

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE  
CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ȘI SECURITATE

*dr. Petre DUȚU*



# IMPACTUL INTEGRĂRII ÎN ALIANȚA NORD-ATLANTICĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DIN ARMATA ROMÂNIEI

Editura Universității Naționale de Apărare  
București, 2005

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
DUȚU, PETRE**

**Impactul integrării în Alianța Nord-Atlantică  
asupra managementului resurselor umane din  
Armata României/ dr. Petre Duțu, - București:  
Editura Universității Naționale de Apărare, 2005**

Bibliogr.

ISBN 973-663-167-2

327.51 NATO: 65:658:3

355.45(498)

© Toate drepturile asupra prezentei ediții sunt rezervate

Universității Naționale de Apărare

- Lucrarea a fost discutată în ședința Consiliului Științific al  
CSSAS

ISBN 973-663-167-2



## CUPRINS

<b>1. Argument</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Sistemul managementului resurselor umane din armată</b> .....	<b>7</b>
2.1. Managementul resurselor umane din armată - definiție, caracteristici.....	7
2.2. Dimensiuni ale sistemului resurselor umane din Armata României.....	12
2.3. Implicații ale integrării României în Alianța Nord-Atlantică asupra sistemului resurselor umane din armata sa .....	18
<b>3. Determinări ale managementului resurselor umane din armată</b> .....	<b>33</b>
3.1. Determinări interne ale managementului resurselor umane din armată.....	33

3.2. Determinări externe ale managementului resurselor umane din armată.....	38
--	----

<b>4. Corelația reforma armatei - managementul resurselor umane în contextul integrării României în NATO</b> .....	<b>41</b>
4.1. Obiective ale reformei din Armata României în domeniul managementului resurselor umane.....	41
4.2. Reforma armatei și modernizarea managementului resurselor umane .....	42
<b>5. Concluzii și propuneri</b> .....	<b>45</b>

## 1. Argument

Succesul sau insuccesul în orice activitate umană depinde, într-o foarte mare măsură, de modul în care se întrebuițează resursele avute la dispoziție, adică de managementul lor. Ca *acțiune practică*, managementul desemnează un sistem de principii, cerințe, reguli și metode de conducere, precum și talentul managerilor de a le aplica. În alți termeni, managementul reprezintă un complex de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă, a colectivităților umane organizate, în ansamblul lor, cât și a fiecărei verigi structurale<sup>1</sup>.

Armata, ca organizație cu atribuții ample în domeniul apărării și securității naționale și nu numai, primește din partea societății resurse materiale, umane, financiare, informaționale ce se cer a fi utilizate cât mai eficient și în deplină concordanță cu scopurile și obiectivele stabilite pentru această instituție a statului. Altfel spus, există un management al resurselor apărării care poate fi conceput ca un sistem, printre componentele căruia se află și subsistemul resurselor umane din armată.

Resursele umane fac parte din categoria resurselor puse la dispoziția armatei de către societatea în care organizația militară ființează pentru ca aceasta din urmă să-și poată îndeplini misiunile constituționale încredințate legal. La rândul lor, acestea dispun de un management specific, care „...reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea

---

<sup>1</sup> Vezi: V. CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU, *Managementul organizației*, București, Editura ALL BECK, 2003, p.3

materială și morală, până la momentul încetării contractului de muncă”<sup>2</sup>.

Problematika managementului resurselor umane din armată dobândește o semnificație deosebită, atât datorită schimbărilor semnificative și rapide din societatea românească, cât și a transformărilor structurale și de conținut ale instituției militare. Armonizarea schimbărilor din mediul militar cu cele generate în domeniul managementului resurselor umane este o sarcină permanentă și dificilă a celor cu responsabilități în acest domeniu de activitate. În plus, impactul progresului tehnic și al revoluției informaționale, cuplat cu cel al reformei din organismul militar asupra resurselor umane din armată se impune luat și el în calcul la derularea programelor de recrutare, selecție, formare, dezvoltare și utilizare a personalului militar și civil.

În același timp, integrarea României în Alianța Nord-atlantică și viitoarea aderare la Uniunea Europeană exercită și va exercita o influență semnificativă, sistematică și constantă asupra resurselor apărării, în general, și asupra resurselor umane din armată, mai ales. De aceea, întregul demers al celor cu responsabilități în domeniul gestionării resurselor umane din armată va avea permanent în vedere exigențele formulate de cele două organizații amintite anterior. Implicit, aceasta a presupus și presupune elaborarea, adoptarea și punerea în practică, de către cei în drept, a unor strategii adecvate și explicite în ceea ce privește resursele umane din armată. Totodată, aceste strategii au luat și vor continua să ia forma unor acte normative – legi, hotărâri de guvern, regulamente, ordine ale ministrului apărării naționale, dispoziții – prin care se reglementează complexa activitate de gestionare a resurselor umane din instituția militară.

---

<sup>2</sup> Petre BURLOIU, *Managementul resurselor umane*, București, Editura Lumina Lex, Ediția a III-a, 2001, p.41

## 2. Sistemul managementului resurselor umane din armată

### 2.1. Managementul resurselor umane din armată - definiție, caracteristici

Armata, prin structura, organizarea, activitatea, membrii, scopurile și obiectivele sale reprezintă o organizație. În această calitate, ea constituie un element al sistemului social, adică al societății în care ființează. În alți termeni, armata este acea organizare socială care primește de la societate resurse materiale, umane, financiare și informaționale pe care să le gestioneze în deplină concordanță cu scopurile și obiectivele dinainte stabilite. În acest sens, un rol major revine managementului resurselor apărării, în general, și resurselor umane, în special.

Managementul resurselor umane poate fi privit, simultan, ca fiind: **acțiune practică, știință și proces.**

Astfel, el poate fi considerat o **acțiune practică**, caz în care desemnează un sistem de principii, cerințe, reguli și metode de conducere, precum și talentul managerilor de a le aplica, adică un proces concret de raționalizare și eficientizare a activității respectivei organizații. Managementul resurselor umane, ca activitate complexă, nu își poate pune în valoare virtuțile decât *cu și prin oameni*. Cu alte cuvinte, acolo unde apar și se dezvoltă acțiuni manageriale, mai simple sau mai complexe, sunt implicați oameni, unii în poziție de manageri, alții în cea de executanți. Aceștia se impune a fi permanent în contact cu progresele cunoașterii în domeniul specific activității lor. De aceea, cei care conduc structuri de personal, la diferite niveluri din armată, trebuie să fie *eficienți* în tot ceea ce întreprind, *flexibili*, deci capabili să se adapteze la situații noi fără disfuncționalități majore, și *creativi*, cu alte cuvinte inovatori, inventivi și cu imaginație creatoare în munca lor.

Asemenea calități se dobândesc printr-o permanentă deschidere față de nou, printr-o învățare continuă<sup>3</sup>.

În calitate de **știință**, managementul reprezintă un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, concepte, metode și tehnici prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele ce au loc în conducerea organizațiilor. Managementul, ca știință, oferă metode, procedee și instrumente de soluționare a problemelor de conducere din instituția militară, la toate nivelurile organizatorice ale acesteia, în orice condiții, adică în situație normală, critică și de criză. Managementul resurselor umane, ca *proces*, include recrutarea, selecția, formarea și dezvoltarea profesională, utilizarea, reconversia profesională, asistența post-carieră a resurselor umane puse la dispoziție de societate, la un moment dat, în concordanță cu misiunile constituționale ce i se pot încredința armatei de către instituțiile abilitate ale statului.

Managementul resurselor umane ca **proces** este: *unitar*, deoarece funcțiile managementului sunt puternic corelate, constituind un tot, o entitate orientată spre același scop și obiective; *atocuprinzător*, întrucât se manifestă la toate nivelurile organizației militare și la toate aspectele referitoare la resursele umane; *flexibil*, în sensul că s-a adaptat și va trebui să se adapteze, în continuare, fără disfuncționalități, la specificul activității structurii militare respective, la resursele materiale și financiare alocate, la mediul ambiant în care se derulează acțiunile de luptă sau/și de instruire; *motivant*, adică se întemeiază pe satisfacerea unor trebuințe, aspirații, idealuri, interese ale oamenilor, dar și a intereselor instituției; *ciclic*, în sensul că se desfășoară pe trei faze - *faza previzională* (se stabilesc obiectivele și modalitățile de îndeplinire a lor); *faza operativă* (se execută funcțiile manageriale de coordonare și

<sup>3</sup> Cf. G1-maior dr. Mihail ORZEATĂ, *Reforma în domeniul resursei umane (III). Educarea educatorilor*, în Revista „Gândirea militară românească”, nr. 1/2005, pp. 58-62.

antrenare); *faza post-operativă* (se înfăptuiește funcția managerială de control)<sup>4</sup>.

Resursele umane ale armatei sunt constituite din oameni - ofițeri, subofițeri, maiștri militari, militari angajați pe bază de contract, personal civil - care lucrează efectiv și care prin activitatea lor asigură realizarea obiectivelor acesteia, punând în valoare celelalte resurse și străduindu-se să le utilizeze rațional. În acest context, managementul resurselor umane reprezintă ansamblul activităților promovate de conducerea armatei, de la toate nivelurile ierarhice, în scopul asigurării utilizării optime a personalului de care se dispune.

