



Nr. 1 (233) / 2026
Indexat în Crossref,
CEEOL și ROAD

Supliment al revistei „Strategic Impact”

COLOCVIU STRATEGIC

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ȘI SECURITATE

DOI: 10.53477/1842-8096-26-01

OPORTUNITĂȚI ȘI PARTICULARITĂȚI ALE RELAȚIILOR INDUSTRIALE ÎN INSTITUȚIILE MILITARE

Cristian-Nicolae GHENA

Opportunities and specificities of industrial relations within military institutions

Abstract: This paper examines the architecture of industrial relations through both a theoretical and an applied lens, with the primary objective of adapting this conceptual framework to the distinctive operational and institutional realities of Romania's military system. Building on classical models of industrial relations, models that conceptualize the field as an interplay between actors, contextual determinants, and institutional rule, the study highlights the ways in which these components acquire unique configurations within the military environment. This environment is defined by rigid hierarchy, strict discipline, legal constraints, and operational responsibilities that directly influence national security. The analysis of key influencing factors – individual behavior, organizational structure, psychological determinants, leadership styles, and the broader economic, technological, legal, and political context – reveals that these variables manifest in highly specific forms within the armed forces. Their configuration generates additional constraints on personnel, as well as on mechanisms of negotiation, representation, and conflict management. The paper further outlines the particularities of human resource management in military institutions, including hierarchical stratification, a distinct professional status, and restrictions on trade union rights. It also identifies several systemic vulnerabilities, such as persistent staffing shortages, elevated turnover, and rigid career-progression procedures. The conclusions emphasize the imperative of modernizing the system of industrial relations within the military so that it may function as an effective instrument for human resource governance, organizational performance enhancement, and the strengthening of the operational capacity of national defense institutions.

Keywords: industrial relations, military institutions, influencing factors, actors, human resources.

Oportunități și particularități ale relațiilor industriale în instituțiile militare

Rezumat: Lucrarea de față analizează conținutul relațiilor industriale din perspectivă teoretică și aplicativă, având ca obiectiv principal prezentarea acestui cadru conceptual la specificul instituțiilor militare din România. Pornind de la modelele clasice ale relațiilor industriale, care definesc domeniul prin interacțiunea dintre actori, contexte și reguli instituționale, cercetarea evidențiază modul în care aceste elemente se manifestă diferit în mediul militar, caracterizat prin ierarhie strictă, disciplină, limitări juridice și responsabilități operaționale cu impact asupra securității naționale. Analiza factorilor de influență – comportament individual, structură organizațională, factori psihologici, stil de conducere, mediu economic, tehnic, juridic și politic – arată că aceștia capătă forme specifice în armată, generând constrângeri suplimentare asupra personalului și asupra mecanismelor de negociere, reprezentare și gestionare a conflictelor. Lucrarea evidențiază, de asemenea, particularitățile resurselor umane din instituțiile militare, inclusiv structura ierarhică, regulamentul profesional distinct și limitările drepturilor sindicale, dar și vulnerabilitățile actuale ale sistemului, precum deficitul de personal, fluctuația angajaților și rigiditatea procedurilor de carieră. Concluziile subliniază necesitatea modernizării sistemului de relații industriale în armată, astfel încât acesta să devină un instrument eficient pentru gestionarea resursei umane, creșterea performanței organizaționale și consolidarea capacității operaționale a instituțiilor de apărare.

Cuvinte-cheie: relații industriale, instituții militare, factori de influență, actori, resurse umane.

Introducere

Relațiile industriale reprezintă un domeniu esențial pentru înțelegerea modului în care organizațiile gestionează raporturile dintre angajați și angajatori,

mecanismele de negociere, conflictele de muncă și cadrul instituțional care reglementează activitatea profesională. În tradiția teoretică inaugurată de John T. Dunlop, relațiile industriale sunt privite ca un sistem

Cristian-Nicolae GHENA este jurnalist la „Observatorul Militar” și deține o diplomă de doctor în jurnalism și științe ale comunicării. De asemenea, este doctorand la Institutul Național de Cercetări Economice „Costin C. Kirițescu” și Institutul de Economie Națională, Școala Doctorală de Științe Economice din cadrul Școlii de Studii Avansate a Academiei Române. (e-mail: crfrisk@gmail.com).

complex, alcătuit din actori, contexte și reguli, ceea ce evidențiază caracterul lor interdisciplinar și aplicabilitatea în diverse domenii ale vieții sociale și economice (Dunlop 1993). În timp ce instituțiile civile beneficiază de o flexibilitate mai mare în gestionarea acestor relații, structurile militare se caracterizează printr-un regim special, marcat de ierarhie strictă, disciplină, limitări juridice și responsabilități operaționale cu impact direct asupra securității naționale.

În acest context, analiza relațiilor industriale în armată devine necesară pentru a înțelege modul în care factorii de influență și actorii implicați se manifestă într-un mediu profund reglementat și puternic ierarhizat. Particularitățile muncii militare, precum dependența de ordine, presiunea psihologică, rigiditatea structurii organizaționale și limitările drepturilor sindicale, determină o dinamică specifică a relațiilor industriale, diferită de cea întâlnită în instituțiile civile. În același timp, deficitul de personal, fluctuația angajaților și provocările legate de recrutare și retenție accentuează nevoia modernizării sistemului de resurse umane și a adaptării mecanismelor de gestionare a relațiilor de muncă în instituțiile militare.

Lucrarea de față își propune să analizeze conținutul relațiilor industriale din perspectivă teoretică și să aplice această schemă conceptuală în mediul militar, evidențiind particularitățile, vulnerabilitățile și direcțiile posibile de dezvoltare. Prin corelarea literaturii de specialitate cu realitățile instituționale ale structurilor de forță din România, cercetarea urmărește să ofere o perspectivă integrată asupra modului în care relațiile industriale pot contribui la eficientizarea activității militare și la consolidarea resursei umane în sistemul național de apărare.

1. Cadrul teoretic al relațiilor industriale

1.1. Literatura de specialitate

Literatura contemporană privind relațiile industriale subliniază faptul că acestea nu mai pot fi analizate exclusiv prin prisma conflictului de muncă sau a negocierilor colective, ci trebuie înțelese ca un sistem integrat de interacțiuni sociale, instituționale și organizaționale. Bamber, Lansbury și Wailes (2016) arată că relațiile industriale moderne sunt influențate de globalizare, schimbări tehnologice și transformări ale pieței muncii, ceea ce determină o diversificare a actorilor și a mecanismelor de reglementare. Kochan (2019) subliniază că eficiența unui sistem de relații industriale depinde de capacitatea instituțiilor de a răspunde schimbărilor structurale și de a menține un echilibru între interesele angajaților și cele ale angajatorilor. Aceste perspective sunt relevante pentru analiza mediului militar, unde relațiile industriale sunt puternic influențate de constrângeri instituționale, disciplină și responsabilități operaționale, ceea ce generează o dinamică distinctă față de organizațiile civile.

Din păcate, studiul literaturii de specialitate a dovedit că lucrările care abordează specific tematica relațiilor industriale în armată sunt aproape inexisten-

te. Totuși, cercetările privind resursele umane în instituțiile militare evidențiază faptul că eficiența organizațională depinde în mod direct de calitatea comunicării interne, de structura ierarhică și de capacitatea instituției de a menține moralul personalului. În 2012, Snider și Matthews aratau că armata funcționează ca o „profesie instituționalizată”, în care identitatea profesională, valorile și normele sunt transmise prin mecanisme formale de comunicare și instruire. Totodată, Wong și Gerras (2015) subliniază că rigiditatea ierarhică și presiunea operațională pot afecta motivația și implicarea personalului, ceea ce impune dezvoltarea unor strategii moderne de management al resurselor umane. Și Cornelissen (2020) precizează că relațiile publice interne sunt esențiale pentru coeziunea organizațională, mai ales în instituțiile cu structură militarizată, unde comunicarea clară și coerentă contribuie la reducerea conflictelor și creșterea eficienței operaționale.

