin : *crearea Biroului de Contact Româno – Bulgar, supravegherea frontierei tip "Tablă de Sah", executarea de misiuni în comun în echipă mixtă pe fluviul Dunărea, cu ambarcatiuni românești și bulgărești, lucrul în comun la o singură oprire, în cadrul Punct Trecerea Frontierei Giurgiu – Ruse și executarea experimentală de misiuni de patrulare terestră, la Giurgiu și Ruse.*

„Protocol de cooperare între Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu și Serviciul Regional de Frontieră Ruse, privind introducerea temporară a controlului în comun la o singură oprire, pe teritoriul Republicii Bulgaria, a autoturismelor, microbuzelor și autocarelor, la iesirea din Republica Bulgaria și intrarea în România, la Punct Trecerea Frontierei Vidin – feribot și Punct Trecerea Frontierei Oriahovo – feribot în perioada 28.03.2008 – 05.04.2008” - exemplu de operativitate privind

încheierea unui protocol în situații deosebite, bazat pe încrederea, prestigiul și reputația instituțiilor Polițiilor de Frontieră ale ambelor state și a reprezentanților săi, pe perioada SUMMIT NATO – București 02-04.04.2008

În cadrul întrevederii de frontieră din data de 24.03.2008, Directorul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu, a propus omologului sau, Șeful Serviciului Regional de Frontieră Ruse, realizarea unui control comun, pe teritoriul Republicii Bulgaria, la Vidin și Oreahovo, asupra cetățenilor străini care călătoresc cu autoturisme, microbuze și autocare și doresc să intre în România, până la terminarea SUMMIT-ului, care se desfășoară la București, în perioada 02-04.04.2008.

Am propus părții bulgare, realizarea unui control comun, pe teritoriul Republicii Bulgaria, la Vidin și Oreahovo, asupra cetățenilor străini care călătoresc cu autoturisme, microbuze și autocare și doresc să intre în România, până la terminarea SUMMIT-ului, având în atenție următoarele riscuri :

1. Producerea de evenimente cu impact mediatic
 - a) încercarea unor cetățeni străini sau români, de a introduce în țară materiale anti-NATO și anti-globalizare ;
 - b) încercarea de a intra în țară, a unor persoane, despre care există indicii temeinice, că ar constitui o amenințare reală și prezentă la ordinea publică, securitatea națională sau sănătatea publică.
2. În momentul constatării situațiilor prevazute la pct. 1 lit. a) și b), respectivii cetățeni se pot manifesta în două moduri :
 - a) pot avea un comportament decent și se supun măsurilor legale ;
 - b) au intenția de a crea momente cu impact mediatic major, care să afecteze imaginea României și a Poliției de Frontieră Române, și refuză să se supună măsurilor :
 - întoarcerea pe teritoriul Republicii Bulgaria
 - refuzul de a-și continua călătoria fără materialele ce ar face obiectul reținerii, de către organele Poliției de Frontieră

În aceste situații, se întrevede, ca o soluție eficientă, evitarea creării unor astfel de evenimente, pe teritoriul României.

Astfel că, Directorul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu, a propus părții bulgare, lucrul în comun, în mod selectiv, la intrarea în România, pe teritoriul R. Bulgaria, în Punctele Trecerea Frontierei Vidin și Oreahovo.

În urma discuțiilor purtate, pentru operativitate și având în vedere faptul că modul de desfășurare al controlului este identic, iar durata de aplicare este scurtă, s-a ajuns la concluzia întocmirii unui singur Protocol de Colaborare, pentru desfasurarea controlului în comun, la intrarea în România, pe teritoriul Republicii Bulgaria, a autoturismelor, microbuzelor și autocarelor la Punct Trecerea Frontierei Vidin – Feribot și Punct Trecerea Frontierei Oriahovo – Feribot.

După întocmirea acestuia și aprobarea de către șefii celor două Instituții Teritoriale de Frontieră, Protocolul a fost transmis la Inspectoratul Județean al Poliției de Frontieră Dolj, unde, începând cu data de 29.03.2008, orele 07.00, a fost pus în aplicare.

Studiu de caz privind rolul și importanța Centrelor de Contact în relația de cooperare internațională

Necesitatea cooperării internaționale între instituțiile cu atribuții la Frontieră precum și între alte structuri implicate în combaterea fenomenului de infracționalitate transfrontalieră și migrație ilegală a condus la înființarea centrelor, punctelor, birourilor de contact, realizându-se astfel un mijloc eficient de cooperare internațională în scopul prevenirii și combaterii criminalității transfrontaliere sub toate formele ei de manifestare: migrație ilegală, trafic de persoane, etc.

Fenomenele infracționale transfrontaliere cu impact social major, cum ar fi traficul de persoane, traficul de droguri, migrația ilegală sunt constatate secvențial de la intrarea până la ieșirea din România, dar și pe întreg teritoriul țării, în ceea ce privește securitatea națională. Extrapolând la nivelul Uniunii Europene, se poate afirma că același lucru se întâmplă de la o Frontieră externă la alta. Acest lucru determină implicarea mai multor instituții naționale și europene cu competențe juridice și teritoriale diferite, dar cu atribuții similare, astfel încât, pentru identificarea riscurilor, monitorizarea și previzionarea evoluției fenomenelor, trebuie să-și conjuge eforturile și să-și armonizeze acțiunile și măsurile specifice pentru ținerea lor sub control în parametrii acceptabili, pentru ca influența lor asupra zonei economice și sociale să fie minimă.

Odată cu aderarea la Uniunea Europeană, România detine 25% din frontiera externă și prin Poliția de Frontieră Română asigură securizarea frontierelor

Uniunii, participând la acțiunile Agenției Europene pentru Managementul Cooperării Operaționale la Frontierele Externe ale Statelor membre ale Uniunii Europene (FRONTEX). Acțiunile desfășurate au la bază operaționalizarea celor mai bune practici folosite la nivel european și dezvoltarea de programe comune care să ducă la implementarea lor, într-o formă unitară, la nivelul instituțiilor Polițienești cu atribuții la Frontieră. Participarea Poliției de Frontieră Române ca membru cu drepturi depline în cadrul FRONTEX nu determina numai organizarea de acțiuni comune la frontiere ci și implicarea experților din țările Uniunii Europene, dezvoltând astfel cooperarea regională și punând în comun experiența în domeniu.

La nivel național există documente de colaborare și moduri specifice în care Poliția de Frontieră Română cooperează cu celelalte instituții ale statului, dovedind existența unui cadru formal de cooperare între instituții cu atribuții specifice prevenirii și combaterii infracționalității.

Un accent deosebit este pus pe colaborarea cu autoritățile de Frontieră bulgare, întrucât autorul este implicat direct în relația de cooperare, în calitate de Locțiitor al Comisiei Mixte Romano-Bulgare pentru Partea Română și de Director al Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu.

Cunoașterea partenerilor de dialog se realizează prin frecvente întâlniri profesionale, culturale, sportive, profitând de toate oportunitățile: sărbători naționale, zile festive, schimburi culturale între orașele de pe ambele maluri ale Dunării, meciuri de fotbal, competiții sportive etc. și pregătire în vederea depășirii barierelor lingvistice.

Una dintre cele mai recente etape ale colaborării romano-bulgare în ceea ce privește supravegherea și controlul frontierei fluviale comune, este reliefată de Planul Comun de Acțiune între Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu și Serviciul Regional de Frontieră Ruse, pentru efectuarea controlului comun și a supravegherii fluviului Dunărea și pentru patrularea terestră în echipe mixte, în zonele de responsabilitate ale celor două structuri teritoriale de frontieră.

Scopul acestuia îl constituie realizarea de acțiuni comune, la Frontieră fluvială româno – bulgară, în echipe mixte, pe fluviul Dunărea și terestre, în zonele de frontieră ale celor două părți, *pentru optimizarea și sincronizarea supravegherii și controlului la Frontiera comună, folosirea efectivă a resurselor tehnice și umane ale celor două structuri de frontieră, îmbunătățirea colaborării între cele două Poliții*

de Frontieră și implementarea măsurilor compensatorii pe Frontiera comuna și internă a Uniunii Europene.

S-a ajuns la un *nivel al încrederii reciproce* a celor două instituții de Poliție de Frontieră ale celor două state care a permis realizarea în 5 zile (24-28.03.2008), a unei întregi proceduri de semnare și punere în aplicare a unui Protocol de lucru în comun la trecerea frontierei dintre cele două țări.

In contextul aderării României la Uniunea Europeana , la nivelul Poliției de Frontieră Române *cooperarea internațională este un mijloc eficient de luptă împotriva criminalității transfrontaliere contribuind la îmbunătățirea imaginii României în relațiile cu partenerii externi.*

Punctele de contact au devenit mijloace instituționale eficiente atât în lupta împotriva migrației ilegale cât și pentru combaterea fenomenului infracționalității transfrontaliere în toate formele sale de manifestare.

În plan regional prin eficiența și notorietatea de care se bucură având în vedere participarea multinațională, Biroul de Contact de la Oradea asigură prin intermediul legăturilor cu Biroul de Contact Giurgiu și Galati extinderea și completarea rețelei Centrelor de Cooperare Polițieneasca și Vamala din Europa.

CAPITOLUL IV

Managementul comunicării sociale și imaginea publică a Poliției de Frontieră Române

Definită în modul cel mai simplu, comunicarea constă într-un proces de transmitere a informațiilor, ideilor și opiniilor de la un individ la altul și de la un grup social la altul. În genere, relațiile umane reprezintă interacțiuni comunicaționale. Existăm unii pentru alții și interacționăm unii cu alții în măsura în care comunicăm între noi: transmitem și primim semnale, codificăm și decodificăm mesaje. Mesajele modifică informația celui care le primește și, eventual, comportamentul său. Reacția comportamentală a receptorului poate influența emițătorul într-un mod perceptibil sau imperceptibil.

