

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate



Gl. bg. (rtr) CS III dr. Crăișor-Constantin IONIȚĂ

**METODE MODERNE DE CREȘTERE
A ATRACTIVITĂȚII PROFESIEI MILITARE
ȘI A RATEI DE RETENȚIE A PERSONALULUI MILITAR
ÎN CADRUL MINISTERULUI APĂRĂRII NAȚIONALE.
IMPLICAȚIILE REINTRODUCERII SERVICIULUI
MILITAR OBLIGATORIU, PRECUM ȘI ALE
DIVERSIFICĂRII ȘI MOBILITĂȚII FORȚEI DE
MUNCĂ LA NIVEL REGIONAL ȘI GLOBAL PENTRU
FORȚELE ARMATE ȘI COMUNITĂȚILE LOCALE**

– *STUDIU DE SPECIALITATE* –

EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”
BUCUREȘTI, 2025

©2025 – Această lucrare este licențiată deschis prin CC BY 4.0. Această licență impune ca reutilizatorii să acorde credit autorului. Licența permite reutilizatorilor să distribuie, să recompună, să adapteze și să construiască pe baza materialului în orice mediu sau format, chiar și în scopuri comerciale. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

- Responsabilitatea pentru conținutul prezentei ediții revine în totalitate autorului.
- Lucrarea face parte din Planul de cercetare științifică al Universității Naționale de Apărare „Carol I” și este distribuită conform reglementărilor în vigoare.

Lucrarea a fost avizată în ședința Consiliului Științific al CSSAS, fiind necesară desfășurării procesului de învățământ din Universitatea Națională de Apărare „Carol I”. Hotărârea Consiliului Științific al CSSAS nr. 11/18.09.2025.

ISBN online: 978-606-660-525-0; ISBN print: 978-606-660-525-3
DOI: 1053477-978-606-660-525-0-25-01

„Renunțarea la conscripție [serviciul militar obligatoriu, n.a.] a adus un deficit nu doar pentru România, ci pentru toate țările din NATO. Și vedeți că este o discuție destul de intensă în toate țările NATO, pentru că avem o rezervă operațională îmbătrânită, nu avem programe coerente pentru pregătirea populației. Tinerii noștri nu sunt educați de pe băncile școlii în spiritul patriotic, cum am fost învățați cei de vârstă noastră. Dar n-o spun cu reproș. Noi trebuie să găsim instrumentele necesare pentru, repet, a avea o populație pregătită și o societate rezilientă”.

**Generalul Vlad Gheorghiță,
Șeful Statului Major al Apărării,
01 februarie 2024**

CUPRINS

Argument	11
Capitolul 1. Situația recrutării tinerilor civili în rândul militarilor profesioniști și al rezerviștilor voluntari la finele anului 2024	13
1.1. Procesul de recrutare, selecție și instruire în Armata României	14
1.1.1. <i>Procesul de recrutare, selecție și instruire pentru militarii activi</i>	<i>16</i>
1.1.2. <i>Procesul de recrutare, selecție și instruire pentru rezerviștii voluntari</i>	<i>17</i>
1.2. Situația recrutării tinerilor civili în cadrul Ministerului Apărării Naționale în anul 2024	19
Capitolul 2. Factorii care afectează dimensiunea umană a puterii armate	25
2.1. Factorul demografic	28
2.2. Migrația forței de muncă și "brain drain"	31
2.3. Scăderea forței de muncă și diminuarea competențelor profesionale	33
Capitolul 3. Metode moderne de creștere a atractivității profesiei militare	37
3.1. Metoda " <i>Future of Military Work</i> "	39
3.2. Metoda " <i>Culture&Gender Inclusive Model</i> " în cadrul NATO	42
3.3. Metoda " <i>Branding Solutions for Army as an employer</i> "	46
Capitolul 4. Măsuri eficiente de retenție a personalului militar în cadrul instituției militare	49
4.1. Implicațiile reintroducerii serviciului militar obligatoriu la nivel național	50
4.2. Implicațiile diversificării și mobilității forței de muncă la nivel regional și global pentru forțele armate și comunitățile locale	57
4.3. Posibile măsuri ce ar trebui întreprinse la nivelul Ministerului Apărării Naționale	59

Concluzii	65
Bibliografie	69
Anexe	77

**MODERN METHODS OF INCREASING THE ATTRACTIVENESS
OF THE MILITARY PROFESSION AND THE RETENTION
RATE OF MILITARY PERSONNEL WITHIN THE MINISTRY
OF NATIONAL DEFENCE. IMPLICATIONS OF
REINTRODUCING THE CONSCRIPT MILITARY SYSTEM, AS
WELL AS REGIONAL AND GLOBAL WORKFORCE
DIVERSIFICATION AND MOBILITY FOR BOTH ARMED
FORCES AND LOCAL COMMUNITIES**

- **Foreword** • **The situation of young civilians' recruitment in the professional military and volunteer reserve at the end of 2024** * The recruitment, selection and training process in the Romanian Armed Forces * The 2024 recruitment situation of young civilians in the Ministry of National Defence • **Factors that affect the human dimension of the military power** * The demographic factor * Labor migration and the brain drain * Shrinking working-age population and labor shortages • **Modern methods to increase the military profession attractiveness** * The '*Future of Military Work*' method * The NATO's '*Culture & Gender Inclusive Model*' method * The '*Branding Solutions for Army as an employer*' method
- **Efficient measures for retaining military personnel within the military institution** * The implications of reintroducing compulsory military service at the national level * The implications of labor diversity and mobility at the regional and global levels for armed forces and local communities * Possible measures that should be undertaken within the Ministry of National Defence • **Summary** • **Bibliography**

Abstract

The process of recruiting and attracting civilians within the armed forces during the years 2023-2024 to fill positions of professional soldiers and volunteer reservists was characterized by numerous challenges and operational failures, caused by financial and social unattractiveness, amplified by a media campaign with a negative connotation against military salaries and pensions.

The development of conflicts near the national territory, the existence of a real threat of a Russian armed intervention in the area, as well as the lack of a security culture exacerbated the lack of enthusiasm and weak patriotism of young Romanians who, instead of rushing to recruitment/incorporation, took all necessary measures to flee the country. Even the young people who showed up to put on the military uniform encountered a lot of difficulties, largely failing the sports and psychological tests, or being declared "medically unfit". This represents major gaps in the education and health systems at the national level, as well as in the implementation of the law on the preparation of the population for defense.

The process of retaining military personnel and volunteer reservists within the Ministry of National Defence (MoD) has encountered almost the same difficulties due to legislative gaps, major salary differences compared to the private sector, the hostile attitude of decision-makers towards military salaries and pensions, as well as the implementation of inadequate training programmes.

As a result, this study aims to develop a new approach to active and reserve military recruitment, which will rely on effective marketing and media specialists who are familiar with the social field. This approach will be based on a multidimensional analysis of factors that affect the human dimension of armed forces, such as: demography, specific legislation, pre-military training, security culture, the defense industry and emerging and destructive technologies.