Managementul resurselor umane posedă o serie de caracteristici. Prima dintre ele este de *ordin cantitativ*, în sensul că resursele umane reunesc un *număr finit de persoane*, care au calitatea de membri ai unui grup uman. În acest cadru, oamenii comunică și interacționează, dezvoltă relații interpersonale complexe și diverse, îndeplinesc roluri și au statute diferite în cadrul organizației, împărtășesc aceleași norme și valori, se supun unor norme și cutume comune, sunt solidari și eficienți în realizarea scopului grupului de apartenență<sup>5</sup>. O a doua trăsătură definitorie o reprezintă *raționalitatea*, adică activitatea conștientă și voluntară (în sensul de liber consimțită) orientată spre un anumit scop, recunoscut și asumat de toți membrii grupului uman respectiv. O a treia caracteristică se referă la *caracterul social* al resursei umane din instituția militară. Această trăsătură trebuie văzută ca îmbrățișând trei aspecte esențiale, și anume: 1) armata este un subsistem al sistemului social general. În această calitate, ea se supune necondiționat tuturor cerințelor sociale, de la norme, cutume, reguli până la

modul de constituire a sa ca organizație; 2) personalul său are calitatea de cetățean al țării și, prin aceasta, de membru al societății. De aceea, toți cei care intră în această categorie se supun normelor sociale, adoptă comportamente acceptate și conforme modelului cultural impus și pretins de societate; 3) ofițerii, maiștrii militari, subofițerii, militarii angajați pe bază de contract, militarii în termen (până la eliminarea serviciului militar obligatoriu) și salariații civili sunt toți membri ai unor grupuri militare, calitate care îi obligă să se conformeze normelor, regulilor, cerințelor acestora, să îndeplinească un rol și să dețină un statut anume, să împărtășească valorile specifice mediului militar, să promoveze și să respecte tradițiile armatei, să acționeze permanent pentru îndeplinirea îndatoririlor ce le revin. O a patra trăsătură definitorie a resurselor umane o constituie *caracterul psihosocial* al acestora. Practic, resursele umane din armată se regăsesc sub forma grupurilor umane, de diferite mărimi, cu compuneri diverse, atât cantitativ, cât și calitativ, alcătuite în strictă conformitate cu sarcinile specifice fiecărei structuri militare. Această caracteristică presupune prezența și manifestarea activă, la orice grup militar, a o serie de proprietăți de grup. Printre acestea un rol esențial revine: **1)** coeziunii, ca expresie a solidarității și unității dintre membrii grupului, ca raporturi în virtutea cărora grupul funcționează ca o entitate coerentă, de sine stătătoare; **2)** consensului, ca identitate între atitudinile, opiniile, comportamentele membrilor grupului față de un obiect, o problemă, o anumită valoare și expresie a trebuinței acestora de a respecta normele existente; **3)** conformității, ca supunere conștientă și voluntară a membrilor grupului față de normele scrise și de cutumele existente, de obediență față de îndeplinirea îndatoririlor ce le revin, potrivit legilor țării, regulamentelor militare și fișei postului pe care sunt încadrați; **4)** integrării psihosociale, ca aderare la scopuri comune prin asimilare de roluri sociale și modele de comportament, prin dezvoltarea acelorași tipuri de

<sup>4</sup> Cf: Mihai ROBU, Marius BUȘOI, Mihăiță CIOCAN, *Teoria managementului resurselor în situații de criză sau conflictuale*, București, Editura Ars Docendi, 2003, pp. 14-21.

<sup>5</sup> Vezi :Robert K. MERTON, *Elements de theorie et de methode sociologique*, Paris, Librairie Plon, 1965, pp. 237-267

relații fundamentale ale indivizilor; **5)** eficacității grupului, ca modalitate de atingere sistematică și constantă a obiectivelor oficiale și informale ce îi revin, ca structură militară; **6)** tradițiilor armatei și ale grupului respectiv, văzute ca moștenire de obiceiuri, convingeri, credințe, concepții ce se cer respectate și continuate.

Un sistem coerent al managementului resurselor umane din armată reprezintă o necesitate. Aceasta dintr-o serie de motive, printre care se află și următoarele: *continuitatea activității specifice* instituției militare; *resursele financiare relativ limitate* puse la dispoziție în acest scop; *complexitatea activității* ce se desfășoară în armată; *condițiile diverse* în care trăiesc și muncesc, dar și în care vor trebui să acționeze grupurile militare, la pace, în condiții de criză și de război; *prezența riscului de a fi rănit sau chiar ucis* pe timpul executării unor misiuni de luptă; *privarea de unele drepturi cetățenești* (de exemplu, de a face parte dintr-un partid politic, de a fi ales într-o funcție publică.).

În același timp, asupra managementului resurselor umane din armată o influență constantă exercită caracteristicile mediului de securitate. Printre aceste trăsături definitorii se află și următoarele: *absența certitudinilor privind riscurile și amenințările diverse*, ca natură, intensitate, frecvență, direcție și sens de manifestare, la adresa securității individuale, naționale, regionale și internaționale; *sporirea numărului amenințărilor nonmilitare* în raport cu cele militare; *aparitia unor actori nonstatali capabili să genereze riscuri și amenințări* la adresa securității statelor lumii, în general, și a securității umane, în special; *sporirea interesului și gradului de implicare a comunității internaționale*, prin organizații și instituții nonstatale în prezervarea securității umane a individului și globale. În acest context, a sporit aportul ONU și al unor organizații regionale la reglementarea crizelor, la soluționarea tensiunilor și conflictelor interstatale, interetnice și de altă

natură care, într-un fel sau altul, pun în pericol securitatea umană a indivizilor și pe cea globală. Totodată, o serie de state, puternice economic, uman și militar, dar și membre ale unei alianțe politico-militare credibile, și-au modificat strategia de securitate națională, în sensul amplificării caracterului *preventiv* al acțiunilor de prezervare a securității umane a indivizilor și a celei globale. De aceea, atunci când statele respective socotesc că atât interesele lor fundamentale, cât și cele ale comunității internaționale sunt lezate de diferiți actori statali și nonstatali, prin amenințări directe și/sau potențiale, pe baza hotărârii ONU, intervin, inclusiv prin mijloace militare, pentru eliminarea pericolului respectiv.

Toate aceste caracteristici ale mediului de securitate fac ca evoluția sa, pe o „scală” imaginară, să treacă succesiv sau nu prin următoarele stări: *de normalitate*, *critică* sau *de criză*. În consens cu starea mediului de securitate, cei cu competențe în domeniul managementului resurselor umane din armată adoptă măsuri adecvate în ceea ce privește numărul, nivelul instruirii, formării și dezvoltării profesionale a personalului, precum și acțiuni de reconversie a celor care părăsesc sistemul, din cauze obiective.

## **2.2. Dimensiuni ale sistemului resurselor umane din Armata României**

Sistemul resurselor umane din Armata României, din punct de vedere al operaționalizării conceptului, este caracterizat de un ansamblu coerent de dimensiuni. Printre acestea se numără dimensiunile: *cantitativă*; *normativă*; *structurală* și *psihosocială*. Toate aceste dimensiuni se cer văzute ca un întreg ale cărui componente se află în interdependență și interacțiune, procese dinamice ce pun în evidență calitatea sistemului resurselor umane. De aceea, este posibil ca, într-o perioadă sau alta a existenței acestui sistem,

unele dimensiuni să dobândească o importanță mai mare decât a altora. Astfel, imediat, după 1989, a prevalat, e drept pentru puțin timp, o tendință de creștere ușoară a efectivelor, prin înființarea de noi unități și mari unități militare, precum și prin crearea unei noi categorii de personal - militarii angajați pe bază de contract. Odată cu definirea clară a obiectivului aderării României la NATO și cu semnarea unor convenții și acorduri internaționale de reducere a unor categorii de armament și tehnică de luptă, s-a trecut la diminuarea efectivelor armatei noastre. În acest sens, s-a aplicat un plan de reducere treptată a efectivelor, ca parte integrantă a procesului de reformă din instituția militară, urmărindu-se ca, prin disponibilizările de personal, să nu se afecteze capacitatea instituției de a-și îndeplini misiunile constituționale ce îi revin în societate și nici să nu se creeze artificial probleme sociale. Totodată, s-a acționat și în direcția adecvării structurii diferitelor categorii de personal la noile tipuri de misiuni asumate de Armata României pe plan regional și global, atât înainte, cât și după integrarea în structurile Alianței Nord-Atlantice<sup>6</sup>.

*Dimensiunea cantitativă* a sistemului resurselor umane din armată este dată de numărul de persoane - militari și civili - ce au calitatea de membri ai unei structuri militare, la un moment dat. Ea variază de la o etapă la alta de existență și funcționare a instituției militare, în raport cu o serie de criterii politice, sociale, economice și militare. Astfel, înainte de anul 1989, Armata României avea un personal numeros (circa 300.000 de oameni), format din ofițeri, maiștri militari, subofițeri, militari în termen, elevi ai instituțiilor de învățământ militar și personal civil. După 1990, treptat numărul personalului militar și civil din armată a început să scadă, urmând ca, în 2007, Armata României să numere 90.000 de oameni - militari și civili.

---

<sup>6</sup> Vezi: dr. Petre DUȚU, *Dinamica misiunilor Armatei României*, București, Editura UNAp, 2004

Resursele umane din Armata României sunt, sub aspect cantitativ, limitate de: mărimea efectivelor militare stabilite prin convenții și tratate internaționale la care țara noastră este parte; volumul resurselor materiale și financiare puse la dispoziție de societate; obligațiile asumate de România, ca stat membru NATO cu drepturi depline.

*Dimensiunea normativă* a sistemului resurselor umane din armată s-a constituit și funcționează pe temeiul legal dat de prevederile legilor în materie (de exemplu, Legea nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare), dar și al altor acte normative (de pildă, Concepția de formare, dezvoltare profesională și utilizare a subofițerilor și maiștrilor militari în Armata României, Ghidul carierei militare ș.a.), emise de organismele competente.

În acest sens, un prim document, ce a ghidat, la vremea apariției sale, dar ce continuă să ghideze încă opțiunile de modernizare și restructurare a instituției militare îl reprezintă „Concepția privind managementul resurselor umane în Armata României” (1997). Acest document de referință în domeniul resurselor umane a avut ca finalitate: pe de o parte, modernizarea sistemului de management al resurselor umane ale apărării, în consens cu teoria și practicile din armatele statelor membre NATO și, pe de altă parte, restructurarea personalului pe categorii și grade militare, pentru asigurarea interoperabilității cu armatele țărilor ce compun Alianța Nord-Atlantică. De asemenea, acest document a dat orientările normative fundamentale pentru modernizarea sistemului de management al resurselor umane, printre acestea numărându-se și următoarele: reabilitarea carierei militare, ca model și sistem de gestiune a personalului, în acord cu dezvoltările de acest tip din teoria și practica managementului resurselor umane ale armatelor moderne; definirea posturilor pe grade militare, în sistem piramidal, și restructurarea acestora pe categorii de personal; accentuarea profesionalizării personalului militar, ca

fundament al realizării interoperabilității cu armatele NATO; reabilitarea statutului subofițerului și adaptarea sistemului de pregătire și utilizare profesională a acestuia; folosirea unui sistem de recrutare și selecție care să rețină candidații cu potențial adecvat pentru cariera militară; reconversia profesională a personalului cu contract limitat și a celui disponibilizat ca urmare a reducerii efectivelor armatei<sup>7</sup>.