Managementul comunicării publice la nivelul organizațiilor

Conceptul de informație și comunicare socială

În procesul comunicării vehiculăm informații. În fiecare minut suntem "bombardați" de informații difuzate de presă, radio și televiziune și, mai nou, prin Internet. În fiecare minut trebuie să luăm decizii în funcție de informațiile pe care le primim.

Tipuri de comunicare socială

În funcție de numărul participanților și de tipul de relație care există între ei, se pot defini următoarele tipuri de comunicare socială:

1. Comunicarea interpersonală
2. Comunicarea de grup
3. Comunicarea publică.
4. Comunicarea de masă.

Mijloacele de comunicare au dobândit, în numai un secol, o forță uriașă. Sociologia contemporană a dezvoltat cercetări specifice acestui fenomen. Prof.univ.dr.DHC Ion Petrescu afirma „fiecare manager reprezintă un nod al rețelei comunicative, în care se întrepătrund o multitudine de informații.”¹²

¹² Petrescu, I. – *Managementul Crizelor*, Editura Expert, București, 2006

Tipuri de influență exercitate prin intermediul comunicării

Bazele puterii sau influenței comunicatorului, care îi dau posibilitatea să-și exercite influența sunt următoarele:

1. Puterea de recompensare
2. Puterea coercitivă
3. Puterea referențială
4. Puterea legitimă
5. Puterea expertului

Această tipologie a bazelor puterii pare să identifice, ordoneze și, în parte, explice principalele „mecanisme” ale influenței comunicative și corespunde, în general, concepției despre comunicare ca proces care implică o relație socială.

Funcțiile comunicării publice sunt:

Mijloacele de comunicare în masă au o uriasă forță de influențare a consumatorului de informație, a publicului.

Despre funcțiile comunicării în masă s-a scris foarte mult și s-au făcut diferite clasificări.

1. Funcția de informare
2. Funcția de interpretare
3. Funcția instructiv-culturalizatoare
4. Funcția de liant
5. Funcția de divertisment

Aceste funcții coexistă practic în orice comunicare. Structura verbală a unui mesaj depinde, în primul rând, de funcția predominantă.

Managementul informației și opinia publică

Opinia – valorizare pozitivă și negativă

Din cele mai vechi timpuri fenomenul pe care îl numim astăzi opinie publică, a fost valorizat atât pozitiv, cât și negativ. Ambivalența aceasta nu este întâmplătoare. Ideologia și concepțiile despre guvernare au făcut ca mari gânditori (filosofi, politologi, psihologi sau sociologi) să elogieze opinia publică sau, dimpotrivă, să blameze „vocea poporului” pentru inconsistența ei.

Terminologie și definiții ale opiniei publice

Termenul de „opinie publică” (*public opinion*) a fost preluat din limba engleză. Etimologic, provine din limba latină, *opinio* derivat de la *opinari* – a exprima o părere – echivalent al cuvântului *doxa* din limba greacă. Plecând de la etimologie, înțelegem prin „*opinie publică*” *părerăa poporului, gândirea lui*.

Dincolo de multitudinea definițiilor, *două elemente sunt comune: opiniile au de-a face cu o problemă controversată și opiniile sunt susceptibile de o justificare rațională*.

Deceniul al treilea al secolului nostru poate fi supranumit *deceniul cercetării opiniei publice*, marcând debutul psihosociologiei clasice. În această perioadă se instituționalizează cunoașterea științifică a opiniei publice prin intermediul sondajelor. Bernard Hennessy ¹³apreciază că „Sondajele de opinie publică moderne își au originea în *voturile de paie* jurnalistice, în cercetarea pieții, în testările psihologice și în aplicarea legilor matematice ale probabilității și eșantionarea comportamentului uman”.

Analiza managerial - psihologică a opiniei publice

Opinia publică este legătura dintre gândirea și sentimentele publicurilor și apare ca ansamblu al *opiniilor declarate*. Opiniile sunt în ultimă instanță judecări, raționamente, ele sunt esențialmente conștiente și *poartă în sine o intenție de raționalitate*.

Natura opiniei este psihosocială. Opinia publică este complexul de preferințe exprimate de un număr semnificativ de persoane cu privire la o problemă de importanță generală . Există patru note definitorii ale opiniei publice: *existența unei probleme, natura publicurilor, exprimarea opiniei și numărul persoanelor implicate*.

Imaginea sociala a organizațiilor - imagine dezirabilă din punctul de vedere al managementului

Imaginea socială joacă rolul de mediator între oameni și organizații, între oameni și instituții, între organizații și instituții. Prin opinii, oamenii exprimă reprezentări și imagini, prin atitudini oamenii acceptă sau resping o anumită reprezentare sau imagine, prin convingeri ei susțin sau se împotrivesc la reprezentări și imagini ce sugerează o anumită interpretare ce rămâne deschisă

¹³ Hennessy, Bernard, *Public Opinion* (ediția a V-a). Monterey: Brooks/Cole, 1981

dialogului, prin credințe ei susțin sau combat reprezentări și imagini ce sugerează interpretări în modalități dogmatice, rigide.

Psihologia generală se apropie de imagine în mod implicit, folosind conceptele: percepție, opinie, atitudine, convingere, credință, comportament, acțiune. Imaginea este termenul prin care se desemnează rezultatul declanșării unor procese de cunoaștere și evaluare în structurile psihice ale individului îndreptate spre cristalizarea opiniilor și convingerilor, în legătură cu obiectul social dat.¹⁴

Imaginea socială a organizațiilor

Imaginile despre organizații apar în procesul comunicării, drept rezultat al acestui proces - ce se desfășoară în interiorul organizației și în exteriorul acesteia - și, pe măsură ce se conturează, impun caracterul dominant al unui anumit tip de comunicare.

Imaginile organizațiilor în mediul extraorganizațional sunt rezultate, în primul rând, ale proceselor ce se desfășoară în interiorul organizațiilor (processe de socializare, processe de formare, sedimentare și interiorizare a culturii organizaționale), prin care acestea se manifestă, dar și ale modalității în care oamenii și organizațiile receptează și procesează informațiile despre aceste procese.

Imaginea socială are însă caracter cumulativ. În conturarea unei imagini intervin aspecte care decurg din procesările anterioare: am în vedere conținutul mesajelor anterioare, modalitățile în care au fost receptate și interpretate informațiile disponibile în trecut despre organizație și imaginile care s-au format pe baza lor, consecințele imaginilor care au circulat despre organizație asupra raporturilor dintre oameni și organizații, dintre organizații.

Tipologia imaginii sociale

Imaginea socială a unei organizații se structurează pe mai multe planuri. Astfel, deosebim un palier structurat în funcție de originea/sursa imaginii sociale și un palier structurat în funcție de poziția organizației a cărei imagine se investighează față de actul comunicațional.

¹⁴ Chiciudean, I., Țoneș, V., *Gestionarea crizelor de imagine*. București, Editura Comunicare.ro

În funcție de sursă, imaginea socială, la nivel global, se poate descompune în mai multe componente. Fiecare dintre aceste componente prezintă caracteristicile imaginii și coexistă independent una de cealaltă, fără ca relațiile dintre ele să lipsească cu desăvârșire. Noțiunea cu care se operează este cea de imagine globală.

*Influența imaginii sociale a organizațiilor asupra performanțelor acesteia.
Localizări în Poliția de Frontieră Română*

Imaginea socială condiționează din ce în ce mai mult și mai subtil performanțele organizațiilor, raporturile dintre ele și raporturile dintre oameni și organizații. Promovarea unei imagini pozitive (dezirabile) devine element esențial al afirmării organizației, obiectiv important al strategiilor de gestionare performantă a acesteia.¹⁵

Imaginea socială a oricărei organizații este la fel de importantă ca și celelalte elemente pe care organizația le manifestă: scop, obiective, mijloace, structuri, resurse umane, resurse materiale, management, produse, servicii, interese specifice, cultură organizațională etc. Un deficit de imagine sau o imagine nefavorabilă generează semne de întrebare privind viabilitatea și credibilitatea acțiunilor și activităților inițiate și desfășurate de organizație pe plan local sau global.

Imaginile de sine devin sistem de referință pentru personalul organizației, cu rol motivațional-afectiv în activitatea oamenilor.

Consecințe disfuncționale ale erodării imaginii sociale a organizațiilor

Alterarea imaginii sociale a organizațiilor se datorează, în primul rând, erodării proceselor care au loc în interiorul lor și a credibilității diferitelor componente organizaționale - îndeosebi a componentelor cele mai vizibile -, dar ea poate fi și o consecință a gestionării defectuoase a imaginii organizațiilor.

Operaționalizarea conceptului de imagine

Imaginea socială a organizației se obiectivează în complexe informaționale generate de percepția preponderent mediată a mesajelor emise prin intermediul manifestărilor relevante ce se desfășoară în interiorul și exteriorul organizației și, ca urmare, a acțiunilor de informare desfășurate în mod deliberat de către

¹⁵ Chiciudean, I., *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*. București, Editura Licorna, 2000

structurile ei specializate (de relații publice). Mesajele trebuie să cuprindă, în primul rând, acele informații care generează imagini veridice despre aspectele realmente relevante privind organizația.

Imaginea de sine (autoimaginea) a organizațiilor

Imaginile despre sine (sinele perceput în forma sa colectivă) în acest caz, sunt componente ale apartenenței la organizație și presupun comparații, reveniri la sine, îmbogățire prin imaginea despre altul și prin elementele imaginii noastre din perspectiva altuia. Ele implică, în cel mai înalt grad, *aderarea la valorile organizaționale, interiorizarea culturii organizaționale (miturile și credințele, simbolurile, ceremonialurile și ritualurile, limbajul specific, sistemul de valori și norme) și conștientizarea importanței elementelor de identitate ale organizației (scopul organizațional, obiectivele, structura, personalul organizației, cultura organizațională).* *Imaginea de sine a organizației depinde în mare parte de modalitățile, prin care organizația urmărește să se identifice pe sine.*

Imaginea dezirabilă

Analiza imaginii dezirabile poate furniza indicii despre:

- ecourile evoluțiilor din interiorul organizației;
- ecourile evoluției organizației în mediul social, mai ales ale evoluției raporturilor ei cu mediul sarcină;
- consecințele evoluțiilor interioare și exterioare pentru raporturile cu entitățile sociale din care se receptează modificările de imagine;
- modificările de atitudine față de organizație care survin din cauze încă neprecizate, deci din motive care se impun a fi clarificate.