Studiile dedicate muncii în instituțiile militare evidențiază faptul că specificul acestora – caracterul periculos, responsabilitatea pentru vieți omenești, disciplina strictă și limitările juridice – generează un cadru unic al relațiilor industriale. Caforio (2018) arată că armata este o organizație cu un grad ridicat de formalizare, în care comportamentul individual este puternic influențat de normele instituționale și structura ierarhică. Totodată, Segal și Segal (2004) subliniază că militarii operează într-un mediu caracterizat de stres operațional, mobilitate ridicată și expunere la riscuri, ceea ce impune mecanisme specifice de sprijin psihologic și de gestionare a resursei umane. În ceea ce privește leadershipul militar, Northouse (2021) arată că stilurile de conducere directive, caracteristice mediului militar, pot fi eficiente în situații de criză, dar pot genera demotivare în activitățile de rutină și afecta astfel dinamica relațiilor industriale. Aceste perspective confirmă necesitatea adaptării teoriei clasice a relațiilor industriale la particularitățile instituțiilor de apărare.

1.2. Metodologia cercetării

Cercetarea noastră utilizează o abordare calitativă, fundamentată pe analiza conceptuală și comparativă a relațiilor industriale în mediul civil și militar. Această abordare este adecvată deoarece domeniul relațiilor industriale implică procese sociale, instituționale și organizaționale care nu pot fi cuantificate exclusiv prin metode statistice, ci necesită interpretarea contextului, a normelor și a interacțiunilor dintre actori. Studiul se bazează pe analiza cadrului teoretic clasic (Dunlop, Hyman, Commons, Baron și Kreps), completat cu perspective contemporane din literatura internațională privind relațiile industriale, resursele umane și sociologia militară. Prin această metodă, cercetarea urmărește să identifice convergențele și divergențele dintre modelul general al relațiilor industriale și aplicarea sa în instituțiile militare din România.

Datele utilizate în cercetare provin din trei catego-

rii principale: literatura de specialitate, documente oficiale și analize instituționale recente. Literatura academică include lucrări fundamentale și studii recente din domeniile relațiilor industriale (Bamber și alții 2016, Kochan 2019), resurselor umane și comunicării organizaționale (Cornelissen 2020, Snider și Matthews 2012), precum și sociologiei militare (Caforio 2018, Segal și Segal 2004). Documentele oficiale includ legislația muncii, reglementările militare, statutele profesionale și informațiile publicate de instituțiile de apărare și ordine publică. Analizele instituționale și rapoartele de audit (Curtea de Conturi, 2025) au fost selectate pentru relevanța lor în evidențierea problemelor actuale ale resursei umane din armată. Criteriile de selecție au vizat actualitatea, relevanța tematică, credibilitatea academică și aplicabilitatea în contextul militar românesc.

Analiza a fost realizată printr-o metodă *content analysis*, care a permis identificarea temelor centrale, a factorilor de influență și a particularităților relațiilor industriale în mediul militar. În paralel, a fost utilizată analiza comparativă pentru a evidenția diferențele dintre instituțiile civile și cele militare în ceea ce privește structura organizațională, mecanismele de negociere, drepturile profesionale și dinamica resurselor umane. De asemenea, a fost aplicată o analiză interpretativă a cadrului legislativ pentru a înțelege modul în care normele juridice influențează comportamentul actorilor și limitele sistemului de relații industriale în armată. Această combinație metodologică permite o înțelegere aprofundată a fenomenului și oferă o bază solidă pentru formularea concluziilor și recomandărilor.

1.3. Principalele rezultate

Analiza aplicată asupra relațiilor industriale în mediul militar evidențiază o serie de rezultate consistente, care confirmă atât relevanța cadrului teoretic, cât și particularitățile profunde ale instituțiilor de apărare. În primul rând, aplicarea modelului clasic al relațiilor industriale (actori-factori-reguli) arată că, în armată, fiecare dintre aceste componente este prezent, dar funcționează într-un regim mult mai restrictiv decât în instituțiile civile. Factorii de influență precum structura organizațională, stilul de conducere sau mediul juridic se manifestă într-o formă rigidă, generând limitări semnificative asupra comportamentului individual și asupra mecanismelor de negociere. Rezultatele arată că relațiile industriale există în armată, dar sunt profund condiționate de ierarhie, disciplină și obligația executării ordinelor, ceea ce reduce spațiul pentru autonomie, creativitate și inițiativă profesională.

Un al doilea rezultat major îl reprezintă identificarea vulnerabilităților sistemului de resurse umane din instituțiile militare. Datele analizate indică un deficit structural de personal, fluctuație ridicată, dificultăți în recrutare și retenție, precum și o scădere a atractivității carierei militare pentru tineri. Aceste probleme

sunt confirmate atât de rapoartele instituționale, cât și de literatura de specialitate, care subliniază că rigiditatea procedurilor, lipsa flexibilității în carieră și insuficiența mecanismelor de recompensare afectează performanța organizațională. În plus, presiunea psihologică, responsabilitatea pentru vieți omenești și expunerea la riscuri operaționale amplifică stresul profesional, ceea ce influențează negativ motivația și implicarea personalului.

În al treilea rând, analiza actorilor implicați în relațiile industriale militare arată o diferență fundamentală față de mediul civil: absența sindicatelor pentru militari, rolul limitat al organizațiilor de reprezentare și dependența aproape totală de deciziile politice și de comandă. Instanțele militare, regulamentele interne și structurile de comandă înlocuiesc mecanismele clasice de negociere, ceea ce conduce la un sistem în care conflictul de muncă este rareori exprimat formal, dar poate exista latent, sub forma demotivării, scăderii performanței sau intenției de părăsire a sistemului.

Rezultatele obținute confirmă faptul că relațiile industriale în mediul militar nu pot fi analizate prin aceleași instrumente utilizate în organizațiile civile. Deși modelul teoretic general rămâne valid, aplicarea sa în armată scoate în evidență o serie de particularități care transformă radical dinamica relațiilor de muncă. Rigiditatea ierarhică și disciplina militară limitează autonomia individuală, ceea ce reduce posibilitatea negocierii și a participării active la procesele decizionale. Această situație este coerentă cu literatura internațională, care arată că instituțiile militare funcționează ca organizații cu un grad ridicat de formalizare, în care regulile și normele sunt mai importante decât inițiativa individuală (Caforio 2018, Snider și Matthews, 2012).

Un aspect important care reiese din analiza realizată este tensiunea dintre nevoia de disciplină militară și necesitatea modernizării managementului resurselor umane. Pe de o parte, armata trebuie să mențină un sistem strict de comandă pentru a-și îndeplini misiunile, iar, pe de altă parte, realitățile contemporane ale pieței muncii impun flexibilitate, motivare, comunicare eficientă și mecanisme moderne de retenție. Această tensiune structurală explică multe dintre vulnerabilitățile identificate: deficitul de personal, scăderea atractivității profesiei, fluctuația ridicată și dificultățile de adaptare la noile generații de angajați. De asemenea, analiza evidențiază faptul că relațiile industriale în armată sunt puternic influențate de mediul politic și juridic. Deciziile guvernamentale privind bugetul alocat apărării, achizițiile, salariizarea sau statutul profesional au un impact direct asupra condițiilor de muncă și asupra moralului personalului. În lipsa unor mecanisme de negociere colectivă, militarii depind aproape exclusiv de aceste decizii externe, ceea ce poate genera percepția lipsei de control asupra propriei cariere.