Furthermore, the study will analytically present some modern methods of attracting young civilians to embrace the military profession, as well as some effective measures for retaining military personnel within

the MoD, taking into account a possible reintroduction of compulsory military service, as well as the implications of workforce diversification and mobility in the region. From the very beginning, there were some limitations of the research regarding the existence of updated statistical data at the level of some allied armies and the MoD that would present the level of manning, as well as official information on the success of the recruitment status carried out during 2024, both within the military personnel and reservists. Most of these statistics are at least two to three years old and not all have been officially published, which implies two equally limiting possibilities for the author - either the more recent data are confidential and cannot be published, or there is an attempt to hide the *"elephant in the room"*.

Also, the rather limited development of socio-military evaluation studies of the human factor in the military domain and the existence of a specialised bibliography older than two to five years further complicated the results of the research, as well as the achievement of the established objectives. To compensate for the lack of this data and information at the national level, being necessary for the implementation of the research method, the competent bodies of the Romanian Armed Forces were requested to support the achievement of the scientific character of this study by conducting some specialised documentation activities.

ARGUMENT

Procesul de recrutare și atragere a civililor în armată pe parcursul anilor 2023-2024 pentru a încadra funcții de gradați-soldăți profesioniști și rezerviști voluntari a fost caracterizat de numeroase provocări și neîmpliniri operaționale, cauzate de neatractivitatea financiară și socială, amplificată de o campanie mass-media cu o conotație negativă împotriva salariilor și pensiilor militare.

Desfășurarea conflictelor în apropierea teritoriului național, existența unei amenințări reale a unei intervenții armate rusești în zonă, precum și lipsa unei culturi de securitate au exacerbat lipsa de entuziasm și patriotismul slab al tinerilor români care, în loc să se îmbulzească la recrutare/încorporare, au luat toate măsurile necesare să fugă din țară. Chiar și tinerii care s-au prezentat pentru a îmbrăca haina militară au întâmpinat o mulțime de dificultăți, netrecând testele sportive și psihologice în mare măsură, sau fiind o parte declarați „inapt medical”. Ceea ce reprezintă lacune majore în sistemele educațional și de sănătate, precum și în aplicarea legii privind pregătirea populației pentru apărare.

Procesul de retenție a personalului militar și a rezerviștilor voluntari în cadrul MApN a întâmpinat aproape aceleași dificultăți datorate lacunelor legislative, diferențelor salariale majore față de sectorul privat, atitudinea ostilă a factorilor decidenți față de salariile și pensiile militare, precum și derularea unor programe inadecvate de pregătire.

Ca urmare, acest studiu urmărește o nouă abordare a carierei militare active și în rezervă, care să se sprijine pe specialiști eficienți în marketing și mass-media și care să cunoască îndeaproape domeniul social. Pentru a-și atinge obiectivele de bază – analiza factorilor care afectează dimensiunea umană a puterii militare, evaluarea succintă a unor metode moderne de creștere a atractivității profesiei militare și de retenție a personalului militar în cadrul MApN și evaluarea implicațiilor reintroducerii serviciului militar obligatoriu și a diversificării și mobilității forței de muncă în regiune –, această abordare va avea la bază o analiză multidimensională a factorilor care afectează dimensiunea umană a

puterii armate, precum: demografia, legislația specifică, pregătirea premilitară, cultura de securitate, industria de apărare și tehnologiile emergente și distructive.

Mai mult, studiul va prezenta analitic unele metode moderne de atragere a civililor pentru a îmbrățișa profesia militară, precum și a unor măsuri eficiente de retenție a personalului militar în cadrul MApN, luând în considerare o posibilă reintroducere a serviciului militar obligatoriu, precum și implicațiile diversificării și mobilității forței de muncă în regiune. Încă de la început au existat unele limitări ale cercetării cu privire la existența datelor statistice actualizate la nivelul unor armate aliate și ale MApN care să prezinte gradul de încadrare cu personal, precum și informații oficiale privind succesul etapei de recrutare desfășurate pe parcursul anului 2024 atât în cadrul personalului militar, cât și al rezerviștilor militari. Majoritatea acestor date statistice au o vechime de cel puțin 2-3 ani și nu toate au fost publicate în mod oficial, ceea ce implică două posibilități la fel de limitative pentru autor – fie datele mai recente au caracter confidențial și nu se pot publica, fie se încearcă ascunderea „*elefantului din încăpere*”.

De asemenea, elaborarea destul de redusă a unor studii de evaluare socio-militară a factorului uman în domeniul militar și existența unei bibliografii de specialitate mai vechi de 2 – 5 ani a îngreunat și mai mult rezultatele cercetării, precum și atingerea obiectivelor stabilite. Pentru a compensa lipsa acestor date și informații la nivel național necesare implementării metodei de cercetare, s-a solicitat organelor abilitate din Armata României să sprijine realizarea caracterului științific al acestui studiu prin desfășurarea unor documentări de specialitate.

CAPITOLUL 1

SITUAȚIA RECRUTĂRII TINERILOR CIVILI ÎN RÂNDUL MILITARILOR PROFESIONIȘTI ȘI A REZERVISTILOR VOLUNTARI LA FINELE ANULUI 2024

Apărarea patriei reprezintă una dintre îndatoririle fundamentale ale cetățenilor români și este prevăzută în Constituția României. Chiar dacă serviciul militar obligatoriu a fost suspendat de la 01 ianuarie 2007 prin Legea nr. 395/2005, ca o cerință de bază a aderării României la NATO pentru profesionalizarea personalului militar român, executarea serviciului de militar în termen și militar cu termen redus se poate relua, în condițiile Legii nr. 446/2006, pe durata stării de asediu, a mobilizării parțiale sau totale și a stării de război.

La începutul anului 2025, în urma activității de audit desfășurată de Curtea de Conturi a României în cadrul MAPN, au rezultat ca principale probleme de personal cu care se confruntă Armata României, următoarele¹:

- neîncadrarea funcțiilor cheie și fluctuația de personal, cauzată în mare parte de pensionările multiple din sistemul de apărare, dar și de insuficiența promoțiilor de absolvenți din învățământul militar, care nu pot compensa deficitul de resursă umană calificată;
- scăderea interesului tinerilor pentru cariera militară, agravată de contextul conflictului ruso-ucrainean, ceea ce se reflectă într-o tendință de reducere a numărului de candidați pentru școlile și universitățile cu profil militar;
- existența unor sisteme informatice neadaptate la complexitatea și volumul activităților instituției, care pun în pericol eficiența și transparența proceselor interne.

¹ Pe timpul întâlnirii cu președintele Consiliului Internațional al Auditorilor din NATO, Radek Visinger, din luna martie 2025, președintele Curții de Conturi, dl. Mihai Busuioc, a afirmat faptul că „neîncadrarea funcțiilor cheie și fluctuația de personal, cauzată în mare parte de pensionări, scăderea interesului tinerilor pentru cariera militară, sisteme informatice care nu sunt adaptate la complexitatea și volumul activităților Ministerului Apărării Naționale, punând în pericol eficiența și transparența proceselor interne, sunt provocările identificate în urma misiunilor de audit la MAPN” (Popovici 2025).