Managementul relațiilor publice în Poliția de Frontieră Română

Prin prezenta strategie de comunicare, *Poliția de Frontieră Română urmărește asigurarea unui cadru comunicațional transparent, deschis, corect, credibil și eficient, ce va permite consolidarea încrederii populației în instituție și implicit, menținerea acesteia pe o poziție fruntașă din punct de vedere imagologic atât în plan intern cât și internațional.*

Rolul strategiei de comunicare – context general

În domeniul comunicării, Poliția de Frontieră Română are în vedere prezentarea eforturilor depuse pentru îndeplinirea cerințelor de aderare a României la Spațiul Schengen, precum și pentru asigurarea unor servicii de

calitate tuturor cetățenilor, respectiv a unui climat de siguranță a persoanelor în zonele aflate în competența.

Scopul și obiectivele activității de relații publice în Poliția de Frontieră Română îl reprezintă creșterea imaginii și a prestigiului instituției atât pe plan intern cât și pe plan extern, prezentarea Poliției de Frontieră Română drept o instituție matură, stabilă, aliniată practicilor și standardelor comunitare, capabilă să asigure un climat de siguranță și încredere cetățenilor, să își dedice întreaga activitate în slujba comunității.

Obiective generale :

- informarea publicului profesionist
- informarea publicului larg
- creșterea gradului de încredere a populației în Poliția de Frontieră Română
- consolidarea imaginii instituției în plan intern și internațional.

Obiective specifice:

- Informarea corectă și promptă
- Asigurarea coerenței fluxului de informații și a acurateții informației
- Obținerea suportului public necesar susținerii acțiunilor derulate de instituție,
- Creșterea gradului de informare a personalului propriu

Principiile activității de relații publice:

- a) Principiul transparenței
- b) Principiul obiectivității și al echidistanței
- c) Principiul coerenței
- d) Principiul complementarității
- e) Principiul descentralizării.
- f) Principiul utilității
- g) Principiul diferenței
- h) Principiul parteneriatului
- i) Principiul eficienței

Mesaj, public ținta, canale de comunicare

Mesaj general = „Frontiere sigure în folosul comunității”- aplicat pe toate categoriile de „produse” utilizate în activitatea de asigurare a vizibilității instituției

(bannere, pliante, afișe, broșuri, hârtii cu antet, cărți de vizită, materiale destinate publicului profesionist/larg etc.).

Mesaj specific (pentru perioada preaderării la Spațiul Schengen) = “Schengen – un spațiu de libertate, securitate și justiție!” - aplicat pe „produsele” ce conțin informații privind acțiunile Poliției de Frontieră Române pentru îndeplinirea cerințelor de aderare a României la Spațiul Schengen.

Strategia de comunicare sprijină implementarea obiectivelor Strategiei Naționale de Management Integrat al Frontierei de Stat a României pentru perioada 2007-2010 și Strategiei Naționale privind aderarea la Spațiul Schengen.

Necesitatea și importanța relațiilor Poliției de Frontieră cu mass-media

Informația transmisă spre difuzare presei indiferent sub ce formă se prezintă, are valoare de document. Orice neadevar, insulta sau calomnie, pot avea efecte imediate, a două zi sau chiar peste mult timp. Informarea operativă a publicului și formarea opiniei publice favorabilă activității organelor Poliției de Frontieră este o sarcină majoră a muncii de prevenire, o formă de a genera relații cu publicul la inițiativa Poliției de Frontieră.

Influența Poliției de Frontieră poate fi mare pe măsură ce respectiva informație este însușită de oameni. Informația devine ea însuși o mentalitate, dintr-o acțiune exterioară se transformă într-o acțiune interioară.

Studiu de caz privind conceperea unui proiect privind realizarea unei imagini corecte a polițistului de Frontieră în societatea civilă

Pe timpul îndeplinirii atribuțiilor profesionale polițistul de Frontieră acționează în parteneriat cu populația, cu societatea civilă, în această relație de parteneriat urmărindu-se respectarea conduitei etice, formarea și promovarea unei culturi profesionale adecvate, prevenirea abaterilor comportamentale, îmbunătățirea calității serviciilor, protecția persoanelor și a polițistilor și realizarea pe această cale, a echilibrului între drepturile cetățenilor, interesele autorităților publice, drepturile și obligațiile personalului instituției.

În concordanța cu obiectivele organizaționale, la nivelul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu, în perioada mai 2006 - ianuarie 2007, a fost inițiat și implementat un *Proiect pentru realizarea unei imagini corecte a polițistilor de*

Frontieră în societatea civilă, în vederea identificării situației reale existente în relația de parteneriat dintre lucrătorii Poliției de Frontieră și societatea civilă.

Scopul implementării proiectului a fost să identifice, să clarifice și să detalieze, acolo unde a fost cazul, natura și semnificația relațiilor stabilite între structurile Poliției de Frontieră din cadrul direcției și comunitățile locale, să optimizeze relațiile de comunicare – colaborare dintre polițiștii de frontieră și comunitate, să realizeze o imagine corectă a polițiștilor de frontieră în societatea civilă.

Rezultatele sondajului de opinie sunt utile, deoarece, pe de o parte, oferă populației posibilitatea de a face o evaluare a serviciilor Poliției de Frontieră de care au dreptul să beneficieze, iar pe de alta parte, pot oferi și polițiștilor de frontieră o imagine a felului în care cetățenii își formează percepția despre activitatea Poliției de Frontieră și *pot oferi semnale asupra modului în care o comunicare deficitară poate crea distorsiuni de percepție.*

Percepția publică se formează în baza a diverse informații și experiențe receptate de cetățeni: contactele personale cu polițiștii, relatările rudelor sau ale altor cunoștințe referitoare la interacțiunile lor cu polițiștii de frontieră, materialele de presă și de televiziune; în *lipsa informațiilor, operează tendința de imprumutare și folosire a imaginilor-clîșeu.* Cel mai semnificativ impact îl au experiențele personale, pozitive sau negative, existând tendința de extindere a aprecierilor privind comportamentul sau atitudinea unor lucrători asupra întregii bresle a polițiștilor de frontieră.

Este posibil ca, de multe ori, polițiștii de frontieră să facă ceea ce este necesar potrivit procedurilor, dar, dispunând de abilități comunicaționale reduse, să fie incapabili de a transmite acest lucru cetățenilor, din acest motiv fiind uneori percepuți ca indolenți și nepăsători față de problema semnalată. *Multe din practicile și mentalitățile ce s-au sedimentat și caracterizează în mare măsură activitatea polițiștilor de frontieră își au originea în necesitatea deservirii de către polițiștii de frontieră a unui sistem de justiție penală de tip retributiv – adică cea care caută doar vinovați la probleme și distribuie sancțiuni, spre deosebire de justiția de tip restaurativ, care caută soluții și încearcă să înțeleagă omul și fapta sa tinând cont de toate aspectele contextului, judecând apoi după principiul*

minimului de prejudicii pentru toate părțile implicate, acordând o importanță principală omului.

Principala componentă a relației complexe dintre polițiștii de frontieră și comunitate trebuie să fie *increderea*, lipsa acesteia conducând la distanțare și la distorsionarea realității percepute. Polițiștii de frontieră sunt obligați să desfășoare anumite acțiuni și să adopte anumite comportamente prevăzute în propriile legi de organizare, statute, coduri și dispoziții interne, iar cetățenii își raportează conduita la ansamblul legislativ al momentului, interactionând cu polițiștii de frontieră doar în măsura în care ar încălca anumite legi sau ar fi obligați să obțină anumite aprobări, avize sau alte acte cu caracter administrativ.

Studiu de caz privind reprezentarea socială a polițistului de frontieră

Studiul a urmărit să evidențieze care sunt reprezentările sociale ale profesiei de polițist de frontieră într-un mediu cu experiență socială privind această profesie și punctele de interes ale persoanelor din acest mediu cu privire la profesia și activitatea polițistului de frontieră.

De asemenea, ne-au interesat diferențele care apar între punctele considerate importante de către polițiștii de frontieră și punctele considerate importante de către societatea civilă asupra profesiei și calităților unui polițist de frontieră.

- Polițistul de frontieră este, în mare măsură, garantul legalității, al securității persoanelor cu care intra în contact și pe care este pus să le protejeze interesele ;
- Polițistul de Frontieră este considerat de o parte a populației investigate drept un funcționar public cu statut special, care conferă siguranță cetățenilor, apără frontierele statului și, mai nou frontierele Uniunii Europene ;
- Peste jumătate din eșantion se raportează la activitatea polițistului de frontieră prin prisma dificultății și importanței muncii acestuia ;
- Aproape în proporții egale, lotul investigat consideră / nu consideră necesară activitatea polițistului de frontieră ;
- În mare parte, polițiștii de frontieră intervin cu promptitudine în rezolvarea situațiilor din teren, ceea ce denotă operativitate, organizare, pregătire, disponibilitate de acțiune, chiar dacă un anumit procent induce ideea neoperativității sau lentoare în acțiune ;

- Modul de interrelaționare cu cetățenii, de raportare la problemele și solicitările acestora necesită unele schimbări, fiind necesară intervenția asupra unor variabile ca de exemplu, amabilitate, serviabilitate, deschidere, mai multă apropiere față de comunitate etc.