În același timp, dimensiunea normativă și-a pus în evidență, cu multă putere, valențele în perioada de pregătire a României în vederea integrării în NATO. În acest sens, se cuvin menționate, pentru rolul semnificativ jucat în pregătirea intrării țării noastre în rândurile Alianței Nord-Atlantice, planurile anuale, începând cu 1999, în cadrul cărora un obiectiv prioritar l-a constituit punerea în aplicare a unui sistem de management al resurselor umane similar celor practicate în armatele NATO. Pe aceeași linie angajantă se înscriu și alte două documente, ce au jucat un semnificativ rol normativ, și anume „Angajamentul de la Praga privind capacitățile” (noiembrie 2002) și „Directiva ministerială NATO 2003”. Împreună cu prevederea constituțională privind serviciul militar în țara noastră, acestea au determinat adecvarea strategiilor de management ce s-au aplicat în Armata României în perioada imediat următoare la obiectivul major al integrării în Alianța Nord-Atlantică. Este evident că actele normative ce reglementează managementul resurselor umane din Armata României se adaptează flexibil la transformările sociale din țara noastră și la schimbările produse în interiorul instituției militare. Astfel, deși există o lege privind statutul cadrelor militare din Armata României, un ghid al carierei militare și alte acte normative referitoare la gestionarea resurselor umane din armată, acestea se cer actualizate potrivit transformărilor social-economice din țară, dar și armonizate cu

---

<sup>7</sup> Vezi: Comandor Victor Barbu, *Modernizarea și restructurarea în domeniul resurselor umane*, în volumul „România – NATO. 1990-2002”, București, AISM, 2002, pp. 80-87

reglementările privind managementul resurselor umane din armatele statelor NATO. Un asemenea demers este absolut necesar dacă se ține seama că, în prezent, România este stat membru cu drepturi depline al Alianței Nord-Atlantice și trebuie să aibă o armată interoperabilă cu cele ale celorlalte state partenere și, totodată, să fie capabilă să-și îndeplinească misiunile asumate.

*Dimensiunea structurală* a managementului resurselor umane din armată reflectă compoziția acestora din urmă pe categorii de forțe armate, pe categorii de personal, pe grade militare, pe vârste și pe specialități. Potrivit criteriului „categoria de forțe armate” există un management specific resurselor umane din aceasta. Astfel, există resurse umane ce aparțin Forțelor Terestre<sup>8</sup>, Forțelor Aeriene și Forțelor Navale. Principial, normele generale nu diferă fundamental, dar elemente de specificitate există, fără îndoială, dacă se au în vedere misiunile proprii fiecărei categorii de forțe, necesarul de oameni, pe categorii de personal, de vârstă, de pregătire militară etc. De exemplu, Forțele Terestre au nevoie de mai mulți oameni ca luptători, de vârste și niveluri de instruire, de categorii de personal militar și civil diferite decât Forțele Aeriene sau Forțele Navale. În timp ce în prima categorie de forțe predomină luptătorii, respectiv militarii angajați pe bază de contract și subofițerii, în rândul Forțelor Aeriene mai numeroși sunt ofițerii (iar în cadrul lor piloții militari) și maiștrii militari, ca personal de deservire. De altfel, și în plan cantitativ, diferă personalul ce se află în compunerea fiecărei categorii de forțe. Astfel, Forțele Terestre au personalul cel mai numeros din armată și mai diferit sub aspectul vârstei, corpului cărui aparțin, instruirii și formării profesionale, în comparație cu celelalte categorii de forțe armate.

---

<sup>8</sup> Vezi: Gł. dr. Eugen BĂDĂLAN, *Sensul transformării*, București, Editura Militară, 2005, pp. 172-179, 190-197



*Dimensiunea psihosocială* a sistemului managementului resurselor umane din armată este definită de *dublul statut al contextului de organizare și desfășurare ale acesteia*. Astfel, sistemul managementului resurselor umane are un *statut social*, dat de caracterul societății în care armata există și își desfășoară activitatea. De fapt, orice instituție militară, prin compoziția sa, prin modul de constituire, prin normele ce îi reglementează viața și activitatea, prin resursele materiale, financiare, umane și informaționale primite de la societate, poartă amprenta acesteia din urmă. Astfel, compoziția socială a armatei, de regulă, coincide cu structura socială, ceea ce a permis să se afirme că instituția militară este o componentă intrinsecă a societății. Apoi, normele ce îi ghidează activitatea și viața, resursele primite și modul de executare a serviciului militar de către cetățenii țării reflectă concepția și practica societății referitoare la apărarea și securitatea națională și nu numai. În același timp, sistemul de management al resurselor umane din armată are un *statut psihologic*. Acest statut derivă din ansamblul însușirilor și proceselor psihice ale personalului militar și civil ce încadrează structurile acestei instituții a statului. Temperamentul, caracterul, aptitudinile, afectivitatea, motivația, atenția, gândirea și voința persoanelor ce compun resursele umane ale armatei sunt ansambluri coerente de însușiri și procese psihice care interacționează pe timpul întregii vieți și activități, atât în cadrul instituționalizat, cât și în cel informal. Practic, în orice organizație, iar armata este o organizație, se întâlnesc două structuri, și anume: una *oficială*, stabilită printr-un act normativ, în deplin consens cu scopurile și obiectivele constituirii sale (organigrama), și alta *informală*, generată de nevoile grupului militar de a exista și funcționa optim, ca entitate psihosocială (sociograma), într-un cadru organizațional dat. Întâlnirea dintre aceste două statute ale sistemului managementului resurselor umane din armată dă naștere dimensiunii sale psihosociale, care, în realitate, reflectă

procesul de interacțiune între componenta socială și psihologică a resurselor umane ale apărării.

### ***2.3. Implicații ale integrării României în Alianța Nord-Atlantică asupra sistemului resurselor umane din armata sa***

Impactul integrării României în structurile euro-atlantice asupra managementului resurselor umane din armată generează un ansamblu coerent de implicații pentru acesta din urmă. Întregul demers se produce concomitent cu reforma din armata țării noastre.

Desigur, se poate vorbi de mai multe tipuri de implicații ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării. Pentru început ne vom opri asupra celor de natură *cantitativă* și *calitativă*.

*Implicațiile cantitative* se referă la mărimea efectivelor armatei, la amploarea structurilor militare și la disponerea lor pe teritoriul național. La 01.08.2004, efectivele Ministerului Apărării Naționale erau de 113.506 de persoane (90.678 de militari, din care: 17.121 de ofițeri, 24.556 de maiștri militari și subofițeri, 22.748 de militari angajați pe bază de contract, 26.253 de militari în termen și cu termen redus, 22.828 de salariați civili)<sup>9</sup>.

Bineînțeles, din conținutul acestor implicații nu lipsesc aspectele calitative, numai că ele sunt mai puțin numeroase și evidente decât cele cantitative. Mărimea efectivelor armatei, o dată cu pregătirile de aderare a României la NATO, a început să se diminueze treptat și acest proces va continua, potrivit planificării stabilite de autoritățile naționale, până la numărul și categoriile de personal convenite de statul român cu prilejul semnării și ratificării tratatelor și convențiilor internaționale în

---

<sup>9</sup> Cf: *Interesul general* (Bilanțul MApN pe primul semestru al anului 2004), în <http://www.presamilro/OM/2004/35>

materie. În acest context, conducerea Ministerului Apărării Naționale a continuat procesul de revizuire fundamentală a planurilor de apărare și a înaintat la Consiliul Suprem de Apărare a Țării "*Raportul privind desfășurarea procesului de reformă și restructurare a Armatei României în perioada 2004-2012*". Viitoarea structură de forțe are un obiectiv-țintă pentru anul 2007 de maximum 75.000 de militari și 15.000 de civili și va fi complet profesionalizată, va dispune atât de echipamente și tehnică de luptă compatibile cu cele ale armatelor altor state membre NATO, cât și de o infrastructură strategică și o susținere logistică adecvate. Totodată, implicațiile cantitative se referă și la dimensiunile structurilor militare destinate apărării colective și altor misiuni ce îi pot reveni armatei României, ca stat membru al NATO. Astfel, în conformitate cu „Forța obiectiv - 2007 revizuită fundamental”, în calitate de forțe destinate apărării colective vor fi: *a) forțe destinate pentru apărarea colectivă* (forțe sub comanda NATO; forțe destinate NATO și UE; forțe nominalizate pentru NATO; alte forțe pentru NATO) și *b) forțe destinate pentru sprijin și apărare proprie* (forțe pentru îndeplinirea de misiuni pe teritoriul național; forțe pentru sprijinul instituțiilor statului și autorităților locale; forțe pentru limitarea și înlăturarea efectelor devastatoare de orice natură; forțe pentru căutare-salvare).

Este evident că amplasarea teritorială a acestor forțe este și va fi complet diferită de cea anterioară aderării țării noastre la Alianța Nord-Atlantică. De fapt, schimbându-se *statutul României*, prin dobândirea calității de stat membru NATO, și *alta fiind*, acum, *natura misiunilor* ce se pot asuma de către armata sa, era absolut normal să se schimbe și locația forțelor militare pe teritoriul național. În prezent, nu mai există riscul unei agresiuni militare externe împotriva țării noastre, așa cum era posibil până la aderarea sa la NATO. Prin urmare, forțelor armate li se vor atribui acele reședințe, pe teritoriul

național, în consens cu natura destinației lor, adică pentru apărare colectivă și/sau pentru sprijin și apărare în țară.