În ansamblu, analiza noastră a arătat că moderni-

zarea relațiilor industriale în armată este necesară pentru a crește performanța organizațională, îmbunătăți satisfacția profesională și consolida capacitatea operațională a instituțiilor de apărare. Adaptarea practicilor de resurse umane, dezvoltarea comunicării interne și crearea unor mecanisme alternative de reprezentare profesională pot contribui la reducerea vulnerabilităților identificate.

2. Conținutul relațiilor industriale și specificul acestora în instituțiile militarizate

Relațiile industriale reprezintă atât un concept, cât și o materie de studiu de sine stătătoare, diferită ca abordare față de managementul resurselor umane. Dunlop (1993) arată că „un sistem al relațiilor industriale este alcătuit din actori, contexte și reguli”, ceea ce confirmă caracterul sistemic al domeniului. Delimitările definiției și conținutului relațiilor industriale rezultă, la o primă vedere, din studiul literaturii de specialitate (Dunlop 1993, Commons 1990, Hyman 1975, Baron 1999, Encyclopaedia Britannica n.d.). Ca definiție generală, relațiile industriale reprezintă acel domeniu de studiu care analizează relațiile stabilite pe parcursul desfășurării unei activități, între conducere și angajații unei organizații, la locul de muncă. Relațiile industriale pot oferi, în acest context, un mecanism de soluționare a potențialelor conflicte de muncă, precum și un cadru performant de prestare a muncii de specialitate, respectiv de eficientizare a rezultatelor profesionale ale angajaților, în folosul organizației.

Acest concept al relațiilor industriale, ca relații între angajați și angajatori, respectiv ca mecanism de soluționare a potențialelor conflicte de muncă, își are originea în dezvoltarea intensivă și nevoia de forță de muncă, în special în perioada Revoluțiilor Industriale. În secolul XX, relațiile industriale au apărut odată cu dezvoltarea sindicatelor și a legislației muncii, devenind un domeniu interdisciplinar, foarte actual și cu un viitor important în ceea ce privește munca, randamentul și valorificarea acesteia. În logica lui Hyman (1975), „conflictul (de muncă) nu este o anomalie, ci o caracteristică inerentă”, ceea ce justifică necesitatea mecanismelor de reglare. Commons (1990) subliniază că instituțiile sunt „acțiuni colective care controlează acțiunea individuală”, idee esențială pentru înțelegerea cadrului juridic. Baron și Kreps (1999) arată că sistemele de resurse umane influențează „comportamentul și performanța angajaților”, ceea ce explică rolul managementului în relațiile industriale.

Relațiile industriale se preocupă de comportamentul uman, în primă instanță, dar și de managementul resurselor umane sau de personal, în configurație organizațională, a unei instituții de drept public sau de drept privat. Mai mulți factori, de natură diferită, pot influența relațiile industriale și decorul acestora ca mediu de negociere profesională între angajat și angajator, precum: comportamentul individual, structura organizațională, factorii psihologici, stilul de conducere, mediul economic și tehnic, cadrul juridic și politic.

Comportamentul individului este influențat de percepțiile personale, setul de abilități și cunoștințe, capacitatea de decodare și interpretare a mesajelor și informațiilor, experiența, expertiza, realizările profesionale, palmares, aspirații etc. Diferențele de comportament pot apărea foarte des, iar acest lucru influențează în mod direct și imediat performanțele în muncă, respectiv raportul de echilibru stabilit prin cadrul relațiilor industriale. Ierarhia descrisă de structura organizațională conduce la crearea de relații, formale și informale, între angajații care se află pe diferite niveluri ale structurii organizaționale într-o instituție. De asemenea, structura organizațională influențează relațiile între angajat și angajator, contribuind la stabilirea unor relații între cele două entități, astfel încât să se formeze o stare de echilibru în ceea ce privește interesele celor două părți.

Abordarea psihologică a angajatorului, în relația cu angajații, poate fi pozitivă sau negativă și, în toate situațiile, aceasta are o influență directă și puternică asupra relațiilor industriale. Atitudinea și mentalitatea angajatorului față de angajați sunt factori determinanți pentru coeziunea și cooperarea în organizație. Stilul de conducere este o variabilă foarte importantă din perspectiva relațiilor industriale, având în vedere că diferențele de conducere strategică și adoptare a deciziei conduc către stiluri diferite de abordare managerială, de aici decurgând și diferențierile de impact ale stilului de conducere asupra relațiilor industriale.

Condițiile economice și noile tehnologii, apariția și utilizarea inteligenței artificiale, concurența asimetrică, influențele sociale, politice și militare, sunt tot atâția factori care compun mediul economic și tehnic al unei organizații. Schimbările diverse generate de toți factorii enumerați conduc către ideea că mediul economic și tehnic este într-o continuă dinamică și remodelare. Cadrul legal, în special modificările pachetului legislativ, precum și circumstanțele politice, locale sau globale, reprezintă alți factori majori de influență al relațiilor industriale. Acțiunea comună a factorilor juridici și politici contribuie la stabilirea unui set minimal de reguli în relațiile de muncă. Stabilirea drepturilor, limitele exercitării autorității și puterilor decizionale, stabilirea și îndeplinirea rolurilor și responsabilităților într-o organizație, sunt aspecte influențate direct de mediul juridic și politic.

În ceea ce privește actorii implicați în conținutul relațiilor industriale, aceștia sunt următorii:

- angajații, reprezentați de specialiști și prestatori, care își oferă serviciile organizației beneficiare;
- angajatorii reprezintă categoria de responsabilitate pentru asigurarea condițiilor de muncă favorabile pentru angajați;
- funcția de resurse umane acționează, prin departamentul specializat, ca un mediator între angajați și obiectivele acestora, respectiv angajatori și obiectivele acestora;
- guvernele reprezintă o categorie de actori direct

implicați prin competența de a oferi și îmbunătăți pachetul legislativ și de bune practici necesar desfășurării relațiilor industriale;

- asociațiile patronale sunt organisme de autoritate alcătuite prin liberă asociere, din dorința de a proteja interesele angajatorilor și proprietarilor industriali;
- sindicatele reprezintă inversul asociațiilor patronale și strâng, sub egida lor, interesele angajaților;
- instanțele și tribunalele sunt acele instrumente ale sistemului judiciar care asigură punerea în practică ori rezolvarea conflictelor care pot apărea în procesul derulării conținutului relațiilor industriale;
- Organizația Internațională a Muncii al cărei principal scop este acela de a stabili norme și standarde internaționale pentru soluționarea conflictelor apărute în zona relațiilor industriale, respectiv problemelor celor care sunt prestatori de muncă.

Legătura dintre factorii și actorii relațiilor industriale este foarte importantă, având în vedere că factorii de influență modelează comportamentul actorilor, iar actorii, la rândul lor, generează reguli și practici instituționale, ambele categorii contribuind direct la rafinarea și eficientizarea sistemelor de relații industriale. În linii mari, conținutul relațiilor industriale se bazează pe acești piloni descriși din dublă ipostază: al factorilor de influență, respectiv al actorilor implicați. Analiza relațiilor industriale în mediul militar va avea ca bază de plecare tocmai această schemă de conținut, subliniind particularitățile domeniului.