Polițistul de frontieră este prezent, necesar și acceptat de comunitatea pe care o deservește, activitatea sa este resimțită responsabil de către cetățeni. În relația cu cetățeanul, chiar dacă polițistul de frontieră respectă procedurile de lucru și chiar dacă rezultatul activității sale este pozitiv, datorită slabei abilități comunicative, percepția asupra activității sale poate fi deformată.

CONCLUZII

În cuprinsul lucrării am prezentat aspecte de interes care vizează managementul comunicării în Poliția de Frontieră Română, cu atât mai mult cu cât societatea umană nu poate exista la dimensiunile și complexitatea ei actuală în afara comunicării.

Pe parcursul etapelor de aderare a României la Uniunea Europeană și în perspectiva aderării la Spațiul Schengen, Poliția de Frontieră Română a suferit schimbări structurale majore înțelese și asumate de vârful piramidei organizaționale și percepute ca fiind conjuncturale și instabile de către zona de execuție, care puteau genera disfuncționalități în funcționarea eficientă a instituției.

Pe parcursul lucrării am adus argumente pentru a demonstra faptul că o bună manageriere a comunicării interne și externe a dus la înlăturarea diferențelor de înțelegere a schimbării, cu efecte pozitive asupra eficienței, credibilității și imaginii publice a instituției.

La nivelul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu, am identificat ca vulnerabilitate comunicarea informală și am permanentizat derularea unui proiect de liberă inițiativă și manifestare a intervenției individuale în întreaga activitate organizațională. Proiectul a avut ca scop elaborarea și operaționalizarea unor proceduri de comunicare formală prin includerea a cât mai multor spații de definiție și manifestare a comunicării informale.

Am studiat modul în care stilul de conducere practicat în special în structurile de tip piramidal, influențează climatul de muncă, în funcție de percepția la nivelul personalului. În urma studiilor efectuate am constatat ca:

- În situația unei percepții pozitive climatul de muncă creează cadrul optim de realizare eficientă a obiectivelor propuse.
- În situația unei percepții negative creativitatea se inhibă, apare automatismul în executarea misiunilor, cu efecte nedorite asupra calității, eficienței, duratei și performanței instituționale.

De asemenea, am constatat, în urma studiilor efectuate, că stereotipurile identificate în cadrul instituției, pot fi manageriate printr-o bună comunicare organizațională, corelată cu: adoptarea unor politici adecvate de personal,

descentralizarea deciziilor, motivarea personalului și consolidarea imaginii și statutului profesiei de polițist de frontieră.

Modul în care este percepută la nivel individual și colectiv organizația Poliției de Frontieră crează premisele identificării cu imaginea instituției și de aici dobândirea sau pierderea încrederii în sine, cu efecte perceptibile la nivelul eficienței structurale și funcționale.

În urma transformărilor repetate din instituția Poliției de Frontieră Române percepția colectivă a personalului a trecut dintr-o stare de echilibru stabil într-una de stabilitate precară (conjuncturală), datorată necesității de adaptare rapidă la aquisul comunitar. Aceste procese de transformare percepțională le-am identificat ca fiind posibil manageriate astfel :

- Identificarea situațiilor determinante în formarea unor percepții conjuncturale instabile
- Identificarea și managementul riscurilor determinante în schimbarea percepțiilor colective
- Identificarea profilurilor perceptiv-comportamentale reprezentative compatibile cu efectele eliminării situației conjuncturale

La nivel național și internațional exista un cadru formal de cooperare între instituții cu atribuții specifice prevenirii și combaterii infracționalității stipulat în legislație, ordine ale Ministerul Internelor și Reformei Administrative, convenții, protocoale și planuri de colaborare. Modul în care Poliția de Frontieră Română a acționat de fiecare dată când a solicitat sau a fost solicitată să participe la acțiuni comune, a condus la dobândirea și consolidarea încrederii instituționale. Totodată, am pus accent mai mult pe colaborarea cu autoritățile de frontieră bulgare, întrucât sunt implicat direct în relația de cooperare, în calitate de Locțiitor al Comisiei Mixte Româno-Bulgare pentru Partea Română și de Director al Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu.

Cunoașterea partenerilor de dialog a facilitat înțelegerea reciprocă a rolului complementarității atribuționale la frontiera fluvială comună.

Planul Comun de Acțiune între Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu și Serviciul Regional de Frontieră Ruse, pentru efectuarea controlului comun și a supravegherii fluviului Dunărea și pentru patrularea terestră în echipe mixte, în zonele de responsabilitate ale celor două structuri teritoriale de frontieră, reflectă

cea mai recentă etapă de colaborare, în vederea implementării măsurilor compensatorii pe frontiera comună și internă a Uniunii Europene.

Astfel, s-a ajuns la un *nivel ridicat al încrederii reciproce* care a permis realizarea în 5 zile (24-28.03.2008 perioada Summit-ului NATO -Bucuresti), a unei întregi proceduri de semnare și punere în aplicare a unui Protocol de lucru în comun la trecerea frontierei dintre cele două țări, la punctele de trecere a frontierei de la Calafat-Vidin și Bechet-Oreahovo, pentru o perioadă determinată de timp.

Am evidențiat rolul punctelor de contact din cadrul Poliției de Frontieră Române care au devenit mijloace instituționale eficiente atât în lupta împotriva migrației ilegale cât și pentru combaterea fenomenului infracționalității transfrontaliere în toate formele sale de manifestare.

În plan regional prin eficiența și notorietatea de care se bucură având în vedere participarea multinațională, Biroul de Contact de la Oradea asigură prin intermediul legăturilor cu Biroul de Contact Giurgiu și Galati extinderea și completarea rețelei Centrelor de Cooperare Polițienească și Vamală din Europa.

Încrederea cetățenilor în instituția Poliției de Frontieră și în profesia de polițist de frontieră se dezvoltă prin suma atitudinilor, comportamentelor, solitudinii, implicării, eficienței, astfel încât să producă la nivelul percepției colective imaginea garantului legalității, securității publice, indispensabil, necesar și acceptat de comunitatea pe care o deservește. Difuzarea de materiale și comunicate către mass-media, prin organizarea și susținerea unor briefinguri / conferințe de presă s.a asigură puntea de legătură, liantul între instituție și opinia publică.

Într-o abordare sistemică am prezentat în lucrare caracteristicile și modalitățile de realizare a complexului proces de comunicare în organizația Poliției de Frontieră Române, lucrarea având următoarele componente fundamentale:

1. Managementul comunicării
2. Localizare: Poliția de Frontieră
3. Scopuri și efecte: eficiența în comunicare, încrederea partenerilor de comunicare, imaginea publică, ca efect al comunicării.

Am prezentat, de asemenea, modul de realizare în practică a componentelor și a sferelor atribuționale ale managerului din Poliția de Frontieră Română, încercând să ne apropiem de problematica complexă a

psihosociologiei manageriale, evidențiind, prin studiile de caz realizate modul în care sunt operaționalizate funcțiile managementului în organizația Poliției de Frontieră Române, demersul științific investigativ fiind deschis, în continuare, cercetării.

CUPRINS

Introducere.....	1
Capitolul I: Managementul comunicării – factor determinant în funcționarea eficientă a Poliției de Frontieră Române.....	8
1.1. Comunicarea, esența activităților umane eficiente.....	8
1.1.1. Comunicare – definiții, terminologie, particularități în activitatea Poliției de Frontieră Române	9
1.1.1.1. Definiții.....	9
1.1.1.2. Terminologie.....	10
1.1.1.3. Particularitățile comunicării și orientarea lor în sprijinul funcționării eficiente a Poliției de Frontieră Române.....	11
1.1.2. Comunicarea în Poliția de Frontieră Română.....	12
1.1.2.1. Forme ale comunicării în Poliția de Frontieră Română.....	12
1.1.2.2. Tipuri de comunicare.....	14
1.2. Cultură și comunicare organizațională orientate spre eficiența activităților Poliției de Frontieră Române	17
1.2.1. Comunicare organizațională.....	17
1.2.1.1. Comunicarea internă.....	17
1.2.1.1.1. Comunicarea formală.....	18
1.2.1.1.2. Comunicarea informală – vulnerabilitate a organizației.....	20
1.2.1.2. Comunicarea externă	24
1.2.2. Cultura organizațională.....	28
1.2.2.1. Conținutul culturii organizaționale.....	29
1.2.2.2. Abordarea analitică a culturii organizaționale.....	32
1.2.3. Studiu de caz privind rolul stereotipurilor în comunicare și	

influențele lor asupra culturii organizaționale la nivelul Poliției de Frontieră Române.....	34
1.3. Eficiență în relația dintre comunicare și funcțiile manageriale.....	49
1.3.1. Comunicarea și funcțiile manageriale sub semnul exigenței.....	50
1.3.1.1. Eficiența managerială în relația planificare și Comunicare.....	50
1.3.1.2. Organizare și comunicare.....	51
1.3.1.3. Coordonare și comunicare.....	51
1.3.1.4. Antrenare și comunicare.....	52
1.3.1.5. Relația dintre evaluare și control – comunicare.....	53
1.3.2. Comunicare și stiluri de conducere.....	55
1.3.2.1. Tendințe actuale în formarea managerilor în general, și în Poliția de Frontieră Română, în special.....	57
1.3.2.2. Caracterizarea stilurilor de conducere.....	59
1.3.2.3. Necesitatea studierii stilurilor de conducere în Poliția de Frontieră Română.....	60
1.3.2.4. Efectele practicării stilurilor de conducere în structuri ale Poliției de Frontieră Române.....	62
1.3.3. Studiu de caz privind influența stilului de conducere în comunicarea și motivarea organizațională la nivelul Poliției de Frontieră Române.....	63
Capitolul II: Managementul comunicării interne în contextul reformei structurale a Poliției de Frontieră Române.....	82
2.1. Structura organizatorică a Poliției de Frontieră Române.....	82
2.1.1. Evoluția organizațiilor. Evoluția instituțională modernă a Poliției de Frontieră Române. Structura organizatorică actuală.....	83
2.1.1.1. Evoluția organizațiilor.....	83