Legea nr. 446/2006, modificată și actualizată, precizează și pregătirea cetățenilor români pentru apărare în vederea asigurării resurselor umane necesare forțelor armate și celorlalte forțe puse la dispoziție de instituțiile publice de apărare, ordine publică și siguranță națională, în cadrul unui amplu proces de recrutare, selecție, pregătire și încadrare a acestora în unitățile instituțiilor respective (Parlamentul României 2006). Întrucât partea de încadrare a procesului rămâne neschimbată și este bine stipulată de reglementări în vigoare, ea nu este abordată în conținutul acestui capitol, ci numai recrutarea, selecție și instruirea.

Deși este prevăzută ca o condiție de apartenență la Alianța Nord-Atlantică, există nouă state aliate în care acest tip de serviciu militar nu s-a eliminat în totalitate. Acestea sunt Grecia, Turcia, țările nordice (Finlanda, Suedia, Norvegia și Danemarca) și țările baltice (Estonia, Letonia și Lituania). Aceeași situația apare și în unele state membre ale UE care nu sunt membre NATO, precum Austria și Cipru. Motivația menținerii acestui serviciu militar obligatoriu a constat în existența unor situații conflictuale în apropierea granițelor lor, precum și folosirea lui ca un mijloc educațional și civic.

Mai mult, pe parcursul anului 2024, ca urmare a continuării războiului ruso-ucrainean și agravării situației de securitate în Europa și în perspectiva creșterii capacității de apărare comună, țări aliate precum Germania și Marea Britanie au anunțat luarea în calcul a reintroducerii acestui tip de serviciu militar în cadrul forțelor lor armate, dar nu numai pentru bărbați, ci și pentru femei. Iar România a anunțat intenția introducerii unei noi categorii de serviciu militar în termen, cel voluntar.

1.1. Procesul de recrutare, selecție și instruire în Armata României

Procesul de recrutare, selecție și instruire în Armata României se realizează pentru două categorii importante de personal – militarii activi (gradați și soldații profesioniști, subofițeri și maiștri militari și ofițeri) și rezerviștii voluntari (cadre militare rezerviști voluntari și soldați și gradăți rezerviști voluntari). Chiar dacă prezintă unele elemente comune, precum mediul online și structurile prin care se face **recrutarea** și **selecția** (birourile de informare – recrutare din centrele militare), partea de **instruire** se realizează separat atât pentru cele două categorii de personal, cât și în cadrul fiecărei categorii pentru gradăți-soldați și cadre militare.

În timp ce militarii profesioniști sunt prezenți zi de zi în unitatea militară în care sunt angajați, rezerviștii voluntari trebuie să fie prezenți la unitățile lor doar în perioadele de instruire și de îndeplinire a misiunilor, atunci când sunt chemați, potrivit legii, pentru anumite perioade scurte de timp, bine determinate. În afara acestor obligații, rezerviștii voluntari care sunt angajați în mediul civil, își continuă activitatea la locul lor de muncă. În perioada în care sunt chemați la unitate, rezerviștii voluntari primesc salariul aferent funcției militare pe care o încadrează, la fel ca militarii în activitate care ocupă funcții similare. În restul timpului, când își continuă activitățile obișnuite, ca civili, li se acordă 30% din salariul funcției militare pe care o au ca rezerviști.

De asemenea, prevederile legale sunt diferențiate, existând legi diferite care acoperă aceste corpuri de personal militar și care descriu evoluția lor, de la recrutare și până la ieșirea din sistem/la pensie. Astfel, Legea nr. 80/1995 reprezintă „*Statutul cadrelor militare*”, adică pe acei cetățeni români cărora li s-au acordat grade de ofițer, maestru militar sau subofițer, în raport cu pregătirea lor militară și de specialitate, în condițiile prevăzute de lege². Legea nr. 384/2006 descrie „*Statutul soldaților și gradaților profesioniști*”, cuprinzând angajații bărbați și femei, pe bază de contract, în raport cu nivelul lor de pregătire, starea de sănătate și aptitudinile pentru îndeplinirea îndatoririlor militare, în funcții prevăzute în statele de organizare ale unităților militare cu grade corespunzătoare³ acestui corp de personal militar. Nu în ultimul rând, Legea nr. 270/2015 introduce „*Statutul rezerviștilor voluntari*”, un nou corp profesional al personalului selecționat pe bază de voluntariat, care consimte printr-un contract individual pe durată determinată⁴ să încadreze funcții în statele de organizare ale structurilor din cadrul MAPN.

² Conform prevederilor legii, cadrele militare se pot afla în una din următoarele situații: în activitate (când ocupă o funcție militară), în rezervă (când pot fi chemate să îndeplinească serviciul militar ca rezerviști concentrați sau mobilizați, iar la nevoie, în calitate de cadre militare în activitate), în retragere (nu mai pot fi chemate pt. îndeplinirea serviciului militar).

³ Gradele militare ale soldaților și gradaților profesioniști, în ordinea lor ierarhică, sunt: soldat, fruntaș, caporal clasa a III-a, caporal clasa a II-a, caporal clasa I.

⁴ La instituirea stării de urgență sau a stării de asediu, precum și la declararea stării de mobilizare sau a stării de război, contractele rezerviștilor voluntari se suspendă, iar aceștia sunt concentrați/mobilizați, în condițiile legii, și sunt încadrați în aceleași funcții de cadre militare sau soldați și gradați pe care le dețin ca rezerviști voluntari.

1.1.1. Procesul de recrutare, selecție și instruire pentru militarii activi

Conform prevederilor legale, cetățenii români pot urma cariera militară în calitate de ofițer, maistru militar, subofițer sau soldat/gradat profesionist în activitate, în funcție de vârstă, studiile, abilitățile și aspirațiile lor profesionale, precum și în urma absolvirii unei instituții de învățământ superior sau postliceal militar, a unui curs de formare profesională ori program de instruire a soldaților/gradaților profesioniști. În același timp, absolvenții de gimnaziu pot opta pentru a deveni elevi la colegiile naționale militare⁵. După finalizarea studiilor, datorită cunoștințelor și deprinderilor dobândite, absolvenții colegiilor naționale militare pot fi admiși în instituțiile de învățământ superior militar (academii militare) sau pot continua pregătirea în învățământul postliceal militar de formare a maiștrilor militari.

Conform site-ului de promovare a carierei militare www.recrutaremapn.ro (vezi figura nr. 1), prima etapă de parcurs pentru a deveni militar în activitate o reprezintă **recrutarea**, care presupune întocmirea unui dosar de candidat, pe baza unor documente care atestă îndeplinirea unor condiții generale și criterii specifice. Înscrierea pentru recrutare, întocmirea și transmiterea documentelor din cadrul dosarului de candidat se poate face fie online, pe site-ul sus-menționat, fie prin prezentarea fizică la un birou de informare – recrutare din cadrul centrului militar al județului/sectorului de domiciliu al doritorului.