Plecând de la premisa că schema de conținut a relațiilor industriale prezentată nu este exhaustivă, ea poate fi aplicată pentru analiza generică a oricărui alt domeniu de activitate socială și economică, pentru evidențierea oportunităților și particularităților muncii, resurselor umane și relațiilor industriale din cadrul acelui domeniu. De altfel, se cere trasată și diferențierea între relații industriale și resurse umane, plecând de la conținutul celor două concepte. Dacă resursele umane reprezintă un management al personalului, atunci relațiile industriale se preocupă de dinamica puterii, negocieri, conflictele de muncă, instituții implicate etc., iar acest lucru este important și ulterior, când relațiile analiza relațiilor industriale se restrânge la un anumit sector, cel militar în cazul prezentei cercetări.

2.1. Specificul resurselor umane în armată

Complexitatea vieții organizaționale face necesară existența comunicării interne la toate nivelurile, de la interacțiunile dintre angajați și manageri până la mesajele transmise de conducere către întregul personal (Journal of Public Relations Research, 2025).

Structurile de forță din România formează ansamblul instituțiilor care au atribuții în apărare, ordine publică, securitate națională și intervenție specială care sunt organizate pe mai multe niveluri, fiecare categorie având roluri, misiuni și competențe distincte:

a) forțele armate, care se subordonează Ministerului Apărării Naționale (MApN);

- b) structurile Ministerului Afacerilor Interne (MAI);
- c) Administrația Națională a Penitenciarelor, instituție subordonată Ministerului Justiției;
- d) serviciile de informații și protecție;
- e) structurile speciale de intervenție.

Fiecare dintre aceste categorii are propriile structuri organizate ierarhic, cu legături funcționale corelate și interdependente, unde calitatea muncii prestată depinde de calitatea resurselor umane, a mediului de lucru și a relației dintre angajator și angajat. Într-un cuvânt, sistemul de relații industriale este prezent și necesar în structurile în care baza funcțională este ordinul și executarea acestuia, chiar dacă, față de societățile și instituțiile civile, există diferențe de abordare și conținut.

Cele patru categorii de forțe menționate se subsegmentează în mai multe structuri cu competențe și particularități diferite:

a) În conformitate cu site-ul oficial al Ministerului Apărării Naționale (MApN, n.d.), armata română este organizată în trei categorii principale de forțe, aflate sub comanda Statului Major al Apărării – forțele terestre, forțele navale și forțele aeriene –, toate având comandă proprie, la nivel de stat major. Aceștia li se adaugă Comandamentul Logistic Întrunit, cu atribuții și competențe în zona de logistică, respectiv Comandamentul Comunicațiilor și Informaticii, for ale cărui atribuții țin de comunicare și sisteme informatice.

b) Conform site-ului propriu, Ministerul Afacerilor Interne (MAI, n.d.) include instituții cu rol în ordine publică, siguranță națională și intervenție. Armele principale din MAI sunt poliția, jandarmeria, poliția de frontieră și pompierii, reprezentanții forței care intervine în situații de urgență.

c) Serviciile de informații și protecție sunt structuri de sine stătătoare, cu atribuții diferite, cu comandă proprie, subordonate direct Administrației Prezidențiale a României (APR, n.d). Din această categorie fac parte mai multe servicii, cum ar fi:

- Serviciul Român de Informații cu atribuții în zona de securitate internă, contraterorism, contrainformații (SRI, n.d);

- Serviciul de Informații Externe cu responsabilitate în informații externe, protejarea intereselor țării noastre în afara granițelor (SIE, n.d);

- Serviciul de Protecție și Pază cu competențe în ceea ce privește protecția demnitarilor, misiuni speciale de securitate (SPP, n.d);

- Serviciul de Telecomunicații Speciale cu atribuții și competențe în comunicații speciale, securitate cibernetică guvernamentală (STS, n.d).

d) Structuri speciale din:

- MAI (Brigada Antiteroristă, Serviciul pentru Intervenții și Acțiuni Speciale, Grupul Special de Protecție și Intervenție, Serviciile de intervenție rapidă ale Jandarmeriei, Structuri speciale ale Poliției de Frontieră);

- MApN (forțele pentru operații speciale, unități militare specializate în operații neconvenționale, contraterorism, recunoaștere specială și acțiuni directe);

e) Administrația Națională a Penitenciarelor este o instituție publică de interes național, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Justiției. Ea coordonează întregul sistem penitenciar din România, fiind parte a instituțiilor publice de apărare, ordine publică și securitate națională (ANP, n.d).

În ceea ce privește relațiile industriale, fiecare dintre categoriile componente ale structurilor de forță are un regim special, diferit față de instituțiile civile, deoarece prezintă: statut profesional diferit; regim disciplinar distinct; limitări diferite privind drepturile sindicale; mecanisme proprii de reprezentare și negociere; raporturi diferite cu factorul politic.

Una dintre principalele diferențe în ceea ce privește abordarea resurselor umane în armată este folosirea gradelor militare, pe baza unei structuri ierarhice. Baza principală de reglementare a muncii în armată și structurile de forță este reprezentată tot de legea fundamentală a muncii, Legea 53/2003 - Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare (Parlamentul României 2003), care se aplică și militarilor ori celor care muncesc în structurile menționate anterior. Deși lucrarea noastră se referă la toate structurile de forță din România, pentru simplificare, concentrarea maximă va fi pe forțele armate, motiv pentru care vom menționa ca formă generală structura gradelor militare. Conform reglementărilor specifice (Parlamentul României 1995, Parlamentul României 2006), acestea se împart în ordine descrescătoare în următoarele categorii:

- generali (general, general-locotenent, general maior, general de brigadă);
- ofițeri superiori (colonel, locotenent-colonel, maior);
- ofițeri (căpitan, locotenent, sublocotenent);
- maiștri militari (maistru militar principal, maistru militar clasa I, maistru militar clasa a II-a, maistru militar clasa a III-a, maistru militar clasa a IV-a, maistru militar clasa a V-a);
- subofițeri (plutonier adjutant principal, plutonier adjutant, plutonier major, plutonier, sergent major, sergent);
- soldați/gradați profesioniști (caporal, fruntaș, soldat).

Structura gradelor militare este diferită la unele arme, precum forțele navale și forțele aeriene, denumirile unora dintre grade fiind diferită. Pe de o parte, unele dintre structurile Ministerului Afacerilor Interne s-au demilitarizat, cei încadrați în acestea primind grade profesionale și efectuând misiunile specifice în conformitate cu statutul funcționarilor publici cu statut special (Parlamentul României 2002, Parlamen-

tu României 2004). Pe de altă parte, în MAI, unele arme (jandarmeria, pompierii) au rămas militarizate, folosind aceeași structură a ierarhiei militare. În plus, pensionarii din sistem au înscris în livretul militar gradul militar pe care l-au avut la momentul ieșirii la pensie, adică a trecerii în rezervă.

Cu referire la sistemul militar, trebuie menționat că, în ultima vreme, munca în armată și în structurile de forță s-a diversificat foarte mult, fiind accesibilă nu numai militarilor, ci și civililor. În toate instituțiile de forță există personal civil contractual angajat, pe bază de contract de muncă individual. Salariații civili au drepturi și obligații care derivă din fișa postului, ei nesubordonându-se pe linie militară. Rolul lor este acela de a asigura un echilibru între sistemul civil și militar, dar și de a acoperi necesitățile unităților și structurilor militare, în ceea ce privește competențe profesionale diverse.