Tot în cadrul implicațiilor cantitative se cer menționate și modificările aduse cifrelor de școlarizare în instituțiile de învățământ militar. Acestea corespund acum necesarului de personal militar profesionalizat cerut de actuala și, bineînțeles, viitoarea structură a forțelor armate.

*Implicațiile calitative* sunt mult mai importante, prin semnificația lor, decât cele cantitative. Bineînțeles, și ele au elemente de ordin cantitativ, dar nu dominante. Printre cele mai importante implicații calitative se numără: **1) profesionalizarea întregului personal militar al armatei**. Astfel, se dorește ca, începând cu anul 2007, armata țării noastre să fie în întregime profesionalizată. O primă consecință a îmfăptuirii acestui obiectiv o reprezintă renunțarea la conscripție ca metodă de recrutare a militarilor în termen. Apoi, un alt efect este utilizarea voluntariatului ca unică metodă de recrutare a militarilor profesioniști din Armata României; **2) încadrarea diferențiată, cu personal, a forțelor în funcție de destinația lor**. Astfel, forțele destinate pentru apărarea colectivă vor avea o încadrare de 80% (la pace), iar cele pentru sprijin și regenerare vor fi încadrate, diferențiat, între 30-90% (la pace). În acest context, o semnificație aparte are faptul că instituțiile de învățământ militar vor fi încadrate cu peste 70% din necesarul de personal, ceea ce le va permite să-și îndeplinească sarcinile specifice, fără disfuncționalități și potrivit obiectivelor stabilite de forurile competente; **3) constituirea de structuri noi**, cerute de *noul statut al țării* noastre de stat membru al Alianței Nord-Atlantice și *noile misiuni* asumate de Armata României. În acest sens, la nivelul structurii centrale a Ministerului Apărării Naționale, au fost luate măsuri de reorganizare pentru adaptarea la structurile similare din statele membre NATO. Astfel, la începutul anului 2004, au fost înființate Direcția Afaceri Strategice, în cadrul Departamentului pentru Integrare

Euroatlantică și Politica de Apărare, la nivelul Departamentului pentru Relația cu Parlamentul, Armonizare Legislativă și Relații Publice a fost înființată Direcția Legislație și Asistență Juridică, iar la nivelul Statului Major General a fost înființată Direcția Doctrină și Instrucție (J7)<sup>10</sup>; **4) pregătirea forțelor destinate NATO pentru apărarea colectivă.** În acest sens, a continuat pregătirea forțelor din pachetul pus la dispoziția NATO, acesta având ca principal obiectiv dezvoltarea sa graduală, astfel încât contribuția României la NATO să ajungă la două brigăzi în 2007 și un cadru de divizie până în 2009, cu componente aero și navale și de sprijin de luptă și logistic. Aceste forțe vor fi dislocabile și sustenabile în teatrul de operații prin capacități sau aranjamente proprii. Din acest pachet, vor face parte și forțele care vor fi puse la dispoziția NATO în cadrul Angajamentelor de la Praga privind Capabilitățile (PCC) și Forța de Răspuns a NATO (NRF). Astfel, România a transmis la NATO (martie 2004), un pachet inițial de forțe în cadrul PCC. Contribuția națională cuprinde 16 elemente de ofertă în cadrul celor 4 domenii operaționale ale PCC, din care fac parte forțe și capacități NBC, UAV, poliție militară, geniu, CIMIC și transport (C 130 și IAR 330). De asemenea, Armata României contribuie la Forța de Răspuns a NATO (NRF3 și NRF4) cu forțe și resurse din domeniile NBC, informații, război radioelectronic, avioane fără pilot și personal de analiză și comandă. În urma discuțiilor cu Comitetul NATO de Analiză a Apărării (aprilie 2004), pe marginea "Draft Force Propo", România a acceptat implementarea integrală a unui număr de 45 de obiective ale forței, parțială a 28 de obiective ale forței, rămânând încă în discuție un număr de două obiective ale forței (din totalul de 75 obiective propuse României de NATO)<sup>11</sup>; **5) dislocarea de forțe în afara**

<sup>10</sup> Cf. *Interesul general* (Bilanțul MApN pe primul semestru al anului 2004), în <http://www.presamil.ro/OM/2004/35>

<sup>11</sup> Ibidem.

*teritoriului național.* În prima jumătate a anului 2004, România a continuat participarea cu unități și subunități militare la operații în afara granițelor țării, marcând practic cea mai consistentă dislocare de forțe și mijloace în afara teritoriului național, din perioada de după 1989. În noiembrie 2004, România participa cu de militari la operațiile PFP conduse de NATO (SFOR, KFOR), la campania internațională împotriva terorismului (ISAF și *Enduring Freedom/Afghanistan*), la Forța Internațională din Irak și cu observatori militari și ofițeri de legătură, în cadrul misiunilor ONU sau OSCE. Compunerea acestor forțe și dislocarea lor evidențiază argumentat aspectele ce țin de implicațiile calitative ale impactului integrării României în Alianța Nord-Atlantică asupra resurselor umane ale apărării; **6) oferta țării noastre făcută Uniunii Europene în domeniul apărării și securității colective.** În luna martie 2004, a fost comunicată UE o nouă ofertă de forțe puse la dispoziție pentru componenta de apărare a UE, rezultată prin armonizarea cu angajamentele asumate în calitate de stat membru NATO. În spiritul angajamentului vizând participarea la dezvoltarea componentei de securitate și apărare la nivelul UE, a fost elaborată oferta de participare a României la noua misiune a UE post-SFOR în Bosnia-Herțegovina (ALTHEA), aceasta urmând să facă obiectul negocierilor cu Uniunea Europeană; **7) nivelul înalt de pregătire a unităților nominalizate să participe în cadrul formațiunilor multinaționale.** În acest sens, se au în vedere formațiunile multinaționale, cum sunt: SEEBRIG, Batalionul Mixt Romano-Ungar de Menținere a Păcii, SHIRBRIG, BLACKSEAFOR, Batalionul Multinațional de Geniu - TISA, CENCOOP; **8) perfecționarea planificării apărării.** În luna mai 2004, Parlamentul României a aprobat *Carta albă a securității și apărării naționale*, marcând încheierea unei noi etape din ciclul de planificare a apărării. Noile misiuni ale forțelor armate, încorporate în *Carta albă*, reflectă evoluția României în domeniul apărării și securității

naționale, regionale și globale prin dobândirea statutului de țară membră cu drepturi depline a Alianței Nord-Atlantice. Totodată, a fost aprobat de Guvern *proiectul Legii Planificării Apărării*, care reprezintă un document important pe linia armonizării procedurilor privind planificarea apărării naționale cu evoluțiile care au avut loc pe plan intern și în conformitate cu statutul României de membru NATO. De asemenea, referiri consistente la caracterul pro-activ al apărării naționale se fac în Programul de guvernare pe perioada 2005-2008, în capitolul „Politica de securitate națională”<sup>12</sup>.

Din punctul de vedere al *continuumului spațiu-timp*, implicațiile impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării pot fi *strategice și tactice*.

*Implicațiile strategice* vizează un spațiu amplu și o „bătăie” mare în timp. Un exemplu de asemenea tip de implicație îl constituie oferta de forțe puse la dispoziția UE de România.

*Implicațiile tactice* se referă la aspecte punctuale și realizabile în timp scurt. În această categorie pot intra : unitățile cu care țara noastră participă la operațiile PfP conduse de NATO (*SFOR, KFOR*) ; militarii ce participă la campania internațională împotriva terorismului (*ISAF și Enduring Freedom/Afghanistan*) ; militarii ce intră în compunerea Forței Internaționale din Irak și observatorii militari și ofițerii de legătură în cadrul misiunilor ONU sau OSCE.

Din perspectiva *naturii lor*, implicațiile impactului integrării României în Alianța Nord-Atlantică asupra resurselor umane ale apărării se pot clasifica în următoarele tipuri: *sociale, militare, politice, psihosociale, materiale, normative și organizaționale*.

*Implicațiile sociale* se referă la efectele pe care impactul integrării țării noastre în NATO le are asupra resurselor umane ale apărării în domeniul socio-uman. Altfel spus, este vorba de consecințele sociale pe care integrarea în structurile euro-atlantice le are asupra personalului armatei, atât a celui existent, la un moment dat, cât și a condițiilor de recrutare, selecție, formare și dezvoltare a celui ce va dobândi calitatea de membru al instituției militare, în viitor. În acest context, un prim efect îl reprezintă *diminuarea numărului personalului militar și civil din armată*. Problema socială acută a constituit-o disponibilizarea unui număr mare de cadre militare - ofițeri, subofițeri și maiștri militari - și a unor categorii de civili din armată. Acestora a trebuit să li se plătească compensații bănești, unii să fie pensionați la termen (vechime integrală) sau anticipat și, ulterior, să se treacă la susținerea reconversiei lor. Toate acestea au însemnat și continuă să însemne eforturi financiare, organizaționale, intelectuale și de altă natură, atât din partea armatei, cât și a societății. Un al doilea efect social l-a reprezentat necesitatea *menținerii motivației pentru meseria armelor* la cote ridicate, îndeosebi în rândul tinerilor. În fine, tot ca o altă consecință socială importantă a fost *menținerea credibilității populației în utilitatea instituției militare* în noile condiții interne și internaționale. Având în vedere procesul complex de restructurare a organismului militar și de disponibilizare a unor categorii de personal, la nivelul conducerii Ministerului Apărării Naționale există o preocupare permanentă privind problemele sociale ale personalului armatei (salarizare, protecție socială, reconversie).