Următoarea etapă o reprezintă **selecția**, care conține probe/evaluări eliminatorii, precum: evaluarea psihologică, evaluarea capacității motrice și interviul de evaluare finală; examinarea medicală; examinarea medicală specifică și/sau evaluarea psihologică a aptitudinilor speciale (numai pentru anumite arme și specialități militare); susținerea concursului de admitere. Fiecare instituție preuniversitară și universitară de învățământ

⁵ În prezent, în Armata României funcționează cinci colegii naționale militare, din care trei cu specific al forțelor terestre (Colegiul Național Militar „Dimitrie Cantemir” din Breaza, Colegiul Național Militar „Ștefan cel Mare” din Câmpulung Moldovenesc și Colegiul Național Militar „Mihai Viteazul” din Alba Iulia), unul cu specific al forțelor navale (Colegiul Național Militar „Alexandru Ioan Cuza” din Constanța) și unul cu specific al forțelor aeriene (Colegiul Național Militar „Tudor Vladimirescu” din Craiova).

militar își are propriul regulament sau metodologie de organizare și desfășurare a concursurilor de admitere.



Figura nr. 1. Site-ul Ministerului Apărării Naționale pentru recrutare, selecție și instruire

Sursa: <https://www.recrutaremapn.ro/militar.php>

Urmează apoi **formarea profesională inițială**, prin admiterea la studii postliceale sau universitare militare, cursuri de formare a ofițerilor-subofițerilor în activitate, colegii naționale militare (care trebuie absolvite cu diplomă de bacalaureat) sau repartizarea în funcții de soldați/gradați profesioniști.

1.1.2. Procesul de recrutare, selecție și instruire pentru rezerviștii voluntari

Rezerviștii voluntari, adică acei cetățeni români selecționați pe bază de voluntariat⁶ care doresc să îndeplinească serviciul militar în rezervă în calitate de rezervist voluntar în Armata României, pot fi cadre militare rezerviști voluntari – ofițeri, maiștri militari și subofițeri – sau soldați și gradați voluntari. Conform legii, ei se pregătesc pentru a îndeplini orice misiune, la fel ca și militarii în activitate (Parlamentul României 2015).

⁶ Personalul selecționat pe bază de voluntariat este acea categorie de personal care consimte, pe bază de contract individual pe durată determinată, să încadreze funcții în statele de organizare ale structurilor din cadrul MApN. Primul contract se încheie pe o perioadă de 4 ani, iar următoarele pe o perioadă de maximum 3 ani (Parlamentul României 2015).

Procesul de recrutare, selecție și instruire a rezerviștilor voluntari este precizat tot pe site-ul de promovare a carierei militare www.recrutaremapn.ro, la o pagină web diferită (vezi figura nr. 2). Dacă etapa de **recrutare** se desfășoară la fel ca pentru militarii activi, există câteva diferențieri importante între cadrele militare active și rezerviștii voluntari în ceea ce privește etapa de selecție și instruire. Și asta pentru că se face deosebire între cetățenii români care au serviciul militar satisfăcut sau o formă de pregătire militară încheiată și cei care nu au pregătire militară deloc. **Selecția** constă în probe psihologice, fizice și examinare medicală, dar modul de executare a selecției rezerviștilor voluntari pe corpuri de personal militar se stabilește prin ordin al ministrului apărării naționale. În prezent, este în vigoare Ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 25/2017 care aprobă „*Normele metodologice de aplicare a Legii nr. 270/2015*”, cu modificările și completările ulterioare.

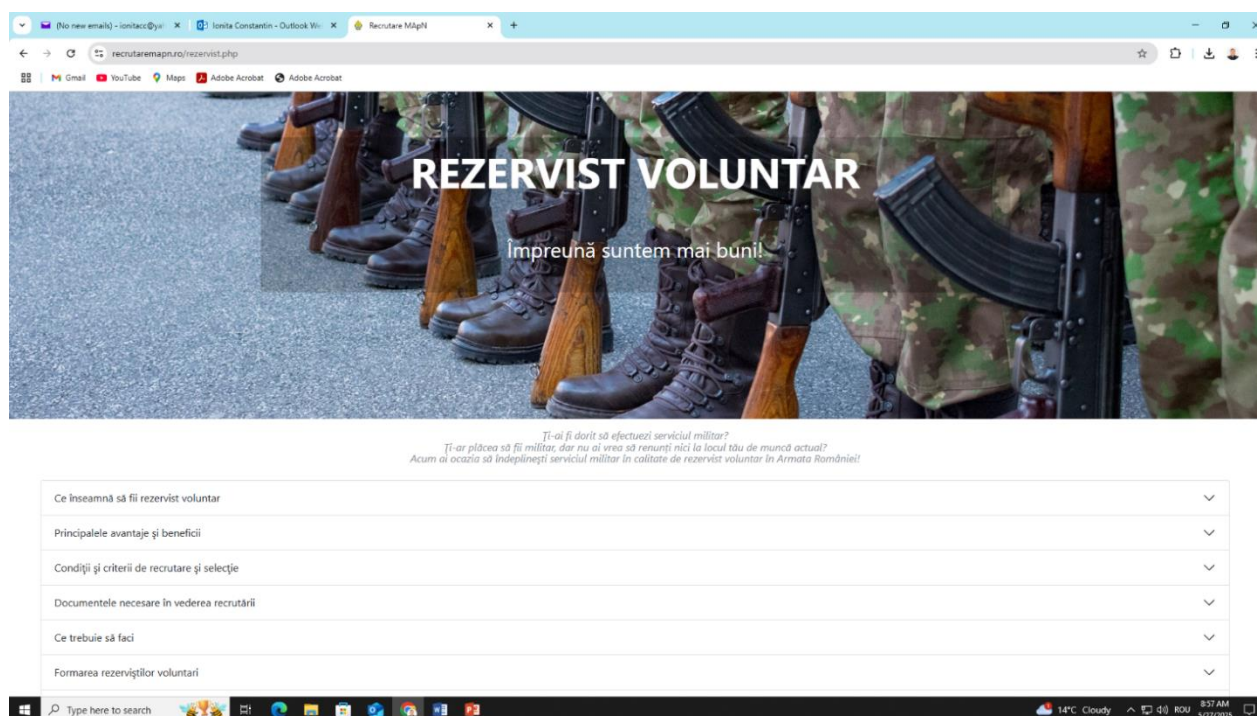


Figura nr. 2. Site-ul de recrutare, selecție și instruire a rezerviștilor voluntari

Sursa: <https://www.recrutaremapn.ro/rezervist.php>

După executarea selecției, cetățenii care nu au îndeplinit serviciul militar, precum și cei instruiți în alte arme/specialități militare decât cea a funcției pe care urmează să o încadreze, declarați admiși, semnează un

angajament prin care se obligă ca, după finalizarea perioadei de instruire inițială, să încheie contractul ca rezervist voluntar.