De exemplu, între instituțiile cu indicativ de unitate militară din subordinea MAPN, există cel puțin două unități cu caracteristici speciale și cu activitate diferită față de o unitate combatantă: Clubul Sportiv al Armatei Steaua București și Agenția Media a Armatei. Unități asemănătoare, în care lucrează un număr mare de salariați civili, se regăsesc și la celelalte structuri de forță. Tot sub cupola MAPN funcționează mai multe instituții militare de învățământ cum ar fi academiile, universitățile, școlile militare de maiștri militari și subofițeri, colegii militare naționale, unde corpul profesoral este format atât din cadre didactice cu grade militare, cât și din cadre didactice și personal auxiliar angajate ca personal civil contractual.

2.2. Cadrul de reglementare al relațiilor de muncă în armată și problemele identificate

Gestionarea resurselor umane și funcționarea sistemului de relații industriale în Armata Română sunt reglementate printr-un cadru normativ complex, care combină legislația generală a muncii cu reglementări specifice mediului militar. Fundamentul relațiilor de muncă îl reprezintă Codul muncii (Legea nr. 53/2003), aplicabil personalului civil, completat de Regulamentul de ordine interioară aplicabil personalului civil din Ministerul Apărării Naționale (O.M.Ap.N. M.17/2012) și Regulamentul-cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice (H.G. 1336/2022), care stabilesc drepturile, obligațiile și mecanismele de evoluție profesională pentru personalul non-militar. În paralel, personalul militar este guvernat de un set distinct de norme¹, iar relațiile industriale în organizațiile militare sunt influențate și de legislația privind salari-

¹ Legea nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare; Regulamentul disciplinei militare (R.G. 3/2013); Regulamentul de ordine interioară în unitate (R.G. 1/2016); Normele metodologice privind încadrarea în condiții deosebite, condiții speciale și alte condiții (O.M.Ap.N. M.212/2019); Legea nr. 384/2006 privind statutul soldaților și gradaților profesioniști și Instrucțiunile de aplicare aferente (O.M.Ap.N. M.39/2010); Dispoziția privind procedura de selec-

ție a funcționarilor publici și a personalului civil (D.G.M.R.U. 14/2024); Instrucțiunile privind recrutarea, selecția și formarea profesională inițială (O.M.Ap.N. M.217/2019 și O.M.Ap.N. M.30/2012); Instrucțiunile privind chemarea/rechemarea în activitate (O.M.Ap.N. M.124/2017); Normele privind organizarea și funcționarea sistemului de ierarhizare și selecție (O.M.Ap.N. M.69/2015); Metodologia de întocmire a aprecierilor de serviciu

zarea și drepturile sociale² precum și de reglementările privind pensiile³. În ceea ce privește relațiile de muncă în sens larg, procedurile privind gestionarea bunurilor (O.M.Ap.N. M.25/2012), soluționarea petițiilor (O.M.Ap.N. M.101/2012) și gestionarea legitimațiilor (O.M.Ap.N. MS.113/2022) asigură cadrul administrativ necesar funcționării instituției.

În ansamblu, corpul legislativ specific evidențiază faptul că resursele umane din Armata Română sunt gestionate printr-un sistem juridic stratificat, care combină norme generale ale dreptului muncii cu reglementări militare specifice, reflectând particularitățile profesiei militare și ale funcționării instituțiilor de apărare. Totodată, diversitatea și fragmentarea cadrului normativ indică necesitatea consolidării sistemului de relații industriale, astfel încât acesta să devină mai coerent, mai predictibil și mai adaptat nevoilor actuale de recrutare, retenție și dezvoltare profesională într-un context marcat de deficit de personal și presiuni operaționale crescute. Actele normative consultate în cadrul acestui studiu au fost urmate, după publicarea lor, de completări și modificări ulterioare, în sensul îmbunătățirii aplicării practicilor de resurse umane în cadrul forțelor subordonate MApN.

Deficitul de resurse umane reprezintă una dintre cele mai serioase vulnerabilități ale Armatei Române, cu impact direct asupra capacității operaționale, funcționării structurilor de comandă și implementării politicilor de apărare. Raportul de audit financiar al Curții de Conturi pentru anul 2023 evidențiază explicit existența unui „deficit de personal”, a unei „fluctuații ridicate a angajaților” și a unor „sisteme informatice inadecvate” în cadrul MApN, subliniind că „lipsa personalului pentru ocuparea funcțiilor cheie” constituie o problemă structurală majoră (Cărtea de Conturi 2023). Analiza publicată de MApN prin platforma oficială *Presamil* confirmă aceste constatări, arătând că neîncadrarea funcțiilor critice este determinată de factori precum pensionările accelerate, scăderea atractivității carierei militare pentru tineri și dificultățile sistemelor interne de a susține volumul și complexitatea activităților curente (Presamil 2025). Documentul subliniază că aceste deficiențe afectează atât structurile operative, cât și pe cele de suport, generând presiuni suplimentare asupra capacității instituției de a-și îndeplini misiunile.

În ansamblu, datele furnizate de instituțiile oficiale indică faptul că deficitul de personal și degradarea rezervei reprezintă vulnerabilități sistemice, cu efecte directe asupra rezilienței și capacității de reacție a Armatei Române.

(O.M.Ap.N. M.122/2014); Metodologia privind predarea-primirea funcțiilor (S.M.G.-65/2016); Nomenclatorul armelor, serviciilor și specialităților militare (S.M.Ap. S78/S90486/S2893/S7571/CS4895/S6398/2022); Normele privind evaluarea competenței lingvistice (O.M.Ap.N. M.21/2010); Normele privind formarea profesională continuă (D.G.M.R.U. 14/2021).

² Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice; H.G. 1867/2005 privind compensația lunară pentru chirie; O.U.G. 111/2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor.

Studiile privind managementul resurselor umane în instituțiile militare arată că recrutarea, retenția și motivarea personalului sunt afectate de rigiditatea procedurilor, de lipsa flexibilității în carieră și de insuficiența mecanismelor de recompensare (Ionașcu 2021). Literatura de specialitate confirmă faptul că deficitul de personal nu reprezintă doar o problemă cantitativă, ci una structurală, derivată din modul în care sunt gestionate resursele umane în sistemul național de apărare. Studiile academice evidențiază că disfuncțiile apar pe întregul ciclu de management al carierei (de la recrutare și formare până la distribuție și retenție), ceea ce afectează capacitatea instituțională pe termen lung (Ionașcu 2021). Analizele instituționale internaționale susțin aceeași perspectivă, arătând că România se confruntă cu dezechilibre structurale în raportul dintre efective, cheltuieli și nevoile operaționale, ceea ce indică probleme sistemice de organizare și administrare a resursei umane (NATO 2023). În ansamblu, convergența acestor surse – audit instituțional, presă bazată pe date oficiale, analize strategice și literatură științifică – demonstrează că deficitul de resurse umane este o problemă structurală, nu conjuncturală. În acest context, modernizarea sistemului de relații industriale din Armata Română devine o condiție esențială pentru creșterea atractivității carierei militare, stabilizarea personalului și asigurarea continuității funcțiilor critice. Necesitatea modernizării sistemului de relații industriale din armată, astfel încât acesta să devină un instrument eficient de atragere și menținere a personalului calificat pentru instituțiile militarizate, trebuie să fie un obiectiv tratat cu maximum de seriozitate, de către factorii decizionali, pe termen scurt, mediu și lung.