*Implicațiile militare* ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane din armată

---

<sup>12</sup> Vezi: Programul de guvernare pe perioada 2005-2008, capitolul 27, Politica de securitate națională, în <http://www.guv.ro/>

sunt multiple și deosebit de importante <sup>13</sup>. Orice misiune a armatei se execută *cu și prin oameni*. De aceea, succesul sau insuccesul într-un conflict armat, în luptă este dat de om, ca entitate biopsihosocială. Desigur, tehnica de luptă și armamentul au un rol important, dar nu hotărâtor în îndeplinirea oricărei misiuni primite de armată din partea autorităților competente. Partea decisivă revenind luptătorului, înseamnă că atenția principală se impune orientată către acesta, de la recrutare, selecție, formare și dezvoltare profesională și până la utilizarea sa. În acest sens, o primă măsură ce se impune este *stabilirea unor criterii valide de recrutare și selecție a celor care doresc să devină militari activi, respectiv ofițeri, maiștri militari, subofițeri și militari angajați pe bază de contract*. O a doua măsură obligatorie o reprezintă *organizarea instruirii și formării lor profesionale, în deplin consens cu calitatea militară pe care vor să o dobândească*. Aici, un rol major revine instituțiilor de învățământ militar. Acestea au cunoscut o serie de transformări importante și până la integrarea României în NATO, dar vor cunoaște, în continuare, ample și profunde mutații, pornind de la noile tipuri de misiuni ce revin armatei țării noastre în noul context politico-militar. În prezent, Armata României execută o serie de misiuni în afara frontierelor naționale, în structuri multinaționale, atât sub egida ONU și OSCE, cât și a Alianței Nord-Atlantice. Prin urmare, militarii români, în funcție de categoria de personal căreia aparțin, se vor instrui, forma și dezvolta profesional pentru a fi capabili să execute misiunile încredințate. Având în vedere posibilitatea participării la misiuni în afara granițelor naționale și în compunerea unor structuri militare multinaționale, militarii români trebuie să cunoască procedurile de lucru, tacticile, doctrinele și principiile ducerii luptei în armatele statelor

---

<sup>13</sup> Vezi: Lt. cdor. ing. Penică PUȘCAȘU, *Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată*, București, Editura Academiei Tehnice Militare, 2003, pp. 78-92

membre NATO. În plus, în scopul realizării unei comunicări optime cu militarii celorlalte armate participante la executarea unor misiuni internaționale, ei trebuie să-și însușească temeinic limba engleză. De asemenea, militarii trebuie să -și dezvolte, încă din perioada de formare ca luptător, capacitatea de analiză și sinteză, să învețe să gândească creator, respectând, totodată, algoritmi consacrați ai derulării unor acțiuni specifice de luptă, în medii mai mult sau mai puțin ostile. Totodată, având în vedere caracterul divers al naturii misiunilor încredințate structurilor militare multinaționale din care unii dintre ei vor face parte, aceștia se cuvine să-și însușească tehnicile speciale de comunicare cu populația civilă din zona de operații. Această deprindere este cu atât mai necesară cu cât, acum, armata primește tot mai des misiuni de menținere, impunere și consolidare a păcii, precum și misiuni umanitare. Este evident că toate cele menționate despre instruirea, formarea și dezvoltarea profesională a militarilor nu exclude pregătirea lor, teoretică și practică (formarea deprinderilor corecte și a automatismelor de exploatare și mânăuire a mijloacelor de luptă), din punctul de vedere al cunoașterii tehnicii de luptă și a armamentului din dotare.

Un alt aspect ce ține de implicațiile militare ale integrării României în NATO îl reprezintă *preocupările din domeniul înzestrării cu armament și tehnică de luptă*. Astfel, în primul semestru al anului 2004, au continuat programele de modernizare a echipamentelor și de înzestrare cu tehnică modernă, în special prin prisma asigurării interoperabilității acestora cu tehnica similară din statele membre NATO pentru pachetul de forțe pus la dispoziția Alianței Nord-Atlantice. În acest scop, o atenție specială a fost acordată programelor vizând: dezvoltarea capacității de supraveghere și avertizare timpurie; modernizarea echipamentelor de luptă sau achiziționarea de echipamente noi pentru categoriile de forțe ale armatei (spre exemplu, programele pentru tancul *TR-85M1*,

mașina de luptă a infanteriei MLI-84, sistemul GEPARD, elicopterele IAR-330 H SOCAT, radare GAP FILLER, fregatele tip 22, diverse tipuri de muniție și aparatură performantă pentru tehnica de luptă). Aceste programe se cer corelate cu instruirea și formarea de deprinderi militarilor care vor încadra asemenea mijloace moderne de luptă. De fapt, aceasta este misiunea managementului resurselor umane, mai precis a instituțiilor de învățământ militar.

**Implicațiile politice** privesc ansamblul de măsuri și acțiuni de natură politică adoptate de organele competente în domeniul resurselor umane ale apărării. Încă înaintea aderării la NATO, țara noastră a luat o serie de măsuri cu caracter politic în ceea ce privește resursele umane ale apărării. În acest sens, se pot menționa următoarele: *participarea unor structuri militare românești la misiuni în afara frontierelor naționale; alocarea a 2,38% din PIB pentru bugetul apărării*, menită să răspundă nevoilor Ministerului Apărării Naționale și să asigure o corelare justă între resursele puse la dispoziție cu misiunile și obiectivele pe care Armata României le are de îndeplinit potrivit angajamentelor asumate; *eliminarea serviciului militar obligatoriu*. În acest scop, s-a modificat prevederea Constituției țării referitoare la serviciul militar, iar din 2007, se va renunța complet la serviciul militar fondat pe conscripție; *crearea unei noi categorii de personal militar - militarii angajați pe bază de contract; acceptarea de trupe militare străine și desfășurarea unor activități militare multinaționale pe teritoriul național*.

Practic, în plan politic, integrarea României în structurile euro-atlantice a impus elaborarea de strategii și politici de management al resurselor apărării derivate din cele ale NATO, conceperea de politici de personal adecvate responsabilităților viitoare de stat membru al Alianței Nord-Atlantice, asumarea unor decizii politice luate de organizație, preluarea și îndeplinirea unor recomandări politice făcute de Alianță, respectarea directivelor politice din Directiva

ministerială NATO, a directivelor politice asociate, dezvoltarea cooperării euro-atlantice pe linia managementului resurselor umane.

**Implicațiile psihosociale** ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării se referă la : *solidaritatea națională, atitudinea față de apărarea țării și de serviciul militar, coeziunea socială și grupală, consensul și conformitatea față de normele de grup și ale societății, cultivarea și respectul tradițiilor și valorilor militare românești*. De exemplu, există un consens național și o atitudine favorabilă în ceea ce privește: integrarea țării în Alianța Nord-Atlantice și aderarea la Uniunea Europeană; participarea unor structuri militare românești la misiuni diverse în afara frontierelor naționale; implicarea activă a României în lupta împotriva terorismului internațional; renunțarea la conscripție ca metodă de recrutare a militarilor; constituirea unei armate naționale formată din profesioniști. La nivelul grupurilor militare, implicațiile psihosociale s-au manifestat și prin efecte negative. Printre acestea se pot menționa: *diminuarea coeziunii grupale*. Ca urmare a reducerii efectivelor și a desființării unor unități și mari unități militare, în cadrul categoriilor de personal a scăzut coeziunea grupală, datorită plecării unor membri vechi ai acestora și venirii altora noi, diminuării consensului grupal (teama cadrelor militare că vor fi disponibilizate), absența unor măsuri de protecție socială convingătoare (mai ales la începutul procesului de diminuare a efectivelor militare); *scăderea consensului grupal* (diferențierea motivației militarilor față de efectele reformei din armată); *modificarea atitudinii față de profesia militară și de serviciul militar* la cei care trebuiau să părăsească sistemul și la cei care continuau cariera militară; *tendențe de apariție a unui conformism*, în locul conformării militarilor la normele oficiale și informale.

**Implicațiile materiale** ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării privesc cheltuielile pe care instituția militară trebuie să le facă atât pentru dotarea cu tehnică de luptă modernă, cât și pentru crearea condițiilor de muncă și de viață ale personalului său, similare celor existente în armatele celorlalte state membre ale Alianței Nord-Atlantice. Potrivit datelor existente s-au făcut și se fac eforturi stăruitoare pentru înzestrarea și modernizarea tehnicii de luptă din dotarea armatei țării noastre. Astfel, s-au întreprins măsuri și acțiuni cum ar fi: *cooperarea pe linie tehnico-militară* prin participarea la grupurile de lucru ale NATO și menținerea și dezvoltarea relațiilor de cooperare cu state membre ale Alianței Nord-Atlantice, state partenere și alte state. În prezent, se derulează activități bilaterale în cadrul Comitetelor tehnice mixte cu un număr de nouă state membre NATO și partenere (spre exemplu, Marea Britanie, Franța, Germania, Italia, Olanda, Israel) ; din creditele bugetare alocate pentru înzestrare în anul 2004 prin bugetul rectificat *s-au contractat produse și servicii* reprezentând 53,46% din bugetul alocat; pe baza cererilor de import primite, au fost finalizate *13 proceduri de achiziții* (dintr-un total de 89 de proceduri declanșate). De asemenea, tot ca o latură a implicațiilor materiale se înscriu și *cheltuielile* ce se fac de armată *pentru disponibilizarea personalului militar și civil*, atât ca plăți compensatorii, cât și ca eforturi financiare, și nu numai, pentru reconversia celor ce părăsesc sistemul și sunt încă apti să presteze activități productive sau de servicii în viața civilă.

**Implicațiile normative** ale impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane ale apărării se referă la totalitatea actelor normative ce au trebuit să fie *adoptate și/sau adaptate/armonizate* pentru reglementarea domeniului de activitate analizat. Odată cu integrarea țării noastre în Alianța Nord-Atlantică s-a impus tot

mai acut necesitatea armonizării normelor referitoare la managementul resurselor umane din Armata României cu cele existente în armatele celorlalte state partenere. S-au avut și se au în vedere atât legile privind apărarea țării, cât și alte acte normative ce se referă, direct sau indirect, la personalul militar și civil din armată. Printre legile adoptate sau care urmează a fi adoptate de parlament cu referire la personalul armatei se pot menționa : *Legea nr.80/1995* privind statutul cadrelor militare (de fapt, aceasta urmează să fie revizuită, aducându-i-se amendamentele cerute de noul statut al României de stat membru NATO) ; *Legea nr. 22/2004* pentru aderarea României la Tratatul Atlanticului de Nord. Această lege are o semnificație deosebită sub aspectul îndeplinirii angajamentelor asumate de România pentru integrarea în NATO, simplificând procedura de aprobare a participării forțelor armate la misiuni în afara teritoriului național, în special pentru misiuni de apărare colectivă sau pentru îndeplinirea angajamentelor asumate de țara noastră prin tratate sau acorduri internaționale ; *Legea nr. 42/2004* privind participarea forțelor armate la misiuni în afara teritoriului statului român și, subsecvent acesteia, *Hotărârea Guvernului nr. 1086/2004* pentru stabilirea sporurilor specifice și a drepturilor de diurnă, cazare și hrană convenite personalului participant la misiuni în afara teritoriului statului român.