Ca urmare, după semnarea angajamentului, cetățenii care nu au îndeplinit serviciul militar, precum și cei instruiți în alte arme/specialități militare decât cea a funcției pe care urmează să o încadreze, declarați admiși, parcurg un program de **instruire inițială** în cadrul structurilor specializate ale MApN. Acest program de instruire inițială se execută sub forma unui curs de formare, a cărui structură este diferențiată în funcție de sursa de proveniență a candidaților, categoria de personal, arma și specialitatea militară. Structurile specializate, modul de executare a instruirii inițiale și durata acesteia se stabilesc prin ordin al șefului Statului Major al Apărării (MApN 2017).

La finalizarea cursului de formare, absolvenții beneficiază de certificat de absolvire sau brevet de cadru militar rezervist aferent categoriei de personal pentru care s-a instruit, după caz, iar rezerviștilor voluntari care nu au îndeplinit serviciul militar activ li se acordă primul grad militar corespunzător categoriei de personal din care fac parte, la semnarea contractului.

1.2. Situația recrutării tinerilor civili în cadrul Ministerului Apărării Naționale în anul 2024

Deși datele cu privire la situația încadrării Armatei României la ora actuală pe corpuri de personal sunt foarte dificil de obținut în mod oficial și contradictorii, fapt ce reprezintă o limitare majoră a acestui studiu, există surse de informare din cadrul "*Open Source Intelligence (OSINT)*" care precizează anumite disfuncționalități în domeniul resurselor umane ale MApN, îndeosebi pe linia recrutării tinerilor civili și a retenției personalului militar activ și în rezervă. Aceste surse vor fi folosite în cadrul acestui subcapitol pentru a analiza eficiența cu care autoritățile militare au reușit să încadreze locurile vacante și să îndeplinească planul de încadrare pe ultimii trei ani, cu accent deosebit pe anul 2024.

Vom porni chiar de la declarațiile făcute de fostul ministru al apărării, Angel Tîlvăr, și șeful SMap, generalul Vlad Gheorghită, imediat după investitura celui din urmă, în care prezentau unele aspecte importante ale factorului uman din domeniul militar în vederea creșterii posturii României de descurajare și apărare în cadrul Alianței Nord-Atlantice, în

situația existenței pericolului unei confruntări militare directe cu Federația Rusă și ca urmare a creșterii bugetului apărării la 2,5% (mai nou la 5%, așa cum ne-am angajat la Summitul NATO de la Haga) din produsul intern brut (PIB).

Un prim aspect primordial îl reprezintă redimensionarea componentei active a factorului uman la un nou nivel de ambiție al Armatei României de circa 120.000 militari profesioniști⁷ (Gl. Vlad 2024), conform concluziilor reieșite din Analiza Strategică a Apărării 2024, ceea ce reprezintă o creștere semnificativă a efectivelor actuale de 80.000 de militari – din care 35.500 forțe terestre, 11.700 forțe aeriene, 5.200 forțe navale și 17.500 structuri centrale și alte forțe (Echipa Globalfirepower 2025). Dar această viziune a șefului SMap nu se bazează pe un audit de personal care să se fi desfășurat în ultimii ani la nivelul MApN și care ar putea scoate la iveală mai multe vulnerabilități.⁸ În primul rând, în cadrul acestei cifre de personal al MApN existent la pace sunt cuprinse și circa 10.000 de funcții civile, încadrate cu funcționari publici (fp) și personal civil contractual (pcc) (Jipa 2024). Aceștia nu fac parte din forța combatantă a armatei, nefiind militari pregătiți pentru luptă. În al doilea rând, nu toate cele 80.000 de funcții sunt bugetate anual⁹ prin „*Directiva de planificare a apărării (DPA)*” și care are o perspectivă pe 10 ani, rezultând o reducere

⁷ Aici este o neconcordanță cu fostul ministru al apărării Angel Tîlvăr, care a anunțat, într-un interviu acordat Antenei 3 la începutul anului 2024, o creștere la doar 100.000 militari.

⁸ La începutul anului 2025 au apărut mai multe știri nefondate, preluate de mai multe agenții de știri de la Defense România, prin care Armata României ar număra, la finalul anului 2024, aproximativ 90.000 de militari, inclusiv 3.000 de rezerviști voluntari, iar obiectivul României ar fi acela de a ajunge la 100.000 de militari. Pentru a combate discuțiile apărute despre criza de personal, aceeași sursă arată că dinamica (intrările și ieșirile din sistemul de apărare) în anul 2024 este una pozitivă: 8.300 de noi intrări față de 2.800 ieșiri, adică un raport mult mai bun față de anul 2023, când s-au înregistrat aproximativ 6.450 de intrări și 5.850 de ieșiri. La nivelul rezerviștilor voluntari se precizează că, în anul 2024 s-au ocupat 93% din cele 5.000 de posturi de soldați și gradați voluntari, fapt ce contravine afirmațiilor de mai sus (Defense Romania 2025). Dar cifrele prezentate nu au acoperire oficială și sunt contrazise de „*Rapoartele anuale de activitate ale MApN*”, publicate în Monitorul Oficial al României. În același timp, alte surse precizau faptul că, în 2024, Armata României a ajuns la un personal total de 66.618 de oameni, înregistrând o creștere modestă de vreo 200 de persoane față de 2020, ca urmare a preocupării reduse a guvernanților români față de consolidarea forțelor armate, chiar și în contextual invaziei din februarie 2022, dar și a scăderii cheltuielilor militare de trei ani consecutiv, înainte de a înregistra o creștere substanțială în 2024 (1,97% din PIB) și 2025 (1,93% din PIB) – dar și aici s-a înregistrat o scădere a procentului pentru cheltuielile de personal de la 60% la 43% (Echipa Spot Media 2025).

⁹ Astfel, în anul 2024 MApN avea bugetate 74.097 posturi, cu 1.061 de posturi mai puține decât în anul 2023. Iar experții militari atrag atenția că „*tendința este, în continuare, ca personalul să iasă din sistem*” (Bolocan 2024).

semnificativă a efectivelor armatei cauzată de factorul politic. Astfel, conform raportului revistei Military Balance din 2025, efectivele militare bugetate la finele anului 2024 erau de 69.900 militari activi (Echipa Military Balance 2025, Europe 127).