Toate sursele consultate converg către aceeași idee legată de resursele umane în armată. Funcționalitatea managementului resurselor umane, în armată și structurile de forțe, trebuie îmbunătățită în vederea creșterii atractivității carierei militare pentru generațiile tinere. Principalele probleme sintetizate sunt: deficit cronic de personal, dificultăți de recrutare, fluctuație ridicată, îmbătrânirea corpului militar, lipsa atractivității carierei militare, insuficiența rezervei operaționale.

2.3 Aplicarea conținutului relațiilor industriale pe specificul instituțiilor militare

Conținutul relațiilor industriale, la nivel teoretic, este delimitat de anumite variabile. Aplicabilitatea practică a acestor limite de conținut pentru relațiile industriale în armată, aduce la vedere unele chestiuni de

nizația lunară pentru creșterea copiilor.

³ Legea nr. 360/2023 privind sistemul public de pensii și H.G. 181/2024 privind Normele de aplicare a acesteia; Legea nr. 223/2015 privind pensiile militare de stat; O.M.Ap.N. M.101/2011 (selecția pentru misiuni și operații externe); O.M.Ap.N. MS.163/2023 (clasarea specialiștilor); O.M.Ap.N. M.102/2012 (sistemul de distincții militare); Legea nr. 168/2020 (recunoașterea meritelor personalului participant la acțiuni militare, misiuni și operații în țară sau în afara țării).

particularitate care se pot transforma în direcții viitoare de cercetare. De exemplu, factorii de influență ai relațiilor industriale capătă anumite particularități în ceea ce privește munca în armată, ceea ce face ca sistemul relațiilor industriale să fie diferit față de abordările unor instituții civile, astfel:

- comportamentul individual, în armată, este limitat de anumite restricții reglementate, de ierarhia militară și de dispozițiile primite pe bază de ordin și obligativitatea respectării acestuia. În general, comportamentul individual este afectat de relația ierarhică pe bază de ordin cu superiorii și conduce la scăderea creativității, respectiv a capacității decizionale și de asumare a răspunderii și, uneori, chiar a implicării în muncă a personalului militar;

- structura organizațională este, de asemenea, una rigidă care nu permite foarte multe abateri de la anumite standarde tradiționalizate. Ca și în cazul comportamentului individual, structura organizațională care stă la baza armatei și a structurilor de forță nu este, în momentul de față, foarte ofertantă pentru un sistem performant de relații industriale;

- factorii psihologici, pentru militari și cei angajați în sistemul militar, sunt foarte importanți. Sistemul militar, prin organigramă și strictete, este unul presant, însă această presiune poate fi redusă ca urmare a satisfacțiilor profesionale obținute, a avansărilor și a recompenselor financiare;

- stilul de conducere în armată diferă foarte mult de instituțiile civile. Relația de subordonare, foarte strictă, poate conduce, în timp, la demotivarea personalului angajat și la îndeplinirea necorespunzătoare a ordinelor primite;

- mediul economic și tehnic este un alt factor care influențează major munca în armată. Dacă la un moment dat, anii 2000, salariile militarilor erau cu mult peste media oferită în organizațiile civile, în timp, acest decalaj s-a redus ori chiar salarizarea din mediul civil, ca medie, a depășit recompensele financiare oferite, în baza pachetului legislativ, de armată și structurile de forță. Pe de altă parte, mediul tehnic, învechit și uzat fizic și moral, poate conduce la factori suplimentari de stres pentru militari, mai ales când de tehnica din dotare poate să depindă viața omenească;

- mediul juridic și politic este un alt factor important pentru interpretarea relațiilor industriale în armată. Pe lângă legislația civilă, aplicabilă și militarilor în societate, apar restricțiile și limitările prevăzute în regulamentele militare. Așadar, mediul juridic aduce constrângeri și limitări mai mari pentru militari, ceea ce pune presiune suplimentară. Din perspectiva mediului politic, militarilor le este restrâns dreptul de a face politică, în orice fel, însă mediul politic, prin decizii la nivel global, afectează, implicit, armata și oamenii angajați în armată.

Așadar, factorii de influență pentru relațiile industriale există, inclusiv când vorbim de relații industriale în armată, însă limitele acestora sunt mult mai con-

strângătoare, ceea ce poate conduce la scăderea nivelului de creativitate și de implicare, pe de o parte, respectiv la demotivare și la lipsa de implicare în muncă a celor aflați la baza ierarhică, obligați prin jurământ militar să respecte orice ordin legal primit de la superiori.

Este important de observat care sunt diferențele între sistemul de relații industriale la nivel teoretic și la nivel de practică în armată în ceea ce privește actorii relațiilor industriale, așa cum sunt aceștia enumerați în capitolul 2 al prezentei lucrări.

Angajații din sistemul militar, militari și civili, reprezintă forța de muncă și motorul oricărei acțiuni. Cu toate că majoritatea angajaților primesc ordine precise și concise, punerea acestora în aplicare aduce eficacitate, în cazul în care munca este prestată la nivel performant. Calitatea muncii prestate, în armată, este cu mult mai importantă față de o instituție civilă, unde pierderile pot fi, mai degrabă, de natură financiară, în vreme ce în armată se poate vorbi, în cazul neîndeplinirii obligațiilor sau a îndeplinirii lor necorespunzătoare, de pierderi de vieți omenești.

Angajatorii reprezintă categoria de responsabilitate pentru asigurarea condițiilor de muncă favorabile pentru angajați. Armata se preocupă, cel puțin teoretic, de asigurarea acestor condiții de muncă specifice și necesare, însă factorii economici și politici pot influența calitatea și rapiditatea achizițiilor care să permită asigurarea celor mai bune condiții de muncă. Guvernele, în cazul de față Guvernul României, este direct implicat în asigurarea condițiilor de muncă în armată și structurile de forță. Armata este finanțată de către Guvern, posibilitatea de a înregistra venituri proprii fiind insignifiantă ca raport procentual bugetar. Deciziile Guvernului influențează, direct și nemijlocit, ceea ce se întâmplă în armată cu munca și condițiile de muncă oferite angajaților. Asociațiile patronale, actor important în teoria relațiilor industriale, nu există în acest caz. Patronatul este reprezentat de organisme superioare care, pe bază de ordin și comandă, transmit linia de acțiune către structurile subordonate. Sindicatele, de asemenea, au o prezență mai degrabă formală. Militarilor, prin regulamente, le este interzis să se asocieze în organizații sindicale. Acest drept nu este însă limitat la polițiști și nici personalului civil care se află sub angajament cu unitățile militare. Totuși, partea sindicală nu are putere de a influența sistemul decizional în armată, iar activitatea sindicală se limitează la acțiuni de natură socială și culturală, neimplicându-se în conflictele de muncă, dialog social sau rezolvarea unor probleme care țin de locul de muncă și de condițiile de muncă.

Instanțele și tribunalele sunt acele instrumente ale sistemului judiciar care asigură punerea în practică ori rezolvarea conflictelor care pot apărea în procesul derulării conținutului relațiilor industriale, inclusiv pentru sistemul militar. Față de instanțele civile, există instituții similare militare, ale căror termene sunt mult mai scurte comparativ cu cele civile. Practica ju-

diciară în sistemul militar este diferită, iar obligativitatea de a se recurge, în primă instanță, la tribunalele și instanțele militare, rămâne un factor suplimentar de presiune pentru angajați. Organizația Internațională a Muncii al cărei principal scop este acela de a stabili norme și standarde internaționale pentru soluționarea conflictelor apărute în zona relațiilor industriale, rămâne un actor teoretic al relațiilor industriale practicate în armată. Problemele generate de munca în armată arareori ajung să fie soluționate de alte instanțe decât cele interne sau cele militare.