2.1.1.2. Evoluția instituțională modernă a Poliției de Frontieră Române.....	86
2.1.1.3. Structura organizatorică actuală a Poliției de Frontieră Române.....	89
2.1.2. Prezențe manageriale în atribuțiile Poliției de Frontieră Române și ale structurilor sale centrale și teritoriale.....	90
2.1.2.1. Inspectoratul General al Poliției de Frontieră ca management general: orientări și atribuții.....	90
2.1.2.2. Atribuțiile de management funcționale ale Direcției Teritoriale a Poliției de Frontieră Române.....	93
2.1.2.3. Prezențe manageriale în atribuțiile Inspectoratului Județean al Poliției de Frontieră.....	96
2.1.2.4. Elemente de management în atribuțiile Sectorului Poliției de Frontieră.....	98
2.2. Managementul procesualității formării percepțiilor individuale și colective în contextul schimbărilor structurale în Poliția de Frontieră Română.....	100
2.2.1. Identificarea situațiilor determinante în formarea unor percepții conjuncturale instabile.....	101
2.2.1.1. Comunicarea în contextul schimbării organizaționale.....	102
2.2.1.2. Identificarea și managementul riscurilor determinante în schimbarea percepțiilor colective.....	105
2.2.2. Identificarea profilurilor perceptiv-comportamentale reprezentative compatibile cu efectele eliminării situației conjuncturale în Poliția de Frontieră Română.....	111
2.2.2.1. Relația percepție internă – climat organizațional.....	111
2.2.2.2. Factori ce influențează formarea percepțiilor individuale și	

colective.....	113
2.2.2.2.1. Vârsta, structura și mărimea organizației.....	113
2.2.2.2.2. Profilul activității și natura muncii.....	114
2.2.2.2.3. Caracteristicile factorului uman.....	114
2.2.2.2.4. Valoarea managerilor și stilul lor de conducere...	116
2.2.3. Comunicarea managerială – factor de influență a percepției	
individuale și colective și a climatului organizațional general.....	122
2.2.3.1. Personalitatea managerului.....	122
2.2.3.2. Obstacole în comunicarea managerială.....	125
2.2.3.3. Percepțiile individuale în contextul organizației	
– sistem social complex.....	127
2.2.3.3.1. Organizația – sistem social complex.....	127
2.2.3.3.2. Influențarea percepțiilor individuale.....	130
2.3. Studiu de caz privind analiza percepțiilor individuale și colective la nivelul	
unei structuri teritoriale din cadrul Direcției Poliției de Frontieră Giurgiu.....	132

Capitolul III: Dobândirea încrederii instituționale – rezultat al

managementului comunicării în cadrul cooperării interne și

internaționale a Poliției de Frontieră Române.....157

3.1. Managementul comunicării la nivelul Poliției de Frontieră Române, în	
cadrul cooperării inter-instituționale.....	158
3.1.1 Managementul cooperării în domeniul Justiției și finanțelor.....	162
3.1.1.1. Cooperarea între Ministerul Public, Inspectoratul General al	
Poliției de Frontieră și Inspectoratul General al Poliției.....	162
3.1.1.2. Colaborarea dintre Inspectoratul General al	
Poliției de Frontieră și Direcția Generală a	
Vămilelor.....	163
3.1.1.3. Colaborarea dintre Inspectoratul General al	
Poliției de Frontieră și Garda Financiară.....	164
3.1.2. Managementul cooperării cu alte structuri din cadrul	
Ministerului Internelor și Reformei Administrative.....	166

3.1.2.1	Cooperarea dintre Inspectoratul General al Poliției., Inspectoratul General al Poliției de Frontieră, Direcția Generală de Informații și Protecție Internă, Direcția Generală de Evidență Informatizată a Persoanei	166
3.1.2.2.	Cooperarea dintre Direcția Generală de Combatere a Crimei Organizate și Antidrog și Inspectoratul General al Poliției de Frontieră.....	167
3.1.2.3.	Cooperarea dintre Inspectoratul General al Poliției și Inspectoratul General al Poliției de Frontieră.....	168
3.1.2.4.	Cooperarea dintre Direcția Generală de Evidență Informatizată a Persoanei și Inspectoratul General al Poliției de Frontieră.....	171
3.1.2.5.	Cooperarea între Agenția Națională Împotriva Traficului de Persoane și Inspectoratul General al Poliției de Frontieră.....	172
3.2.	Managementul comunicării la nivelul Poliției de Frontieră Române, în cadrul cooperării internaționale.....	173
3.2.1.	Managementul colaborării cu Agenția Europeană pentru Gestionarea Cooperării Operative la Frontierele Externe ale Statelor Membre ale Uniunii Europene FRONTEX.....	173
3.2.1.1.	Managementul colaborării în cadrul TRIDENT.....	176
3.2.1.2.	Managementul colaborării în cadrul proiectului REFLEX.....	176
3.2.2.	Managementul colaborării cu state membre U.E.....	177
3.2.2.1	Colaborarea cu Republica Bulgaria.....	177
	Studiu de caz privind misiunile în comun, în echipă mixta cu partea bulgară, la Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu.....	180
	Protocol de cooperare între Direcția Poliției de Frontieră Giurgiu și Serviciul Regional de Frontieră Ruse, privind introducerea temporară a controlului în comun la o singură oprire, pe teritoriul Republicii Bulgaria, a autoturismelor,	

microbuzelor si autocarelor, la ieșirea din Republica Bulgaria și intrarea în România, la Punctul deTrecere a Frontierei Vidin – feribot si Punctul deTrecere a Frontierei Oriahovo – feribot în perioada 28.03.2008 – 05.04.2008 - exemplu de operativitate privind încheierea unui protocol în situații deosebite, bazat pe încrederea, prestigiul si reputația instituțiilor Polițiilor de Frontieră ale ambelor state și a reprezentanților săi, pe perioada SUMMIT NATO – București 02-04.04.2008.....	185
3.2.2.2. Colaborarea cu Republica Federală Germania.....	188
3.2.2.3. Colaborarea cu Republica Ungaria.....	190
3.2.3. Managementul colaborării cu state non UE.....	193
3.2.3.1. Colaborarea cu Ucraina	193
3.2.3.2. Colaborarea cu Republica Moldova.....	195
3.2.3.3. Colaborarea cu Serbia.....	198
3.3. Studiu de caz privind rolul și importanța Centrelor de Contact în relația de cooperare internațională.....	200

Capitolul IV: Managementul comunicării sociale și imaginea publică a

Poliției de Frontieră Române.....	227
4.1. Managementul comunicării publice la nivelul organizațiilor din Poliția de Frontieră Română.....	227
4.1.1. Conceptul de informație și comunicare socială.....	227
4.1.1.1. Tipuri de comunicare socială.....	229
4.1.1.2. Tipuri de influență exercitată prin intermediul comunicării.....	231
4.1.1.3. Funcțiile comunicării publice.....	233
4.1.2. Managementul informației și opinia publică în Poliția de Frontieră Română.....	236
4.1.2.1. Opinia – valorizare pozitivă și negativă.....	236
4.1.2.2. Terminologie și definiții ale opiniei publice.....	238

4.1.2.3. Sondajele de opinie publică.....	241
4.1.2.4. Analiza managerial-psihologică a opiniei publice.....	243
4.1.2.5. Înțelegerea managerial-psihosociologică a opiniei publice.....	245
4.1.3. Imaginea socială a organizațiilor – imagine dezirabilă din punctul de vedere al managementului.....	245
4.1.3.1. Conceptul de imagine socială.....	245
4.1.3.2. Implicarea managementului în imaginea socială a organizațiilor.....	247
4.1.3.3. Tipologia imaginii sociale.....	248
4.1.3.4. Influența imaginii sociale a organizațiilor asupra performanțelor acestora. Localizări în Poliția de Frontieră Română.....	250
4.1.3.5. Consecințe disfuncționale ale erodării imaginii sociale a organizațiilor.....	251
4.1.3.6. Operaționalizarea conceptului de imagine.....	252
4.1.3.7. Imaginea de sine (autoimaginea) organizațiilor.....	254
4.1.3.8. Imaginea dezirabilă.....	255
4.2. Managementul relațiilor publice în Poliția de Frontieră Română.....	257
4.2.1. Rolul Strategiei de comunicare – context general.....	258
4.2.2. Puncte tari, puncte slabe, oportunități și riscuri.....	261
4.2.2.1. Puncte tari pentru Poliția de Frontieră Română.....	261
4.2.2.2. Puncte slabe pentru Poliția de Frontieră Română.....	261
4.2.2.3. Oportunități pentru Poliția de Frontieră Română.....	262
4.2.2.4. Riscuri pentru Poliția de Frontieră Română.....	262
4.2.3. Scopul și obiectivele activității de relații publice în Poliția de Frontieră Română.....	262

4.2.3.1. Obiective generale.....	263
4.2.3.2. Obiective specifice.....	263
4.2.4. Principiile activității de relații publice	264
4.2.5. Mesaj, public țintă, canale de comunicare.....	265
4.2.6. Tehnici / instrumente de comunicare.....	266
4.2.7. Acțiuni de relații publice și comunicare.....	268
4.2.8. Necesitatea și importanța relațiilor Poliției de Frontieră cu mass- media.....	271
4.3. Studiu de caz privind conceperea unui proiect privind realizarea unei imagini corecte a polițistului de frontieră în societatea civilă.....	274
4.4. Studiu de caz privind reprezentarea socială a polițistului de frontieră.....	289
Concluzii.....	302
Lista tabelor din teza de doctorat.....	306
Lista figurilor din teza de doctorat.....	308
Lista anexelor din teza de doctorat.....	310
Anexe.....	311
Bibliografie.....	321