Un domeniu aproape distinct al activității legislative poate fi considerat cel al *protecției sociale* a personalului armatei. În acest sens, eforturile au fost canalizate în direcția îmbunătățirii salarizării personalului militar, precum și pe recalcularea pensiilor militare.

Pe lângă legile menționate, s-au adoptat și alte acte normative ce se referă expres la managementul resurselor umane din armată. Printre acestea se cer menționate, cu prioritate, următoarele : *Ghidul carierei militare* ; *Concepția de formare, dezvoltare profesională și utilizare a subofițerilor și maiștrilor militari în Armata României* ; *Norme de organizare*

*și desfășurare a formării subofițerilor în activitate, pe filieră indirectă ; Regulament de ordine interioară pentru personalul civil din Ministerul Apărării Naționale ; Norme de organizare și funcționare a colegiilor militare liceale ; Norme de organizare și funcționare a școlilor militare de maiștri militari și subofițeri ; Organizarea și desfășurarea concursurilor de verificare pentru nominalizarea participanților la diferite forme de pregătire în străinătate.*

Toate actele normative referitoare la managementul resurselor umane din armată au următoarele obiective : adecvarea strategiilor de management ce vor avea loc în Armata României la misiunile și responsabilitățile asumate, pe plan internațional, de țara noastră ; asigurarea interoperabilității Armatei României cu armatele celorlalte state NATO ; definirea riguroasă a categoriilor de personal specifice fiecărui corp, a condițiilor intrării și ieșirii lor din sistem ; stabilirea evoluției în carieră pentru fiecare categorie de personal militar, pornind de la definirea statutului și rolului acesteia în armată.

**Implicațiile organizaționale** privesc schimbările produse de impactul integrării României în structurile Alianței Nord-Atlantice în conceperea și organizarea managementului resurselor umane din armată. În acest context, s-au avut în vedere nevoile de personal militar, distinct pe corpuri-ofițeri, maiștri militari și subofițeri, militari angajați pe bază de contract – pentru îndeplinirea misiunilor ce îi revin armatei țării noastre, atât pe teritoriul național, cât și în afara acestuia, fie sub egida ONU și/sau OSCE, fie în structuri NATO. De asemenea, s-a ținut seama de raporturile ce trebuie să existe între diferitele categorii de militari, acționându-se în direcția respectării proporțiilor specifice armatelor statelor membre NATO. În același timp, s-au lărgit posibilitățile de recrutare a cadrelor militare, utilizându-se două filiere și anume: *filierea directă și filiera indirectă.*

O atenție deosebită se acordă, în prezent, managementului carierei individuale, așa cum este, de altfel, practica în armatele statelor din Alianța Nord-Atlantice. În acest sens, fiecare individ are proiectat un traiect în care se îmbină, după reguli bine stabilite, perioadele de pregătire profesională cu cele de utilizare în diverse posturi, în acord cu experiențele dobândite prin îndeplinirea atribuțiilor funcționale și potențialul real de dezvoltare, în așa fel încât întâlnirea omului cu postul să se facă normal. Turul carierei, concretizat prin schimbarea periodică, la intervale de 2-3 ani, a posturilor și unităților de dislocare, se desfășoară după o strategie bine definită, cunoscută de întregul personal al armatei, fiecare individ fiind înștiințat, cu cel puțin 6 luni înainte, asupra postului pe care urmează să fie încadrat<sup>14</sup>. Totodată, au sporit competențele comandanților în asigurarea dezvoltării profesionale a resursei umane și în utilizarea ei la standarde superioare de performanță.

Un alt aspect major al implicațiilor organizaționale îl reprezintă *adecvarea sistemului de învățământ militar la nevoile de pregătire a personalului armatei*, în deplin consens cu natura misiunilor pe care acesta le va executa și cu exigențele conceptuale, doctrinare, normative etc. existente în domeniul managementului resurselor umane în armatele statelor membre NATO.

Toate implicațiile impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane din armată formează un ansamblu coerent, un tot, o entitate ale cărei componente se află într-o continuă interacțiune și interdependență. De aceea, acțiunile și măsurile întreprinse în domeniul uneia dintre ele se reflectă direct și asupra derulării celorlalte implicații. De exemplu, schimbările produse în conținutul implicațiilor normative afectează direct și

---

<sup>14</sup> Vezi: *Managementul resurselor umane în Armata României*, anul III, nr. 12 (17), București, 2004, pp. 49-54



semnificativ conținutul implicațiilor sociale. Să ne gândim numai la modificarea Legii statutului cadrelor militare și va fi ușor de diagnosticat unde și cum se vor vedea efectele sale.

Implicațiile impactului integrării României în NATO asupra managementului resurselor umane din armată se impun a fi percepute și înțelese drept cerințe obligatorii ale adecvării domeniului cercetat (managementul resurselor umane din Armata României) la exigențele asigurării compatibilității și interoperabilității armatei țării noastre cu armatele celorlalte state membre ale Alianței Nord-Atlantice.

### **3. Determinări ale managementului resurselor umane din armată**

Managementul resurselor umane din armată se află sub incidența unor determinări *multiple* și *diverse*. Caracteristica *multiple* are în vedere existența unui număr însemnat de factori ce determină starea și evoluția managementului resurselor umane din armată. Astfel, se poate vorbi de *determinări interne* și de *determinări externe* ale acestui tip de management. Atributul *diverse* se referă la natura și conținutul factorilor determinanți ai managementului resurselor umane din armată. În acest sens, se pot aminti următorii factori: *sociale; economici; politici; militari; demografici; juridici; psihologici și psihosociale*. Între aceste tipuri de determinări există și se manifestă raporturi de interdependență și de interacțiune, care vor influența starea și evoluția întregului sistem de management al resurselor umane din armată.

#### **3.1. Determinări interne ale managementului resurselor umane din armată**

*Determinările interne* ale managementului resurselor umane din armată se referă la acel ansamblu de factori care

condiționează starea de normalitate și evoluția favorabilă a managementului resurselor umane. Printre aceștia se află factori: *sociale; economici; politici; militari; demografici; juridici; psihologici și psihosociale*.

Ca **factori sociali** principali sunt: *consensul național, starea civilă, starea de sănătate, factorul cultural*. *Consensul național* se referă la atitudinea generală favorabilă a populației țării față de problemele privind apărarea și securitatea națională, legitimitatea armatei, ca instituție a statului, executarea de către structuri militare românești a unor misiuni în afara frontierelor statale. Existența unei astfel de atitudini facilitează recrutarea și selecția personalului ce va servi în armată. La fel, o *stare de sănătate bună* a segmentului de populație ce face obiectul recrutării, selecției și formării profesionale permite armatei să-și aleagă acei indivizi care îndeplinesc toate criteriile pentru a deveni militar (ofițer, maistru militar, subofițer sau militar angajat pe bază de contract). Totodată, *factorul stare civilă* acționează în direcția motivării superioare a celor care doresc să devină cadre militare și apoi în dezvoltarea lor profesională. La rândul său, *factorul cultural* joacă un rol important în transmiterea, însușirea și interiorizarea valorilor specifice mediului militar, în formarea și manifestarea unui comportament individual și social în strictă conformitate cu modelul cultural oferit de societate.

**Factorii economici** au un rol esențial în realizarea, formarea, dezvoltarea și utilizarea resurselor umane ale apărării. Astfel, *puterea economică* a țării dă dimensiunile reale ale resurselor umane de care poate dispune armata. În același timp, *mărimea bugetului destinat apărării* oferă premisele concrete ale conceperii, organizării și desfășurării tuturor activităților și măsurilor specifice recrutării, selecționării, instruirii, formării, dezvoltării, utilizării și perfecționării tuturor categoriilor de personal din armată, atât în consens cu nevoile sale, cât și cu exigențele formulate de normele NATO în acest

domeniu. De mărimea fondurilor financiare și materiale pe care societatea are capacitatea reală să le pună la dispoziția apărării depinde și calitatea managementului resurselor umane din instituția militară. De fapt, transpunerea în practică a tuturor măsurilor de perfecționare și optimizare a managementului resurselor umane, așa cum impune reforma organismului militar, nu este posibilă fără mijloace financiare și materiale suficiente și la timp oferite.

**Factorii politici**, reprezentați de *regimul politic existent, de activitatea partidelor parlamentare, de respectarea regulilor democratice de accedere și păstrare a puterii în stat*, au un rol major în opțiunile pentru un sistem sau altul de management al resurselor umane ale apărării. Practic, elita politică, partidul sau coaliția de partide aflate la guvernare propun, iar organul legislativ adoptă actele normative privind apărarea și securitatea țării, inclusiv volumul și calitatea resurselor umane din armată.

**Factorii militari**, adică sistemul format din *strategia de securitate națională, strategia militară națională, doctrina militară națională, doctrinele proprii fiecărei categorii de forțe armate, efectivele, înzestrarea cu tehnică de luptă și armament, legislația aferentă, natura misiunilor* ce revin armatei în contextul integrării României în NATO și al pregătirii aderării la UE etc., au un rol semnificativ în ceea ce privește managementul resurselor umane din armată. De fapt, acești factori dau orientarea generală și specifică a naturii și conținutului managementului resurselor umane din instituția militară. Astfel, recrutarea, selecția, formarea, dezvoltarea și utilizarea personalului militar și civil se fac în conformitate cu exigențele factorilor militari. Un accent particular revine, în prezent, reformei din armată, în calitate de condiție sine qua non de îndeplinit în mod prioritar în domeniul managementului resurselor umane.