Funcția de resurse umane acționează, inclusiv în armată, prin departamentul specializat, ca un mediator între angajați și obiectivele acestora, respectiv angajatori și obiectivele acestora. Fiecare unitate militară are, raportat la numărul de angajați, un departament propriu de resurse umane care efectuează operațiunile specifice și asigură implementarea modificărilor legislative de impact în acest sens. Funcția de resurse umane, în armată, are o anumită rigiditate din cauza sistemului și a unei structuri ierarhice care nu permite abateri pozitive.

Concluzia preliminară este că relațiile industriale în armată sunt atipice deoarece: nu există sindicate militare (în majoritatea statelor), ierarhia este rigidă, disciplina este reglementată prin lege, personalul militar are statut special, raportul angajat - angajator este asimetric. Mai mult, actorii care participă la relațiile industriale, în armată, diferă comparativ cu mediul civil, din cauza faptului că statul este simultan angajator, reglementator și autoritate disciplinară. Nu în ultimul rând, factorii de influență pentru relațiile industriale din armată au influență diferită din următoarele motive: mediul politic și juridic are un rol mult mai puternic, comportamentul individual este limitat de disciplina militară, structura organizațională este extrem de ierarhizată.

Concluzii

Relațiile industriale în armată reprezintă o provocare majoră a perioadei actuale. În condițiile în care necesitatea finanțării armatei și a altor structuri de forță a devenit clară în contextul conflictelor armate în desfășurare (Orientul Mijlociu, Ucraina, Fâșia Gaza etc.), este evident că există nevoia stringentă ca armata să furnizeze și să maximizeze o muncă de calitate. Această calitate a muncii depinde, în mare măsură, de sistemul de relații industriale, despre care nu se poate afirma că este inexistent în armată, dar, cu siguranță, necesitatea modernizării acestuia, a flexibilizării și motivării suplimentare a angajaților, a executanților de ordine și comenzi, este o necesitate de la sine înțeleasă.

Relațiile industriale reprezintă un proces continuu de negociere și ajustare între interesele angajaților și cele ale managementului (Poole 1981). Relația de muncă este o instituție socială complexă, în care regulile formale și informale modelează comportamentul actorilor (Kaufmann 2004). Aceste două idei sta-

tuează clar rolul și importanța relațiilor industriale, la nivel teoretic și practic, în cadrul unei instituții, indiferent de tipul acesteia.

În acest context, îmbunătățirea sistemului de relații industriale în armată și structurile de forță devine direcție strategică, nu doar una de natură administrativă. Un sistem modernizat al relațiilor industriale în armată ar trebui să includă, fără să fie limitativ, următoarele direcții:

- politici de recrutare adaptate generațiilor tinere;
- mecanisme de motivare și retenție;
- flexibilitate în carieră;
- digitalizarea proceselor de resurse umane;
- dialog instituțional eficient între personal și structurile de comandă.

Deficitul de personal nu este doar o problemă de recrutare, ci reflectă disfuncționalități în sistemul de relații industriale militare, care includ:

- atractivitate scăzută a carierei militare;
- mecanisme ineficiente de motivare și retenție;
- procese de resurse umane neadaptate la piața muncii actuală;
- lipsa flexibilității în gestionarea carierei;
- proceduri birocratice care descurajează mobilitatea și promovarea.

În același timp, literatura recentă arată că relațiile industriale reprezintă un pilon esențial al dezvoltării durabile, contribuind direct la promovarea muncii decente, a dialogului social și a rezilienței instituționale. Studiile evidențiază că modernizarea relațiilor industriale este indispensabilă pentru adaptarea la transformările tehnologice și pentru menținerea echilibrului între interesele angajaților și cele ale instituțiilor, aspecte esențiale și pentru sistemul militar (Ghena 2026).

Concluziile acestei lucrări sunt, de fapt, direcții viitoare de cercetare specifică, puse în slujba îmbunătățirii muncii în armată, dar și calității vieții angajaților, în același timp. Spre deosebire de societatea civilă și instituțiile care funcționează în viața civilă, diferența determinantă în ceea ce privește organizarea militară este că resursa umană din sistemele militare și ale structurilor de forță se bazează și pe capacitatea de sacrificiu a angajaților. Această capacitate de sacrificiu ar putea fi, pe viitor, o direcție foarte importantă de studiu și cercetări în încercarea de a găsi balanța corectă între sacrificiul eventual și recompensele primite de angajat sau de urmașii acestuia, în cazul în care acesta este nevoit, în timpul executării ordinelor de serviciu, să își pună în pericol viața, sănătatea și integritatea corporală.

Corelarea între relații publice și relații industriale, în sistemul militar și al structurilor de forță, poate fi o altă direcție viitoare de cercetare, ale cărei rezultate teoretice să fie aplicate în practica resurselor umane din armată. În perspectiva armatei și structurilor de forță, relațiile industriale ar putea fi folosite ca instrument de relații publice, necesitatea modernizării relațiilor publice interne, în armată, fiind o altă ches-

tiune stringentă. Modernizarea muncii în armată are legătură directă și cu calitatea muncii furnizate de armată și utilitatea acesteia integrată sistemelor sociale și economice. Armata nu poate fi ruptă din context social și economic, relația între acestea fiind directă și nemijlocită. Armata are nevoie de indicele demografic, de sistemul social, are nevoie de resurse pentru funcționare, și, în schimb, trebuie să ofere servicii de calitate astfel încât raportul între calitate și preț să rămână, din perspectiva teoriilor economiei politice, unul în care ambele categorii să aibă de câștigat.

Bibliografie

Administrația Națională a Penitenciarelor. (n.d.). Pagina oficială a Administrației Naționale a Penitenciarelor. www.ang.gov.ro

Administrația Prezidențială a României. (n.d.). Pagina oficială a Administrației Prezidențiale a României. <https://www.presidency.ro>.

Bamber, G. J., Lansbury, R. D., Wailes, N., & Wright, C. F. (2016). *International and comparative employment relations: National regulation, global changes* (6th ed.). SAGE Publications.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Wiley.

Caforio, G. (2018). *Handbook of the sociology of the military* (2nd ed.). Springer.

Commons, J. R. (1990). *Institutional economics*. University of Wisconsin Press.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.

Curtea de Conturi a României. (2025). *Raport de audit financiar pentru anul 2023 – Ministerul Apărării Naționale* (Nr. 24669/31.03.2025). <https://www.curteadeconturi.ro/rapoarte-audit/rapoarte-audit-financiar/raport-de-audit-financiar-pentru-anul-2023-nr-24669-31-03-2025-ministerul-apararii-nationale>

Direcția Generală Management Resurse Umane. (2015). *Dispoziția DGMRU nr. 15/2015 privind fișa postului pentru cadrele militare*.

Direcția Generală Management Resurse Umane. (2021). *Dispoziția DGMRU nr. 14/2021 privind formarea profesională continuă a cadrelor militare*.

Direcția Generală Management Resurse Umane. (2024). *Dispoziția DGMRU nr. 14/2024 privind procedura de selecție a funcționarilor publici și a personalului civil contractual în vederea ocupării prin transfer a funcțiilor vacante din MAPN*.

Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems* (Revised ed.). Harvard University Press.

Encyclopaedia Britannica. (n.d.). *Industrial relations*. <https://www.britannica.com/topic/industrial-relations>.