LISTA TABELELOR DIN TEZA DE DOCTORAT

- Tabelul 1.1. - „Fereastra lui Johari”(dupa Joseph Luft și Harry Ingham, 1992)
- Tabelul 1.2. - Caracterul comunicațional în relația dintre decident, controlor și controlat
- Tabelul 2.1. - Analiza bivalentă privind sistemul decizional în P.F.R.
- Tabelul 2.2. - Determinanții climatului organizațional și instrumentele manageriale corespunzătoare acestora
- Tabelul 2.3. - Tabel privind instrumentele manageriale ale stimulării morale (după Bonciu,C.,2000)
- Tabelul 3.1. - Situația numerică a cererilor de verificare adresate de Punctul de Contact Oradea
- Tabelul 3.2. - Situația numerică a cererilor de verificare adresate Punctului de Contact Oradea
- Tabelul 3.3. - Situația numerică a cererilor de verificare adresate Punctului de Contact Oradea privind autovehiculele furate
- Tabelul 3.4. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Punctului de Contact Oradea de partenerii străini
- Tabelul 3.5. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Biroului Comun de Contact Artand de partenerii interni
- Tabelul 3.6. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Biroului Comun de Contact Artand de partea ungară
- Tabelul 3.7. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Centrului Trilateral de Contact Galați de partenerii interni
- Tabelul 3.8. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Biroul de Contact Giurgiu de partenerii interni
- Tabelul 3.9. - Situația statistică a cererilor de verificare adresate Centrului de Contact Porubne de partenerii interni
- Tabelul 4.1. - Acțiuni pentru elaborarea unei imagini dezirabile
- Tabelul 4.2. - Etapele derulării proiectului
- Tabelul 4.3. - Analiza statistica privind relația de cooperare
- Tabelul 4.4. - Analiza statistică a percepției cetățenilor asupra cooperării cu P.F.

Tabelul 4.5. - Media notelor acordate de către personalul P.F. sprijinului acordat de populația din zona de frontieră

Tabelul 4.6. - Media notelor acordate de cetățeni relației cu P.F.

Tabelul 4.7. - Analiza statistică a gradului de disponibilitate a P.F. în relația cu cetățenii

Tabelul 4.8. - Analiza statistică a disponibilității de informare a cetățenilor

Tabelul 4.9. - Gradul de încredere al cetățenilor în activitatea P.F.

Tabelul 4.10. - Gradul de mulțumire al cetățenilor față de activitatea P.F.

Tabelul 4.11. - Aprecieri privind corupția în rândul P.F.

Tabelul 4.12. - Distribuția responsabilității în crearea de imagine

Tabelul 4.13. - Repartiția populației existentă la nivelul județului, în aria de responsabilitate a IJPF Teleorman

Tabelul 4.14. - Reprezentarea în eșantion a populației din tabelul 4.13.

Tabelul 4.15. - Reprezentarea în eșantion a polițiștilor de frontieră

Tabelul 4.16. - Distribuția răspunsurilor la itemul 1

Tabelul 4.17. - Distribuția răspunsurilor la itemul 2

Tabelul 4.18. - Distribuția răspunsurilor la itemul 3

Tabelul 4.19. - Distribuția răspunsurilor la itemul 4

Tabelul 4.20. - Distribuția răspunsurilor la itemul 5

LISTA FIGURILOR DIN TEZA DE DOCTORAT

- Figura 2.1. - Toleranța la risc (după Păun,V., 2005)
- Figura 3.1. – Repartiția Punctelor de Contact
- Figura 3.2. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare, pe țări, adresate de Punctul de Contact Oradea
- Figura 3.3. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare, pe instituții, primite de Punctul de Contact Oradea
- Figura 3.4. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare, pe domenii de interes
- Figura 3.5. - Reprezentarea grafică comparativă a cererilor de verificare adresate Punctul de Contact Oradea
- Figura 3.6. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Punctului de Contact Oradea de parteneri străini
- Figura 3.7. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Biroului Comun de Contact Artand de partenerii interni
- Figura 3.8. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Biroului Comun de Contact Artand, pe domenii de interes
- Figura 3.9. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Biroului Comun de Contact Artand, de partea ungară
- Figura 3.10. - Reprezentarea grafică comparativă a cererilor de verificare înaintate de Poliția de Frontieră și de Poliția națională
- Figura 3.11. - Reprezentarea grafică a repartiției cererilor de verificare adresate Centrului Trilateral de Contact Galați, pe domenii de interes
- Figura 3.12. - Reprezentarea grafică a situației statistice a cererilor de verificare adresate Centrului Trilateral de Contact Galați de partenerii interni
- Figura 3.13. - Reprezentarea grafică a repartiției cererilor de verificare adresate Centrului Trilateral de Contact Galați, pe domenii de interes
- Figura 3.14. - Reprezentarea grafică comparativă a cererilor de verificare înaintate de Poliția de Frontieră, Poliția națională și alte instituții, Centrului Trilateral de Contact Galați
- Figura 3.15. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare pe domenii de interes adresate către Bulgaria, prin Biroul de Contact Giurgiu

- Figura 3.16. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Biroul de Contact Giurgiu de partenerii interni
- Figura 3.17. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Biroul de Contact Giurgiu de partenerii exteni
- Figura 3.18. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare înaintate de Poliția de Frontieră, Poliția națională și A.N.V. către Biroul de Contact Giurgiu
- Figura 3.19. - Reprezentarea grafică a situației statistice a cererilor de verificare adresate Centrului de Contact Porubne de partenerii interni
- Figura 3.20. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare adresate Centrului de Contact Porubne pe domenii de interes
- Figura 3.21. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare înaintate de Poliția de Frontieră și Poliția națională către Centrul de Contact Porubne
- Figura 3.22. - Reprezentarea grafică a cererilor de verificare înaintate de Centrul de Contact Porubne către Ucraina

LISTA ANEXELOR DIN TEZA DE DOCTORAT

ANEXA NR. 1 - Chestionar

ANEXA NR. 2 - Ghid de interviu

ANEXA NR. 3 - Chestionar de opinie nr.1

ANEXA NR. 4 -Chestionar de opinie nr.2

ANEXA NR. 5 - Chestionar de opinie nr.3

ANEXA NR. 6 - Chestionar de opinie nr.4

ANEXA NR. 7 - Chestionar de opinie nr.5

ANEXA NR. 8 - Chestionar

BIBLIOGRAFIE:

- Allport, Floyd H. - *Toward a science of public opinion*. Public Opinion Quarterly, 1937
- Bauer, W. - *Die öffentliche Meinung in der Weltgeschichte*. Postdam: Athenaion. 1930
- Berevoescu, I., D. Chiribucă, M. Comsa, N. Grigorescu, A..A. Lăzăroiu, S. Lăzăroiu, M. Pană, L. Pop, S.M. Stănculescu - *Fețele schimbării. Români și provocările tranziției*, Ed. Nemira, București, 1999
- Bogart, L. - *Silent Politics: Polls and the Awareness of Public Opinion*. New York: John Wiley, București, 1972
- Bogathy, Zoltan - *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, 2004
- Boldur, G. – *Fundamentarea complexa a procesului decizional*, Editura Științifică, București, 1973
- Bonciu Cătălina - *Instrumente manageriale psihosociale*, Ed. All Beck, București, 2000
- Borza, A., *Managementul resurselor materiale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
- Borza, A., *Management strategic, competitivitatea în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004
- Borza, A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Editura Presa Universitara Clujeana, Cluj-Napoca, 2000
- Buzărnescu, Ștefan - *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
- Candea, M.R., *Comunicarea managerială aplicata*, Editura Expert, București, 1996
- Cazan, E., Ionescu, Ghe., *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Cazan, E., Cuzman, I., *Piețe de capital: articole și studii*, Editura Universității de Vest, Timisoara, 2005
- Cindrea, I., *Managementul asigurarilor și protecției sociale*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006
- Cindrea, I., *Managementul pieții muncii*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu,

2006

- Ciutacu, C., *Piața muncii*, Editura Expert, București, 2001
- Ciutacu, C., *Reformă și metareformă*, Editura Expert, București, 2001
- Ciutacu, C., *Analiza contextului socio-economic la nivel regional. Studii de caz*, Editura ETF-ONR, 2000
- Ciutacu, C., *Migration – Europe's Integration and the Labour Force Brain-Drain: România*, Cast Programme, 1997
- Chelcea, S. - *Chestionarul în investigația sociologică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975
- Chelcea, S., Margineanu, I., Stefanescu, S., Zamfir, C., Zlate, M. - *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Ed. Academiei, București, 1980
- Cherrington, D.J. - *The Management of individual and organizațional performance*, Ed. Allyn and Bacon, 1989
- Chiciudean, I. - *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*. București, Editura Licorna, 2000
- Chiciudean, I., Halic, B. - *Noțiuni de imagologie istorică și comunicare interetnică*. București, Editura SNSPA, 2001
- Chiciudean, I., Țoneș, V. - *Gestionarea crizelor de imagine*. București, Editura Comunicare.ro, 2001
- Childs, Harwood L. - *Public Opinion*. Princeton, N.J. Van Nostrand, 1965
- Chirică, Sofia - *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*, Ed. SO, Cluj-Napoca, 1996
- Clocotici, V., Stan, A. - *Statistică aplicată în psihologie*, Editura Polirom, Iași, 2000
- Comaniciu, C. - *Managementul finanțelor publice în profil teritorial*, Editura Imaga, Sibiu, 2002
- Comaniciu, C., Marza, B. - *Sisteme informatice*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2002
- Comaniciu, C., *Fiscalitatea – valențe multidimensionale*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2005
- Comaniciu, C., *Fiscalitatea – dispoziții și efecte*, Editura Continent, Sibiu, 2003
- Cornescu V., Mihailescu I., Stanciu, S., - *Management- Teorie și practică*, Editura Actami, București, 1994
- Covey, Stephen R. - *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, București, 2000