**Factorii demografici**, constituiți, în principal, de *grupele de vârstă 15-19 ani și 20 -25 de ani, cu caracteristicile lor psihologice, sociale, de cultură generală și de pregătire profesională*, reprezintă segmentul de populație din care armata își recrutează toate categoriile de personal. Potrivit datelor oferite de Institutul Național de Statistică, începând cu 1992 populația României a manifestat o accentuată tendință de scădere, atât datorită micșorării ratei de natalitate, cât și a emigrării, îndeosebi a persoanelor din grupa de vârstă 20-35 de ani<sup>15</sup>. Această tendință influențează sub aspect calitativ baza de recrutare a personalului de care armata are nevoie. Născându-se mai puțini oameni, se diminuează, cu timpul, fondul de populație din care se pot selecționa indivizi apti pentru a deveni militari. De asemenea, factorii demografici acționează asupra calității resurselor apărării și prin nivelul de instruire al populației, prin starea sa de sănătate, prin calificarea sa profesională, prin nivelul său de trai și prin cultura sa. Aceasta este evidentă în cazul folosirii filierei indirecte de recrutare a personalului militar - ofițeri, maiștri militari și subofițeri.

**Factorii juridici** joacă un dublu rol în determinarea managementului resurselor umane din armată. Mai întâi, prin *actele normative* care consacră legitimitatea instituției militare în societate. Apoi, prin *asigurarea normelor legale de constituire, organizare și funcționare a sistemului managementului resurselor umane din armată*. Astfel, pentru toate aspectele ce privesc managementul resurselor umane din armată există acte normative ce o reglementează, punând în concordanță necesarul de personal cu temeiul legal de recrutare, selecție, formare, dezvoltare și utilizare a personalului militar. În acest sens, se pot menționa, printre altele: Statutul cadrelor militare (Legea nr. 80/1995); Ghidul carierei militare;

---

<sup>15</sup> Vezi: *Populația României pe vârste, sexe, medii și județe la 1 iulie 2003*, București, INS, 2003

Concepția de formare, dezvoltare profesională și utilizare a subofițerilor și maiștrilor militari în Armata României etc.

**Factorii psihologici**, ca *totalitate a însușirilor și proceselor psihice ce caracterizează un individ uman*, sunt prezenți în managementul resurselor umane din armată, atât prin persoanele care lucrează în acest domeniu, cât și prin toate categoriile de personal existent în instituția militară. Un loc aparte joacă aspectele psihologice individuale - *aptitudini, temperament, caracter, motivație, afectivitate, voință și atenție* – la persoanele care doresc să devină militari de carieră (ofițeri, subofițeri și maiștri militari) și militari profesioniști (militari angajați pe bază de contract). La recrutarea și selecționarea, dar și la promovarea tuturor militarilor se ține seama de calitățile psihice ale acestora. De altfel, recrutarea și selecția presupune printre altele, și parcurgerea unor baterii de teste psihologice de inteligență și de aptitudini. Practic, sunt acceptați să devină militari doar cei care trec aceste teste cu rezultate bune și foarte bune. Într-o măsură însemnată, un rol important au și calitățile psihologice ale personalului care încadrează structurile din armată ce au competențe în domeniul managementului resurselor umane. De exemplu, aptitudinile organizatorice, voința puternică, inteligența, consecvența, atenția distributivă, motivația intrinsecă sunt calități ce facilitează activitatea de personal și cu persoanele cu care se vine în contact pe timpul rezolvării sarcinilor de serviciu.

**Factorii psihosociali**, adică ansamblul format din *proprietățile grupului uman* (climat, coeziune, consens, conformitate, eficacitate, tradiții, integrare, relații interpersonale, comunicare), *opinia publică și moralul* (individual și colectiv), au un rol puternic în managementul resurselor umane din armată. Aceasta dintr-o serie de motive, printre care principale se pot socoti următoarele: existența proprietăților de grup, desigur cu valori pozitive, în colectivele ce își desfășoară activitatea în domeniul managementului

resurselor umane din armată are o influență benefică asupra a tot ceea ce aceștia întreprind. La fel, un moral bun, demonstrat prin dinamismul activității, prin încredere în sine și în ceilalți, prin optimism, este un suport puternic pentru cei care lucrează în domeniul aici analizat. În același timp, existența în armată a unor asemenea grupuri (coezive, solidare, cu un climat destins, cu relații interpersonale de prietenie și apreciere, cu un consens ridicat și un moral înalt) poate reprezenta o sursă de atracție către profesia militară a persoanelor și de menținere a lor în sistem, precum și premisele unor rezultate remarcabile în activitate.

### **3.2. Determinări externe ale managementului resurselor umane din armată**

**Determinările externe** cuprind sistemul de factori ce acționează din afara țării asupra managementului resurselor umane din armată. Printre acești factori se află și următorii: *apartenența României la Alianța Nord-Atlantică; prevederile unor tratate și convenții internaționale la care țara noastră este parte; oferta de forțe făcută de România UE în domeniul apărării și securității acestei uniuni de state.*

*Apartenența României la NATO* reprezintă un factor constant cu o acțiune deosebit de importantă și puternică asupra managementului resurselor umane din armată. Influența sa este remarcabilă în mai multe direcții: **a) recrutarea, selecția, formarea și dezvoltarea profesională a personalului militar** se face în consens cu principiile, normele, cerințele, valorile și criteriile utilizate în acest scop în toate armatele statelor din Alianța Nord-Atlantică; **b) implementarea în conținutul programelor de învățământ a procedurilor și standardelor NATO, specific fiecărei categorii de forțe armate și de militari;** **c) asigurarea interoperabilității cu armatele statelor NATO.** Aceasta a impus mutații substanțiale în sistemul de

gestiune a personalului din Armata României, între care se numără: statuarea corelației directe grad-funcție, ca principiu fundamental de încadrare a posturilor; analiza rezultatelor și a potențialului individual de dezvoltare; promovarea în carieră condiționată de îndeplinirea unui stagiu minim obligatoriu, executarea unor funcții anterioare prestabilite, calificativele obținute, absolvirea cursului de carieră; definirea categoriilor de personal specifice fiecărui corp, îndeosebi a corpului ofițerilor și subofițerilor, pornind de la abilitățile pe care aceștia trebuie să le dețină; **d) utilizarea experienței armatelor moderne în domeniul managementului resurselor umane** din instituția militară. În acest sens, se au în vedere următoarele aspecte: sistemul de formare a militarilor de carieră (ofițeri, subofițeri și maiștri militari) ar trebui să rămână unul predominant închis, respectiv cu admitere la începutul carierei. Un astfel de sistem, deși costisitor oferă mai multe șanse pentru o carieră îndelungată completă; admiterea în sistem a personalului cu experiență în domeniul militar; recuperarea investiției făcute în procesul de formare se face într-un timp îndelungat sau mai scurt, în raport cu filiera de intrare; **e) evoluția în carieră trebuie definită pornind de la premisa că nu orice individ care dorește să facă carieră militară este capabil să realizeze acest lucru.** Aici intervin următoarele aspecte: necesitatea perioadei de stagiu obligatoriu în funcție și în serviciul militar; posibilitatea migrării către alte categorii de personal denumite adesea de sprijin sau specialiști; prezența unui sistem de promovare adecvat<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Vezi: comandor Victor BARBU, *Strategii de management al resurselor umane în contextul integrării Armatei României în NATO*, în „Managementul resurselor umane în Armata României”, anul II, nr. 12. (17), București, 2004, pp. 5 -10

*România este parte a unor tratate și convenții internaționale privind efectivele militare și armamentele*<sup>17</sup>. Ca urmare, ea are obligația să îndeplinească integral și la termenele stabilite prevederile acestor tratate și convenții. Parte a acestor prevederi se referă la aspecte ce țin de managementul resurselor umane din armată, respectiv mărimea efectivelor militare ale țării.

*Oferta de forțe* pe care România a făcut-o Uniunii Europene în domeniul securității și apărării acționează ca un factor important al managementului resurselor umane din armată. Respectarea acestei oferte presupune un pachet coerent și omogen de măsuri și acțiuni de selecționare, formare și dezvoltare profesională a anumitor categorii de militari care, în final, vor încadra forțele destinate apărării și securității Uniunii Europene.

---

<sup>17</sup> Vezi: *România NATO. 1990-2002*, București, Editura AISM, 2002, pp. 54-59

#### **4. Corelația reforma armatei - managementul resurselor umane în contextul integrării României în NATO**

##### **4.1. Obiective ale reformei din Armata României în domeniul managementului resurselor umane**

Reforma din Armata României este un proces continuu, multidimensional și complex. *Dimensiunea umană* a reformei reflectă preocupările și eforturile stăruitoare ale celor implicați în acest proces, persoane și structuri din armată, pentru a răspunde atât necesităților interne ale organismului militar, cât și pentru a-i asigura acestuia din urmă interoperabilitatea și capacitatea de a acționa în cadrul instituționalizat NATO. În acest scop, s-au stabilit și pus în practică, în mod sistematic și consecvent, o serie de programe, de măsuri, de acțiuni și activități puternic corelate cu obiectivele reformei în domeniul managementului resurselor umane<sup>18</sup>. Printre acestea se numără și următoarele: **1)** concomitent cu îndeplinirea obiectivelor stabilite prin programele în curs de derulare, obiectivele reformei au fost focalizate pe acele măsuri, acțiuni și activități destinate să asigure interoperabilitatea și compatibilitatea cu armatele țărilor membre NATO în domeniul personalului; **2)** o caracteristică importantă a efortului depus pentru restructurarea personalului o constituie realizarea unui raport optim între corpurile de cadre, pentru a asigura o structură organizatorică care să permită îndeplinirea eficientă a misiunilor ce revin armatei în țară și în afara acesteia, atât în cadrul NATO, cât și al ONU și OSCE; **3)** organizarea și desfășurarea unei riguroase activități de selecție și evaluare a personalului care va încadra posturi în structurile NATO și ale reprezentanțelor României în

---

<sup>18</sup> Vezi: Cdor. Victor BARBU, *Restructurarea resurselor umane*, în <http://www.presamil/SMM/2004/03-04/>

Alianța Nord-Atlantică. În acest context, a fost înființată Reprezentanța Statului Major General la Comandamentul Aliat pentru Transformare (ACT, Norfolk) și s-a adaptat structura Secțiunii de Apărare a Delegației Permanente a României la NATO, potrivit statutului țării noastre de membru NATO; **4)** crearea, la nivelul Ministerului Apărării Naționale, a unor structuri adecvate planificării evoluției fiecărui individ în cariera militară și utilizarea unei gestiuni unitare a cadrelor militare; **5)** continuarea activității de pregătire lingvistică a personalului armatei. În acest scop, pe lângă organizarea de cursuri de specializare lingvistică a personalului armatei, a fost elaborat un document intitulat „Planul de dezvoltare a competenței lingvistice a personalului militar, pentru perioada 2002-2007”.