Ghena, C.-N. (2026). *Industrial relations and sustainable development goals*. Romanian Journal of Economics, 62(1), 377–394. <https://www.revecon.ro/articles/2026-1/2026-1-23.pdf>

Guvernul României. (2005). *H.G. nr. 485/2005 privind echivalarea funcțiilor militare cu funcții civile*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Guvernul României. (2005). *H.G. nr. 1867/2005 privind compensația lunară pentru chirie a cadrelor militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Guvernul României. (2010). *O.U.G. nr. 111/2010*

privind concediul și indemnizația pentru creșterea copilului. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Guvernul României. (2011). *H.G. nr. 106/2011 – Ghidul carierei militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Guvernul României. (2022). *H.G. nr. 1336/2022 pentru aprobarea Regulamentului cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Guvernul României. (2024). *H.G. nr. 181/2024 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii nr. 360/2023 privind sistemul public de pensii*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Macmillan.

Ionașcu, A.-E. (2021). *Managementul resurselor umane în organizațiile din România și specificul în sistemul național de apărare*. Universitatea Națională de Apărare Carol I.

Journal of Public Relations Research. (2025). *Public Relations, a Home for Internal Communication?* Taylor & Francis.

Kaufman, B. E. (2004). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association.

Kochan, T. A. (2019). *Shaping the future of work: A handbook for building a new social contract*. MIT Press.

Ministerul Afacerilor Interne. (n.d.). *Pagina oficială a Ministerului Afacerilor Interne*. <https://www.mai.gov.ro>.

Ministerul Apărării Naționale. (2010). *Ordinul M.21/2010 privind evaluarea competenței lingvistice în MAPN*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2010). *Ordinul M.39/2010 pentru aprobarea Instrucțiunilor de aplicare a Legii nr. 384/2006 privind statutul soldaților și gradaților profesioniști*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2011). *Ordinul M.101/2011 privind selecția personalului pentru misiuni și operații în afara teritoriului statului român*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2012). *Ordinul M.17/2012 privind Regulamentul de ordine interioară aplicabil personalului civil din MAPN*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2012). *Ordinul M.25/2012 privind funcțiile de gestionar, garanțiile, răspunderea și gestionarea bunurilor din MAPN*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2012). *Ordinul M.30/2012 privind recrutarea, selecția, formarea profesională și evoluția în cariera militară*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2012). *Ordinul M.101/2012 privind soluționarea petițiilor și primirea în audiență în MAPN*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2014). *Ordinul M.122/2014 privind metodologia întocmirii aprecierilor de serviciu pentru cadrele militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministerul Apărării Naționale. (2015). *Ordinul M.69/2015 privind sistemul de ierarhizare și selecție pentru evoluția în carieră a cadrelor militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.

- Ministerul Apărării Naționale. (2017). *Ordinul M.124/2017 privind chemarea/rechemarea în activitate a ofițerilor, maiștrilor militari și subofițerilor*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2019). *Ordinul M.161/2019 privind încheierea contractelor pentru exercitarea profesiei de cadru militar*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2019). *Ordinul M.212/2019 privind normele metodologice privind încadrarea în condiții deosebite, condiții speciale și alte condiții*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2019). *Ordinul M.217/2019 privind recrutarea, selecția și formarea profesională inițială a candidaților la profesia militară*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2022). *Ordinul MS.113/2022 privind legitimațiile personalului din MAPN*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2023). *Ordinul MS.163/2023 privind acordarea, menținerea, retrogradarea și retragerea titlului de specialist de clasă/domeniu funcțional*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Ministerul Apărării Naționale. (2025). *Rezultatele auditului Curții de Conturi la MAPN*. Presamil. <https://presamil.ro/rezultatele-auditului-curtii-de-conturi-la-mapn>
- Ministerul Apărării Naționale. (n.d.). *Pagina oficială a Ministerului Apărării Naționale*. <https://www.mapn.ro>.
- Ministerul Apărării Naționale – Clubul Sportiv al Armatei Steaua București. (n.d.). *Site oficial al CSA Steaua București*. <https://www.csasteaua.ro>.
- Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală Management Resurse Umane. (n.d.). *Site oficial DGMRU*. <https://dgmru.mapn.ro>.
- Ministerul Apărării Naționale. (n.d.). *Presamil.ro – Portal oficial de informare militară*. <https://presamil.ro>.
- NATO. (2023). *Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2023)*. NATO Public Diplomacy Division.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Parlamentul României. (1995). *Legea nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2002). *Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2003). *Codul muncii (Legea nr. 53/2003, republicată și actualizată)*. <https://legislatie.just.ro>.
- Parlamentul României. (2004). *Legea nr. 293/2004 privind Statutul funcționarilor publici cu statut special din ANP*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2006). *Legea nr. 384/2006 privind statutul soldaților și gradaților profesioniști*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2015). *Legea nr. 223/2015 privind pensiile militare de stat*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2017). *Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2020). *Legea nr. 168/2020 privind recunoașterea meritelor personalului participant la acțiuni militare*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Parlamentul României. (2023). *Legea nr. 360/2023 privind sistemul public de pensii*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Poole, M. (1981). *Theories of industrial relations*. Routledge.
- Segal, D. R., & Segal, M. W. (2004). America's military population. *Population Bulletin*, 59(4), 1-40.
- Serviciul de Informații Externe. (n.d.). *Pagina oficială a Serviciului de Informații Externe*. <https://www.sie.ro>.
- Serviciul Român de Informații. (n.d.). *Pagina oficială a Serviciului Român de Informații*. <https://www.sri.ro>.
- Serviciul de Protecție și Pază. (n.d.). *Pagina oficială a Serviciului de Protecție și Pază*. <https://www.spp.ro>.
- Serviciul de Telecomunicații Speciale. (n.d.). *Pagina oficială a Serviciului de Telecomunicații Speciale*. <https://www.sts.ro>.
- Snider, D. M., & Matthews, L. J. (2012). *The future of the Army profession* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Statul Major al Apărării. (2013). *R.G. 3/2013 – Regulamentul disciplinei militare*.
- Statul Major al Apărării. (2016). *R.G. 1/2016 – Regulamentul de ordine interioară în unitate*.
- Statul Major al Apărării. (2022). *Dispoziția S.M.Ap. S78/2022 privind Nomenclatorul armelor, serviciilor și specialităților militare*.
- Statul Major General. (2016). *Dispoziția S.M.G. 65/2016 privind metodologia de predare-primire a funcțiilor fără gestiuni*.
- Wong, L., & Gerras, S. J. (2015). *Lying to ourselves: Dishonesty in the Army profession*. U.S. Army War College Press.

Responsabilitatea privind conținutul articolelor publicate în *Colocviu strategic*, inclusiv a opiniilor exprimate, revine în totalitate autorilor, cu respectarea prevederilor *Legii nr. 183 din 10 iunie 2024 privind statutul personalului de cercetare, dezvoltare și inovare* și ale *Legii nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe*, cu modificările și completările ulterioare. Sunt autorizate orice reproduceri, fără perceperea taxelor aferente, cu condiția precizării exacte a sursei.

Colocviu strategic

Redactor: CS II dr. Cristian BĂHNĂREANU
E-mail: colocviustrategic@unap.ro
Webpage: <https://cssas.unap.ro/ro/cs.htm>
e-ISSN 1842-8096, 243/27.04.2026



Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate

Adresă: Șoseaua Panduri, nr. 68-72, sector 5,
cod poștal 050662, București, România
Telefon: +4021.319.56.49, Fax: +4021.319.57.80
E-mail: cssas@unap.ro, Website: <https://cssas.unap.ro>