Nu în ultimul rând, existența unui deficit destul de mare de personal¹⁰, în momentul de față, prin ieșirile din sistem, a crescut timpul necesar de îndeplinire a sarcinilor în cadrul programului de lucru la 10-12 ore și a dus la îndeplinirea unui cumul de funcții (cel puțin două poziții în același timp) în majoritatea unităților din structura de forțe. Deci, chiar dacă există un personal supercalificat, el este și super, întrebuințat. Astfel, conform celor precizate de prestigioasa agenție de investigații jurnalistice „Recorder”, numărul de demisii din Armata României s-a triplat în ultimii ani, ajungând la peste 6.000 în 2023¹¹ (Gl. Vlad 2024). Așa cum afirma fostul ministru al apărării, dl. Angel Tîlvăr, acest val de plecări nu a fost rapid gestionat prin măsuri concrete și eficiente de creștere a intrărilor în sistem, ajungându-se ca, la începutul anului 2024, doar jumătate (57%) din posturile de ofițeri să fie ocupate, iar în cazul maiștrilor militari, subofițerilor, gradaților și soldaților profesioniști aproximativ un sfert din funcții să fie vacante (25% mm, 28% sof și 23% sgv). În total, deficitul de personal al Armatei României se situează la peste o treime din efective, adică peste 25.000 de oameni (Ion 2024).

Ca urmare a acestui deficit, MApN a luat unele măsuri concrete de creștere atât a efectivelor, cât și a condițiilor de atractivitate pentru tinerii civili. S-au lansat campanii proactive de recrutare a tinerilor – băieți și fete –, separate pentru posturile de soldați și gradați profesioniști și pentru rezerviștii voluntari. Astfel, în anul 2024 a fost disponibil un număr de

¹⁰ Deși se consideră că nu MApN este vinovat de aceste plecări masive din sistem și că s-au luat măsurile corespunzătoare de îmbunătățire a condițiilor de muncă și de instruire în Armata României, principalele motive ale părăsirii instituției militare le reprezintă: opacitatea instituțională și mentalitatea învechită a decidenților, lipsa de comunicare interinstituțională și cu societatea civilă, nivelul salariilor și nesiguranța rămânerii în sistem, politizarea armatei, persistența armamentului învechit, precum și lipsa atractivității în instituțiile de formare militară (Udișteanu 2023).

¹¹ În total, în perioada 2022-2023, peste 13.000 de angajați au părăsit MApN (6.600 în 2022 și aproape 7.000 în 2023). „*Trecerile în rezervă au fost prin demisie (48%), prin reducerea vârstei standard de pensionare (39%), prin clasări medicale (11%) și datorate altor situații (2%)*. Astfel, din studiile efectuate la nivelul MApN, a rezultat că printre principalele cauze ale demisiilor se află temerea privind posibilitatea înăsprii cadrului legislativ legat de pensionare (cu impact asupra militarilor aflați în partea superioară a carierei – personal cu experiență și expertiză, greu de înlocuit pe termen scurt și mediu), respectiv nivelul scăzut de salarizare al militarilor (cu impact asupra celor situați în partea inferioară și medie a carierei)” (Tecuceanu 2024).

5.093 de locuri de soldați și gradați profesioniști în 41 de județe și municipiul București, precum și 4.936 posturi de rezerviști voluntari (ofițeri, maiștri militari, subofițeri, gradați și soldați) în numeroase unități militare de pe întreg teritoriul național (Anton 2024) Dar slaba prezență a tinerilor la concurs a forțat ministerul să prelungească termenul de înscriere a candidaților pentru locurile rămase neocupate și să organizeze două etape de recrutare-selecție.

Tot în scopul acoperirii deficitelor existente, în anul 2024 s-a aprobat înscriere candidaților pentru 508 locuri de maiștri militari și 913 de subofițeri fără examen, ci doar în baza mediei obținute la examenul național de bacalaureat (Anton 2024). Ca urmare a acestor măsuri active întreprinse, ministrul Tîlvăr a anunțat creșterea numărului de militari profesioniști cu peste 6.600 de persoane la începutul anului 2025 (Diac 2025). De asemenea, s-au ocupat 93% din cele aproape 5.000 de posturi de soldați și gradați voluntari, cu excepția celor de comunicații și informatică și a celor de auto (Soare 2024).

Un alt aspect primordial îl reprezintă rezerva operațională îmbătrânită¹², ca urmare a renunțării, începând cu anul 2007, la efectuarea serviciului militar obligatoriu. Această consecință a adus un deficit nu doar pentru România, ci pentru toate țările aliate, întrucât rezerva operațională a rămas la nivelul anului 2007, ajungând ca cei care fac parte din ea să aibă acum în jur de 48-50 de ani. Așa cum afirma fostul președinte al Asociației Ofițerilor în Rezervă din România (AORR), generalul-locotenent (rtr) dr. Virgil Bălăceanu, avem astăzi circa 55.000¹³ de rezerviști apti de luptă și toți se apropie de 50 de ani sau au depășit deja această vârstă. Și lipsa unor fonduri bugetare necesare pentru creșterea nivelului de pregătire al rezervei operaționale a dus la adâncirea deficitului uman. Acest buget anual al apărării permite doar desfășurarea

¹² Legea nr. 466/2006 privind pregătirea populației pentru apărare prevede că foștii soldați și gradați (militarii cu grade mici) pot fi convocați pentru luptă doar până împlinesc 55 de ani. După această vârstă, sunt considerați prea bătrâni pentru a lupta pe front, cu echipament de zeci de kilograme în spate. Calculele arată că, în cel mult șapte ani, adică începând cu anul 2031, armata nu va mai avea rezerviști disponibili dacă această capacitate nu este întinerită rapid. La rândul lor, cadrele militare trecute în rezervă/ieșite la pensie au ca limită de vârstă pentru rechemarea în activitatea militară 63 de ani. După această vârstă sunt considerați în retragere și, deci, fără obligații la mobilizare sau război.

¹³ Alte surse, printre care și Monitorul Apărării și Securității, se referă la doar 40.000 de militari în rezerva Armatei, care include și aproximativ 3.000 de rezerviști voluntari, iar cea mai mare problemă a rezervei operaționale o reprezintă faptul că aceasta este compusă din multe cadre militare, înaintate în vârstă, și puțini soldați și gradați (Jipa 2024).

a trei exerciții de mobilizare/an (de tip MOBEX¹⁴), în care se antrenează resursa umană la mobilizare din șase județe (Gl. Vlad 2024). Totodată, s-a încercat remedierea acestui neajuns și prin crearea „*Corpului rezerviștilor voluntari*”, dar, așa cum afirma generalul Bălăceanu, eforturile MApN de a convinge mai mulți tineri să învețe să se apere nu au dat roadele așteptate. Astfel, „*din 2017, doar 3.000 de rezerviști noi au apărut din cei 10.000 pe care se miza*” (AORR Admin 2024). Această cifră de 3.000 de rezerviști voluntari nu include anul 2024, când s-au mai adăugat Corpului rezerviștilor voluntari încă peste 4.500 de soldați și gradați voluntari.