- Cristea, D. - *Tratat de psihologie socială*, Editura Pro Transilvania, Cluj, 2000
- Cuilenberg, J.J. Van, Scholten, O., Noomen, G.W. - *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București, 1998
- Culda, L. - *Procesualitatea socială*, București, Editura Licorna, București, 1994
- Davis, K., Newstrom, J.W., - *Human Behavior at Work*, Ed. Mc Grow -Hili Book Comp., 1989
- De Fleur, Malvin L., Ball-Rokeach, Sandra - *Teorii ale comunicării de masă*, Editura Polirom, Iași, 1999
- De Vito, J. - *Human communication, The Basic Course*, Harper & Row Inc., New York, 1983
- Dygert, C. & Jacobs R. - *Managementul culturii organizaționale*, Ed. Polirom, Iasi. 2006
- Dragomir, C. – *Comunicarea în activitatea managerială în Tratat de management universitar*, Editura LuxLibris, Brașov, 1998
- Dragomir, C. – *Metode și tehnici în elaborarea lucrării de licență în management*, Editura LuxLibris, Brașov, 2001
- Druker, P. – *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001
- Fayol, H. - *General and industrial Management*, London, Pitman and Sons, 1949
- Fayol, H. - *Administration Industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1966
- Feigen Baum, AV - *Total Quality Control*, Mc Graw- Hill New York, 1983
- Gallup, G. - *Polls and the political process – past, present, and future*. Public Opinion Quarterl, 1965
- Georgescu, Toma, Caraiani, Gheorghe - *Managementul negocierii afacerilor. Uzanțe – protocol*, Ed. Lumina Lex, , București, 1999
- Georgescu, Toma, Caraiani, Gheorghe - *Managementul negocierii afacerilor. Uzanțe – protocol*, Ed. Lumina Lex , 1999
- Golu, P. - *Psihologia grupurilor sociale și a fenomenelor colective*, Editura Miron, București, 2004
- Gordon, J. - *Behavior în Organization*, Arlyn and Bacon Inc., New York, 1983
- H. Fiedler, F.E. - *Leadership -a new model în CA Gibb (coord)*, Leadership, Penguin, Harmonds Worth
- Handy, C. - *Understanding Organizations*, Ed.a IV London, Business, Books, 1993
- Harrisson, E.F. - *The Managerial Decision- Macking Process*, Houghton Mifflin,

- Boston, 1975.
- Hellriegel, D. Slocum, J. Woodman, R. - *Organizational Behaviour*, West Publishing, USA, 1992
- Hennessy, B. - *Public Opinion (ediția a V-a)*. Monterey: Brooks/Cole, 1981
- Herciu. M., I., *Management comparat*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2007
- Herciu. M., I., *Managementul financiar al firmei viitorului*, Editura Continent, Sibiu, 2005
- Herseni, T. – *Sociologie și etica*, Editura Științifică, București, 1968
- Hofstede, Geert - *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, 1996
- Husserl, E. - *Meditații carteziene*. București, Editura Humanitas, București, 1984
- Ioan-Franc, V. – *Marketing-evolutii, experiențe, dezvoltări și concepte*, Editura Expert, București, 2003
- Ioan-Franc, V., *Marketing. Premise și provocări ale economiei înalt competitive*, Editura Expert, București, 2002
- Ioan-Franc, V., Ciutacu, C., *Restructurarea industrială de la teorie la efecte practice*, Editura Academiei Române CIDE, București, 2000
- Ioan-Franc, V., *Dezvoltarea economică a României*, Editura Academiei Române, București, 2003
- Ioan-Franc, V., *Marketing. Crestomatie de termeni și concepte*, Editura Expert, București, 2001, ediția a II-a revizuită, 2002
- Ionescu, Gheorghe - *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
- Johns, Gary - *Comportament organizațional*, Ed. Economica, București, 1998
- Kotler, Philip - *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997
- Lacombe, Fabrice - *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, Ed. Polirom, Iasi, 2005
- Lefter, V., Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
- Likert, R. - *New Patterns of Management*, Mc Grow -Hill Book company, New York, 1961
- Likert, R. - *The Human Organisation: Its Management and Value*, Mc Grow -Hill Book Comp., 1967
- Longenecker, J., G. - *Principles of Management and Organizational Behaviour*, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio, 1969

- Luthans, F. - *Organizațional Behavior*, MC Graw, Book Company New York, 1985
- Manolescu, Aurel - *Managementul resurselor umane*, Editura Rai, București 1998
- Mayo, Elton George - *The Social Problems of an Industrial Civilization*, R & K. Paul, London, 1949
- Mc Gregor, D. - *Human Side of Enterprise*, Mc Grow -Hill Book, New York, 1960
- Mcluhan, Marshall - *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira București, 1997
- Mereuță, C., Vlaicu, C., Pop, L. - *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, Ed. FIMAN, Brașov, 1998
- Mihailescu, L. - *Managementul în asigurari comerciale*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2002
- Mihailescu, L. - *Managementul informațional al activității de turism*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2002
- Mintzberg, H. - *Mintzberg on Management, Inside our Stranger World of Organizations*, New York, The Free Press, 1989
- Mintzberg, H., - *The Nature of Managerial Work*, Ed. Harper & Row Publishers, New York, 1973
- Moscovici, S. - *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Iași, Editura Universității "Al.I.Cuza", 1994
- Muscalu, E. - *Management general*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003
- Muscalu, E. - *Managementul serviciilor*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
- Neculau, A. - *Dinamica grupului și a echipei*, Ed, Polirom, Iasi, 2007
- Neculau, A. - *Psihologie socială-aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași, 1996
- Neculau, A. - *Psihologia câmpului social. Reprezentările sociale*, Iași, Editura Polirom, 1997
- Neculau, A. - *Reprezentările sociale - dezvoltări actuale*, în Revista de cercetări sociale, nr. 4/1995
- Nica, P. - *Interventionism statal*, Editura Tribuna Economica, București, 1993
- Nica, P., s.a. - *Introducere în econometrie*, Editura Universității Alexandru Ioan Cuza, Iași, 1994
- Nica, P., s.a. - *Conducerea unităților economice. Studii de caz*, Editura Universității Alexandru Ioan Cuza, Iași, 1998

- Nisbet, R. - *Public opinion versus popular opinion*, Public Interest, 1975
- Ogrean, C.,A. - *Coordonate manageriale ale competitivității firmei, o perspectivă globală*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2007
- Ogrean, C.,A. - *Management strategic*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006
- Oprean, C. - *Administratia publică, Consilierul și Cetățeanul*, Editura CTFCAPL, Sibiu, 2001
- Oprean, C. - *Managementul integrat al calității*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2005
- Oprean, C. - *Managementul colectivității locale, vol.I*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004 (coord.)
- Oprean, C. - *Managementul colectivității locale, vol.II*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004 (coord.)
- Palsoiu, I., Bacila S. - *Comunicarea în situații de criză* -Sesiunea de comunicări științifice cu participare internațională, secțiunea 8 -Comunicare publica și interculturală, Ed. Universității Naționale de Apărare "Carol I", București, 2007
- Panzaru, S. – *Managementul operațional al producției moderne*, Editura AFA, Brașov, 2005
- Panzaru, S. – *Politici manageriale de productie*, Editura Fundației România de Main, București, 2003
- Paun, Vasile - *Puterea Informațională*, Ed. Titronic, București, 2005
- Petrescu, Ion - *Orientări și comportamente în managementul total în firma secolului XXI*, Ed. Lux Libris, Brașov, 2005
- Petrescu, Ion - *Managementul personalului organizației*, Ed. Expert, București, 2003
- Petrescu, Ion - *Managementul social*, Ed. Expert, București, 2004
- Petrescu, Ion - *Managementul crizelor*, Ed. Expert, București, 2006
- Petrescu, Ion - *Managementul general*, Ed. Alma Mater, Sibiu, 2005
- Petrescu, Ion - *Profesiunea de manager*, Ed. Lux Libris, Brașov. 1997
- Petrescu, Ion - *Management inovațional*, Ed. Alma Mater, Sibiu, 2006
- Petrescu, Ion - *Managementul reputației*, Ed. Expert, București, 2007
- Petrescu, I., Dragomir, C., Gherasim, S. - *Succesul managerial*, Ed. LuxLibris, Brașov, 2000

- Popescu, Dumitru - *Sistemul integrat pentru securitatea frontierei*, Editura Univers Stiintific, București, 2006
- Preda, Marian - *Comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2006
- Prutianu, Stefan - *Antrenamentul abilităților de comunicare*, Editura Polirom, Iasi, 2005
- R. K. Merton și P. F. Lazarsfeld (eds.). - *Continuities în social research: Studies în the scope and method of "The American Soldier"* Glencoe IL: Free Press.
- Radu I. și alții - *Introducere în psihologia contemporană*, București, Editura Sincron, 1991
- Radu, N. – *Dirijarea comportamentului*, Editura Albatros, București, 1981
- Roethlisberger Fritz & Dickson, W.J. - *Management and The Worker*, Cambridge, MA: Harvard University, Press; Greenwood, R.Cr & Wrege, C.D., 1986
- Rotariu, T., (coord.), Bădescu, G., Culie, I., Mezei, E., Mureșan, C., (2000) - *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Editura Polirom, Iași, 1997
- S. Chelcea, A. Chelcea - *Din universul autocunoașterii*, Editura Militară, București, 1990
- Sauvy, A. - *L'Opinion public*. Paris: P.U.F., 1964
- Sava, R. - *Contabilitatea instituțiilor de credit*, Editura Continent, Sibiu, 2007
- Schmuck, R. A. - *Group Processes în The Classroom*, WM. C. Brown, Publishers, Dubuque, 1992
- Senge, Peter - *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the -Learning Organization* Doubleday Currency, New York, 1990
- Stefanescu, C.D. - *Parcurs metodologic în cercetarea Științifică managerială*, Ed. Alma Mater, Sibiu, 2006
- Taylor, F.W. - *The Principles of Scientific Management* -Harper &Row, New York 1971
- Verboncu, I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
- Verboncu, I. - *Management și eficiență*, Editura NORA, București, 1994
- Verboncu, I., *Management, Întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
- Vlasceanu, L. - *Metodologia cercetării sociologice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1982
- Voicu, Costica & Pruna, Stefan - *Managementul poliției*, Ed. MediaUno, București,