##### **4.2. Reforma armatei și modernizarea managementului resurselor umane**

Reforma armatei, ca proces complex și multidimensional, continuu și dinamic, exercită o influență directă, constantă și puternică asupra restructurării resurselor umane din instituția militară. Printre motivele acestei acțiuni se află: *reforma are și o dimensiune umană*, ce reflectă atât aspectele cantitative, cât și calitative ale resurselor umane din armată; *reforma creează cadrul normativ flexibil și adecvat recrutării, selecției, formării și dezvoltării profesionale a personalului militar din armată*, precum și al implicării individului în dezvoltarea propriei cariere; *reforma favorizează aplicarea unor măsuri concrete*, pe termen mediu și lung, ce *facilitează armonizarea cerințelor normelor și principiilor ce guvernează managementul resurselor umane în armatele statelor membre NATO*. În vederea realizării acestei armonizări, s-a acționat și ar trebui menținut acest spirit și în continuare de către structurile cu competențe în domeniul

resurselor umane ale apărării în următoarele direcții: redefinirea locului și rolului fiecărei categorii de personal militar profesionalizat în structura funcțională a armatei; adoptarea modelului piramidal ca mod de structurare a funcțiilor pe categorii de personal militar profesionalizat și ca mod de gestiune a ofițerilor, subofițerilor, militarilor angajați pe bază de contract, pe grupe de vârste, grade, tip de carieră; dimensionarea raportului funcțiilor de ofițeri, subofițeri și militari angajați, la aproximativ 1/3; ierarhizarea, corespunzător gradelor militare, a funcțiilor de ofițeri, subofițeri, maiștri militari și militari angajați, astfel încât acestea să fie motivante; asigurarea unei corelații directe grad-funcție; definirea carierei militare ca succesiune a posturilor (funcțiilor) ce pot fi ocupate în evoluția fiecărui ofițer, subofițer, maistru militar și militar angajat, de la prima treaptă ierarhică până la vârful piramidei; adoptarea carierei militare de lungimi diferite (carieră lungă - 30-35 de ani de activitate) și scurtă (8-12 ani); utilizarea a două filiere de acces în cariera militară - filiera directă și filiera indirectă; utilizarea reconversiei profesionale și de sprijin în ocuparea unei funcții în viața civilă; instituirea contractului, ca modalitate de reglementare a raporturilor dintre fiecare ofițer, subofițer, militar angajat, pe de o parte, și instituția militară, pe de altă parte; informatizarea sistemului de gestiune al resurselor umane din armată; reconstrucția unitară a sistemului normativ de gestiune a ciclului resurselor umane ale apărării: recrutare, selecție, formare, utilizare, dezvoltare, reconversie și dezactivare.

Reforma din armată a impus modernizarea sistemului de management al carierei militare. În acest scop, s-au adoptat programe coerente ce au vizat toate componentele managementului resurselor umane ale apărării, de la definirea posturilor, recrutarea și selecția personalului, pregătirea și evoluția în carieră a acestuia, evaluarea și motivarea pentru profesia militară până la reconversia celor ce ies din sistem.

Totodată, în domeniul posturilor a fost adoptat modelul de structurare a acestora pe grade militare de tip piramidal. Pe baza acestui model au fost elaborate principii și norme de definire a funcțiilor, utilizate la descrierea și structurarea posturilor pe corpuri de personal și grade militare, menite să asigure: *o ierarhie a gradelor militare descrescătoare*, de jos în sus, de tip piramidal; *raportul ofițeri/subofițeri* către valoarea 1/3; *ponderea sublocotenenților, locotenenților și căpitanilor în totalul ofițerilor*, de peste 60%; *ponderea sergenților, sergenților majori și plutonierilor* în totalul subofițerilor de peste 50%<sup>19</sup>.

Pentru facilitarea recrutării și selecției personalului militar profesionalizat a fost construit un sistem compatibil cu cel din armatele NATO, format din 41 de birouri informare-recrutare – câte unul în fiecare județ și în municipiul București – și trei centre zonale de selecție și orientare care asigură, începând din anul 1999, candidații cu potențial adecvat pentru instituțiile militare de învățământ. În același timp, începând din anul 2001, a fost pus în practică un nou sistem de management al carierei militare, ca urmare a modificării Legii statutului cadrelor militare și adoptării, prin Hotărâre a Guvernului României, a *Ghidului carierei militare*. Acest sistem, compatibil cu cele din armatele statelor membre NATO, adaptat la nevoile actuale și de perspectivă ale Armatei României, asigură transparență, șanse egale și corectitudine în promovarea ofițerilor, maiștrilor militari și subofițerilor pe treptele ierarhiei militare, prin două instrumente esențiale: ghidul carierei militare și comisiile de selecție.

---

<sup>19</sup> Vezi: Cdor. Victor BARBU, op.cit.

## 5. Concluzii și propuneri

Integrarea României în Alianța Nord-Atlantică are implicații multiple și diverse asupra managementului resurselor umane ale apărării. Aceste implicații sunt atât cantitative, cât și calitative, vizând aspecte sociale, militare, politice, normative, organizaționale, materiale și psihosociale strâns legate de restructurarea și modernizarea managementului resurselor umane din armată.

Întregul proces de modernizare a managementului resurselor umane ale apărării este semnificativ influențat de reforma din cadrul instituției militare și de necesitatea armonizării acestui sistem cu principiile, normele și regulile, în domeniu, existente în armatele statelor membre ale Alianței Nord-Atlantice. De fapt, între reforma din armată și modernizarea managementului resurselor sale umane există o corelație puternică, determinată de raporturile biunivoce dintre aceste două procese. Reforma este premisa modernizării sistemului managementului resurselor umane din armată, iar aceasta din urmă fundamentul înfăptuirii celei dintâi. Cu alte cuvinte, fără oameni pregătiți, competenți, motivați și devotați profesiei militare nu există nici reformă reală și nici un sistem viabil de management al resurselor umane din armată.

În același timp, se cere subliniat faptul că procesul de modernizare a managementului resurselor umane este influențat semnificativ și de reforma și transformarea profundă pe care o cunoaște însăși Alianța Nord-Atlantică, ca organizație politico-militară.

Realizarea unui sistem coerent și deschis al managementului resurselor umane din armată presupune ca atât structurile cu competențe, cât și persoanele cu funcții de conducere în materie să fie caracterizate prin : *eficiență* (atingerea scopului cu cheltuieli raționale); *flexibilitate* (capacitate de adaptare la noile situații fără disfuncționalități

majore) și *creativitate* (exprimată prin inovație, inventivitate și imaginație creatoare).

Managementul resurselor umane din armată ar trebui ca și în viitor să rămână deschis către solicitările de perfecționare venite, prin feed-back, atât de la structurile militare cu responsabilități în domeniu, de la personalul militar și civil, cât și din partea societății și a Alianței Nord-Atlantice. Aceasta cu atât mai mult cu cât integrarea României în structurile euro-atlantice este un proces complex, de durată și multidimensional, ce implică luarea în calcul a dinamicii alerte a realității sociale de la noi și din zonele de interes național și al NATO.

Actele normative ce reglementează activitatea de management al resurselor umane din armată se cer permanent adaptate dinamicii realității sociale și politico-militare din societatea românească, dar și armonizării continue cu cele similare din armatele moderne ale statelor membre NATO.

Recrutarea ofițerilor, maiștrilor militari și subofițerilor, prin filiera indirectă pentru anumite posturi (funcții), cum ar fi cele care au corespondent în viața civilă, să fie mult mai frecvent utilizată decât până acum, întrucât este mai profitabilă pentru armată, atât sub aspectul formării profesionale, cât și al menținerii unei structuri de vârstă și pe grade potrivit cerințelor Ghidului carierei militare.

Atractivitatea pentru profesia militară ar crește dacă sistemul reconversiei celor care părăsesc sistemul după o carieră de scurtă durată, din motive obiective, ar fi similar cu cel existent în armatele statelor NATO (de exemplu cu cel din Armata Franței).

Profesionalizarea armatei implică renunțarea la conscripție și adoptarea voluntariatului pentru asigurarea militarilor angajați pe bază de contract. În acest context, ar fi de dorit ca prima angajare a unui tânăr ca militar cu contract să se facă pe o perioadă de probă de 6-12 luni. O asemenea prevedere ar trebui aplicată și în cazul ofițerilor, maiștrilor

militari și subofițerilor care vin în armată pe filiera indirectă. Aceasta întrucât nu toți cei care trec testele psihologice, probele fizice și vizita medicală se pot dovedi ași, din toate punctele de vedere, pentru a deveni militari profesioniști.

Utilizarea metodei experimentului social, în validarea unor norme și măsuri de modernizare a managementului resurselor umane din armată, ar fi benefică atât pentru instituție, cât și pentru personalul militar și civil ce încadrează diferite structuri.

EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE

---

Redactor: Corina VLADU  
Tehnoredactor: Mărioara PETRE BĂJENARIU

---

Bun de tipar: 14.02.2005  
Hârtie: A3 Format: A5  
Coli de tipar: 3 Coli editură: 1,5

---

Lucrarea conține 48 de pagini  
Tipografia Universității Naționale de Apărare

**CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ȘI SECURITATE**  
Șoseaua Pandurilor, nr. 68-72, sector 5, București  
Telefon: (021) 410.52.20  
Fax: (021) 410.03.64

B.272/05/367

C 227/2005