O altă măsură întreprinsă la nivel național și care să contracareze lipsa unor programe coerente pentru pregătirea populației pentru apărare, îndeosebi pentru pregătirea premilitară a tinerilor încă de pe băncile școlii, așa cum prevede Legea nr. 466/2006, a reprezentat-o încercarea de modificare a acestei legi pentru introducerea serviciului militar în termen, voluntar. Luând ca model sistemul similar din Suedia, acest nou tip de serviciu militar are ca obiectiv pregătirea militară de bază pe o perioadă de patru luni consecutiv a tinerilor cu vârsta între 18 și 35 de ani, care doresc să îmbrace haina militară, indiferent de sex, naționalitate sau religie, cu scopul înlocuirii treptate a rezerviștilor îmbătrâniți. Inițiativa legislativă se adresează celor care doresc să învețe să tragă cu arma, să se orienteze într-un mediu dificil, să supraviețuiască într-un mediu ostil, să știe să se protejeze împotriva armelor chimice, sau să-și facă o decontaminare personală (Gl. Vlad 2024). Din păcate, proiectul de modificare a legii respective este de câțiva ani în Parlament, fără a fi aprobat încă. O cauză principală ar reprezenta-o insuficiența infrastructurii militare existente de a primi și asigura pregătirea acestor militari în termen voluntari. Așa cum afirma generalul (r.) Nicolae Ciucă, „*nu avem pregătită infrastructura necesară ca în următorii doi ani de zile să putem să trecem la o astfel de decizie. Ca să avem din nou armata obligatorie, trebuie infrastructură absolut foarte bine pregătită pentru că nu poți să aduci*

¹⁴ Scopul exercițiilor de tip MOBEX este de a verifica completarea cu resurse umane și materiale ale unităților, realizarea coeziunii acționale între militarii activi și rezerviști, precum și instruirea specifică fiecărei arme. Conform legii, angajatorii au obligația de a asigura prezența rezerviștilor care au calitatea de salariați ai operatorilor economici, prin acordarea unui concediu suplimentar plătit de maximum cinci zile, pe baza unei adeverințe eliberate de centrul militar respectiv. MApN a făcut această verificare pentru câte 6 județe/an în 2023 și 2024 și a promis că va crește numărul județelor verificate în 2025 la 10 (Gl. Vlad 2024). Fapt ce nu s-a materializat, căci exercițiul de mobilizare din luna mai 2025 a inclus tot 6 județe.

oameni cu arcanul la armată, s-au dus vremurile alea, pe de o parte. De cealaltă parte, nu poți să-i aduci și să nu te îngrijești de ceea ce înseamnă armata anului cât o fi la vremea respectivă” (Șuțu 2024).

Ca o concluzie generală, putem afirma faptul că, deși s-au luat câteva măsuri proactive de creștere a gradului de încadrare cu personal a MApN îndeosebi în ceea ce-i privește pe gradații și soldații profesioniști și pe rezerviștii voluntari, noul nivel de ambiție al șefului SMAp privind necesarul Armatei Române de circa 120.000 de militari va adânci criza de personal pe termen mediu și lung. Astfel, dacă s-ar menține cifra de 5.000 de militari intrați în sistem în anul 2024 și nu ar mai ieși nimeni în anii care urmează, deficitul de 40.000 de militari ar putea fi acoperit abia în opt ani. Ceea ce nu este viabil, mai ales că există și alți factori perturbatori care afectează dimensiunea umană a puterii armate și care adâncesc decalajele în dinamica de personal existentă în prezent. Acești factori sunt prezentați în capitolul următor.

CAPITOLUL 2

FACTORII CARE AFECTEAZĂ DIMENSIUNEA UMANĂ A PUTERII ARMATE

Evenimentele și conflictele care s-au desfășurat de la începutul acestui secol și până în prezent, dar îndeosebi în această decadă a secolului XXI, au demonstrat mari schimbări în cadrul profesiei militare, de la modul tradițional de desfășurare a conflictelor militare și până la noile amenințări și riscuri la care militarii sunt supuși atât pe timp de pace, cât și în situație de criză și la război. Și aici ne referim la desfășurarea operațiilor militare convenționale tradiționale, pentru care militarii sunt pregătiți și pot lupta eficient, combinate cu acțiuni neconvenționale și hibride de ducere a războiului, unele nemilitare, precum războiul hibrid, războiul cibernetic, războiul cognitiv, războiul informațional sau războiul energetic, pentru care militarii nu sunt foarte bine antrenați și dotați ca să le facă față. În plus, dezvoltările tehnologice rapide și introducerea noilor produse high-tech în domeniul militar îi obligă pe militari să se acomodeze permanent la acestea ca să le poată întrebuința cu ușurință și mai eficient pentru a îndeplini misiunile încredințate, unele de tip nou și care includ și aspecte nemilitare. Toate aceste tendințe îi scot pe militari din zona lor tradițională de expertiză, uneori chiar și din zona militară și îi determină să devină vulnerabili în fața noilor misiuni și amenințări, dacă nu pot să se adapteze rapid la schimbările apărute sau dacă instituțiile statului nu-i pregătesc din timp pentru aceste tendințe.

În plus, întrebuințarea, din ce în ce mai mult, a organizațiilor paramilitare și a contractorilor militari privați în teatrele de operații erodează drastic controlul juridic al mediului operațional modern specific acțiunilor militare convenționale și știrbesc onoarea și demnitatea militară. Mai mult, tendința de a folosi anumite produse tehnologice emergente și disruptive (EDT) pentru a înlocui luptătorii în zonele periculoase sau fiind considerate mai performante decât factorul uman pe câmpul de luptă, aduce cu sine o teamă privind viitorul în carieră a militarilor și o degradare a încrederii acestora în instituția militară.

Nu în ultimul rând, expansiunea profesiei militare în noi domenii operaționale scoate în evidență posibilitatea pierderii monopolului controlului asupra gestionării violenței în numele statului și cedării acestuia către alte instituții statale sau chiar actori nestatali. Nu numai monopolul este amenințat, ci și expertiza militară în domeniul securității și apărării, atunci când avem în vedere și includerea unui număr din ce în ce mai mare de specialiști și experți civili în cadrul abordării cuprinzătoare (CA).¹⁵ Aceste aspecte duc la o posibilă discontinuitate în tradițiile militare și chiar pierderea unor valori ale profesiei militare în timp.¹⁶

Din ce în ce mai des, personalul care poartă haina militară este supus oprobiului public cu privire la gradul său de profesionalism, ca urmare a numeroaselor scandaluri politice și etice ce au ca efect scăderea încrederii societății civile în armată. Deși neconfruntată încă cu un real pericol la nivel regional și aflându-se încă pe primul loc în topul încrederii populației, conducerea Armatei României trebuie să analizeze tendințele exprimate mai sus, precum și principalii factori care influențează dimensiunea umană a puterii armate a statului român pentru a reuși să elaboreze o strategie eficientă privind atractivitatea profesiei militare și retenția personalului ce poartă haina militară.