2004

Weber, Max - *The theory of social and economic organization*, Ed. T. Parsons, Glencoe III, Free Press, 1947

Zlate, Mielu - *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iasi, 2004

Dicționar de Psihologie Socială, (1981), Editura Științifică și Enciclopedică, București

Revista de Psihologie Socială, Nr. 4, 1999, Editura Polirom, Iași

Strategia de comunicare a Poliției de Frontieră Române pentru perioada 2008-2012

www.polițiadefrontieră.ro

LEGISLAȚIE INTERNĂ

Constituția României

Legea nr. 248 din 20 iulie 2005 privind regimul liberei circulații a cetățenilor români în străinătate

Ordonanța de Urgență nr. 105 din 27 iunie 2001 privind frontiera de stat a României, cu modificările și completările aduse de legea nr. 243 din 29 aprilie 2002 ; legea nr. 39 din 21 ianuarie 2003 ; legea nr. 278 din 4 iulie 2006

Ordonanța de Urgență nr. 104 din 27 iunie 2001 privind organizarea și funcționarea poliției de frontieră române, cu modificările și completările aduse de: legea nr. 81 din 26 februarie 2002; legea nr. 196 din 25 mai 2004.

Ordonanța de Urgență nr. 104 din 27 iunie 2001 privind organizarea și funcționarea poliției de frontieră române, cu modificările și completările aduse de: legea nr. 81 din 26 februarie 2002; legea nr. 196 din 25 mai 2004.

DOCUMENTE DE COOPERARE EXTERNĂ

Acord între Guvernul României și Guvernul Republicii Bulgaria privind regimul frontierei de stat romano-bulgare, colaborarea și asistența mutuală în probleme de frontieră de stat romano-bulgară, semnat la București, la 28.08.2006.

Convenție între guvernul R. S. România și Guvernul R. P. Bulgaria privind

intretinerea și reconstituirea liniei de frontieră și a semnelor de frontieră, în sectorul de uscat al frontierei de stat romano-bulgara, semnata la București, la 27.05.1978.

Convenție pentru delimitarea frontierei fluviale pe DUNARE, semnată la 1/14.01.1908, între România și Bulgaria.

Tratat de prietenie, colaborare și bună vecinătate între România și Bulgaria, semnat la Sofia, la 27.01.1992.

Acord de cooperare încheiat între Guvernul României, Guvernul R.Bulgaria și Guvernul R. Turcia în domeniul luptei împotriva terorismului, crimei organizate, traficului ilicit de substanțe stupefiante și psihotrope, spălării banilor, traficului de arme și persoane și a altor infracțiuni grave, semnat la Antalya, la 08.09.1998.

Protocol de cooperare trilaterală largită în combaterea criminalității și în special a criminalității transfrontaliere, între România, Bulgaria și Grecia, semnat la Sofia la 08.09.1998.

Acord între Guvernul României și Guvernul R. Bulgaria privind readmisia cetățenilor proprii și a străinilor, semnat la București la 23.06.2000.

Acord de cooperare între guvernele statelor participante la Cooperarea economică a Mării Negre în domeniul combaterii criminalității, în special a formelor ei organizate, încheiat la Kerkyra la 02.10.1998.

Acord de cooperare pentru prevenirea și combaterea infracționalității transfrontaliere încheiat între Guvernele României, Albaniei, Bosniei-Hertegovina, R. Bulgaria, Grecia, Ungaria, Macedonia, R. Moldova și R. Turcia, semnat la București la 26.05.1999.

Acord între Guvernul României și Guvernul R. Bulgaria privind cooperarea în combaterea criminalității organizate, a traficului ilicit de stupefiante, substanțe psihotrope și precursori, a terorismului și a altor infracțiuni grave, semnat la data de 10.07.2002, la Sofia.

Acord între Guvernul României și Guvernul R. Bulgaria privind cooperarea între autoritățile de frontieră, semnat la data de 22.12.2004, la Sofia.

Acord între Guvernul României și Guvernul Republicii Bulgaria privind controlul în comun al trecerii frontierei, semnat la București, la 21.12.2006

Acord între Guvernul României și Guvernul Republicii Federale Germania cu privire la cooperarea în combaterea crimei organizate, precum și a terorismului și a altor fapte penale de o gravitate deosebită, precum și Protocolul la acest Acord, încheiate la București, 15.10.1996;

Acordul de cooperare dintre Ministerul de Interne al României și Ministerul de Interne al Republicii Italiene în lupta împotriva traficului ilicit de substanțe stupefiante și psihotrope și împotriva criminalității organizate, încheiat la Roma la 28 mai 1993 aprobat prin H.G. nr. 258 / 1993 - în Monitorul Oficial 163 / 1993;

Protocol de colaborare între Guvernul României și Consiliul Local al Sectorului III al Municipiului București, pe de o parte, și Prefectura și Primăria Torino, pe de altă parte, privind repatrierea minorilor români victime ale abuzurilor;

Memorandum de Înțelegere între Ministerul Administrației și Internelor din România și Ministerul Economiei și Finanțelor din Italia în materie de colaborare informativă în lupta împotriva criminalității economico-financiare, semnat la 14 decembrie 2005;

Protocol de cooperare între Ministerul Administrației și Internelor din România și Ministerul de Interne din Republica Italiana, semnat la data de 19 decembrie 2006.

Acordul dintre Guvernul României și Guvernul Republicii Franceze privind cooperarea în vederea protecției minorilor români aflați în dificultate pe teritoriul Republicii Franceze și a întoarcerii acestora în țara de origine, precum și a luptei împotriva rețelelor de exploatare, semnat la Paris la 4 octombrie 2002, aprobat prin H.G. nr. 1295/2002.

Acordul dintre Guvernul României și Guvernul Federal Austriac privind schimbul reciproc de date în domeniul controlului migrației și în probleme de azil, semnat la București la 24 iunie 2004;

Tratatul între România și Republica Ungară privind regimul frontierei de stat, cooperarea și asistența reciprocă, semnat la București la 20 octombrie 2005;

Acord între Guvernul României și Guvernul Republicii Ungare privind aplicarea

Convenției între România și Republica Ungară privind controlul traficului rutier și feroviar, semnat la data de 21 decembrie 2006, la București;

Acord de cooperare în domeniul combaterii crimei organizate, terorismului și a traficului ilicit de droguri între Guvernul României și Guvernul Republicii Ungare - Budapesta, 19.02.1997;

Tratatul dintre România și Ucraina privind regimul juridic al frontierei de stat romano-ucrainene, colaborarea și asistența mutuală în problemele de frontieră, semnat la Cernauti, la 17 iunie 2003.

Acord între Guvernul României, Guvernul Republicii Moldova și Cabinetul de Miniștri al Ucrainei privind colaborarea în combaterea criminalității, semnat la Kiev, la 06.07.1999.

Protocolul între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră din Ministerul de Interne al României și Serviciul Grăniceri din Republica Moldova privind schimbul de informații în scopul îndeplinirii atribuțiilor specifice, semnat la Chișinău, la 22 noiembrie 2005.

Acord între Guvernul României și Consiliul de Miniștri al Serbiei cu privire la eliminarea obligativității vizelor pentru titularii de pașapoarte diplomatice și de serviciu, semnat la București la 14 iulie 2004;

Acord din 16 aprilie 1998 de cooperare dintre Guvernul României, Guvernul Republicii Bulgaria și Guvernul Republicii Turcia în domeniul luptei împotriva terorismului, crimei organizate, traficului ilicit de substanțe stupefiante și psihotrope, spălării banilor, traficului de arme și persoane și altor infracțiuni grave;

DOCUMENTE DE COOPERARE INTERNĂ

Planul de cooperare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Inspectoratul General al Poliției Române - 08.06.2000

Ordinul comun al Inspectoratului General al Poliției de Frontieră, Inspectoratului General al Poliției și al Direcției Generale de Informații și Protecție Internă pentru combaterea infracționalității transfrontaliere. Obiectivul acestui

ordin este securizarea frontierei prin schimbul permanent de informații pe linia crimei organizate specifice infraționalității transfrontaliere pe întreg teritoriul, combaterea infraționalității transfrontaliere prin acțiuni comune, desfășurate permanent în zona de frontieră. -31.07.2000

Protocolul de colaborare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Direcția Generală de Combatere a Crimei Organizate și Antidrog. - 10.07.2001

Plan de cooperare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Inspectoratul General al Poliției Române. - 31.08.2001

Protocol de cooperare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Agenția Națională Antidrog. - 18.02.2004

Protocol de colaborare încheiat între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Oficiul Național al Registrului Comerțului. - 06.04.2004

Protocol de cooperare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Autoritatea pentru Străini. - 27.08.2004

Protocol de colaborare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Inspectoratul General al Poliției. - 31.08.2004

Protocol de colaborare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Agenția Națională Împotriva Traficului de Persoane - 26.02.2007

Acord de cooperare între Ministerul Public, Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Inspectoratul General al Poliției - 23.11.2003

Protocol de cooperare între Ministerul Administrației și Internelor - Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Garda Financiară. - 19.06.2001

Protocol privind colaborarea între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Direcția Generală a Vămirilor - 26.03.2003

Ordin comun al Ministerului Administrației și Internelor și Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului. - 03.09.2003

Protocol de colaborare între Inspectoratul General al Poliției de Frontieră și Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului. - 04.11.2003