Așa cum prevăd principalele doctrine, manuale și regulamente de luptă, puterea armată se referă la capacitatea unui stat de a folosi forța militară pentru a-și proteja interesele naționale sau pentru a influența alte state. Această putere este, de regulă, evaluată prin diverși factori, precum numărul de militari, dotarea tehnică, bugetul de apărare și nivelul de pregătire. La rândul lor, numărul de militari sau dimensiunea umană a puterii de luptă se reflectă, alături de doctrină, în toate celelalte componente ale acesteia – morală, fizică și cognitivă –, chiar dacă personalul reprezintă doar un element esențial al componentei fizice (vezi figura nr. 3). Și asta pentru că analiza factorului uman trebuie să conțină, pe lângă partea cantitativă, și pe cea calitativă. Această abordare calitativă a influențat, în

¹⁵ Se preconizează că însăși noțiunea de profesie ca „*grupuri de experți care dețin acces special la cunoștințe*” este în declin. Multe profesii, dincolo de cea militară se confruntă cu provocări ale unor „*experți nespecialiști*” care dețin o anumită pretenție de expertiză fără a fi recunoscuți oficial ca experți de către profesie (Hachey, Libel și Dean 2020, 6).

¹⁶ Conform doctrinei militare americane, valorile profesiei militare, care trebuie să caracterizeze personalul ce poartă uniforma militară, se referă la: loialitate, datorie, respect, altruism, onoare, integritate și curaj. În plus, uniforma reprezintă simbolul onoarei și al tradiției, al spiritului de corp și al moralului, precum și al excelenței și mândriei personale (Hachey, Libel și Dean 2020, 5-6).

secolul actual, trecerea de la armata de masă la cea profesionistă, în care a dispărut serviciul militar obligatoriu, fapt ce a dus la reducerea substanțială a personalului militar, deci a cantității, în folosul creșterii calității acestuia, prin profesionalizare și pregătire.

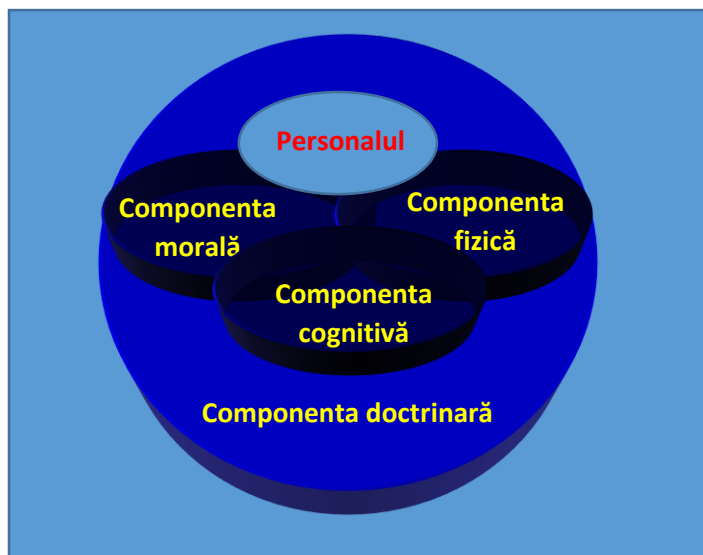


Figura nr. 3. Locul și rolul personalului în cadrul componentelor puterii militare

Sursa: preluată și prelucrată din Doctrina Armatei României, București, Ediția 2012

Puterea de luptă, adică posibilitatea unei armate de a lupta, a fost definită și analizată de numeroși gânditori militari în ultima perioadă de timp, mai ales ca urmare a lecțiilor desprinse din războiul ruso-ucrainean. Aceste analize s-au desfășurat pe baza elementelor unei analize sistemice a capabilităților de apărare de tip DOTLMPFI (doctrină, organizare, pregătire, înzestrare, leadership, personal, infrastructură și interoperabilitate)¹⁷, scoțând în evidență atât o serie de factori statici (componenta umană, tehnică, managerială și logistică), cât și dinamici (acele elemente care contribuie esențial la instruirea și întrebuințarea în luptă a unei capabilități militare: factorii/funcțiile luptei și factorii de mediu). În cadrul acestor factori, componenta umană reprezintă cea mai importantă sursă a puterii de luptă a unei armate, generând-o prin calitatea resursei umane, nivelul de pregătire individuală și colectivă și nivelul stării moralului acesteia (Cioancă 2020).

¹⁷ Acronimul DOTMLPF a fost introdus de Departamentul de Stat american al Apărării acum 15 ani, pentru a descrie sistemul propriu de dezvoltare integrată a capabilităților întrunite (JCIDS), precum și soluțiile posibile ce se pot obține prin combinarea contribuțiilor aduse de aceste elemente. Litera I, de la interoperabilitate, a fost introdusă suplimentar de NATO, atunci când a adaptat aceeași abordare. Studiul este disponibil la URL: www.webdriver.be, accesat la 03.06.2025.

Deci, putem afirma că puterea de luptă a unei armate se bazează pe militari (personal), voința acestora de a lupta (moralul trupelor), precum și modul în care aceștia înțeleg să lupte în mediul operațional modern (componenta cognitivă) și știu să ducă această luptă (doctrina) pentru a-și îndeplini cu succes misiunile încredințate. Bineînțeles că mai sunt și alte elemente ale puterii de luptă, precum echipamentul (care include și factorul tehnologic), performanța colectivă, capacitatea operațională sau nivelul de susținere, dar acest capitol se axează doar pe factorii care influențează dimensiunea umană a puterii militare a unui stat.

2.1. Factorul demografic

Așa cum reiese din partea introductivă a acestui capitol, componenta umană are la bază statistica numărului de militari încadrați la un moment dat pe timp de pace sau la începerea unei operații militare și pe timpul desfășurării acesteia. În oricare dintre aceste situații, numărul de militari participanți este stabilit în funcție de necesitățile armatei, dar și de condițiile demografice la nivel național și zonal. Ca urmare, factorul demografic are o influență destul de mare atât în calcularea puterii armate a unei națiuni, cât și la stabilirea cantitativă a personalului militar din cadrul componentei fizice a puterii de luptă.

În ultimii ani, numărul de tineri civili care au dorit să îmbrace haina militară, fie ca militari activi, fie ca rezerviști voluntari, a scăzut simțitor diminuând, astfel, componenta umană a Armatei României. Această scădere a puterii de luptă a armatelor pe bază demografică nu a apărut doar în România, ci și în întreaga Europă și în Statele Unite, unde s-a constatat o îmbătrânire a populației cu 42%, în ciuda faptului că speranța de viață a crescut simțitor la 80,1 ani (European Commission 2023). Perioada lungului declin demografic al Europei, care a redus la jumătate procentajul din totalul populației globale în ultimii 60 de ani, se va accentua diferit în statele membre după anul 2026, rezultând cea mai mare scădere a populației în statele din estul și sudul continentului până în 2050 (în 22 din cele 27 state membre, printre care și România) atât din cauze naturale (scăderea natalității și creșterea mortalității), cât și a nivelului redus al migrației interne față de cea externă (vezi figura nr. 4). O asemănătoare diferență se va concretiza și între grupurile de vârstă din țările respective, existând tendința scăderii celei

tinere (0-19 ani) în detrimentul celei mai în vârstă (55-64 și peste 65 ani) (Pinkus și Ruer 2025).

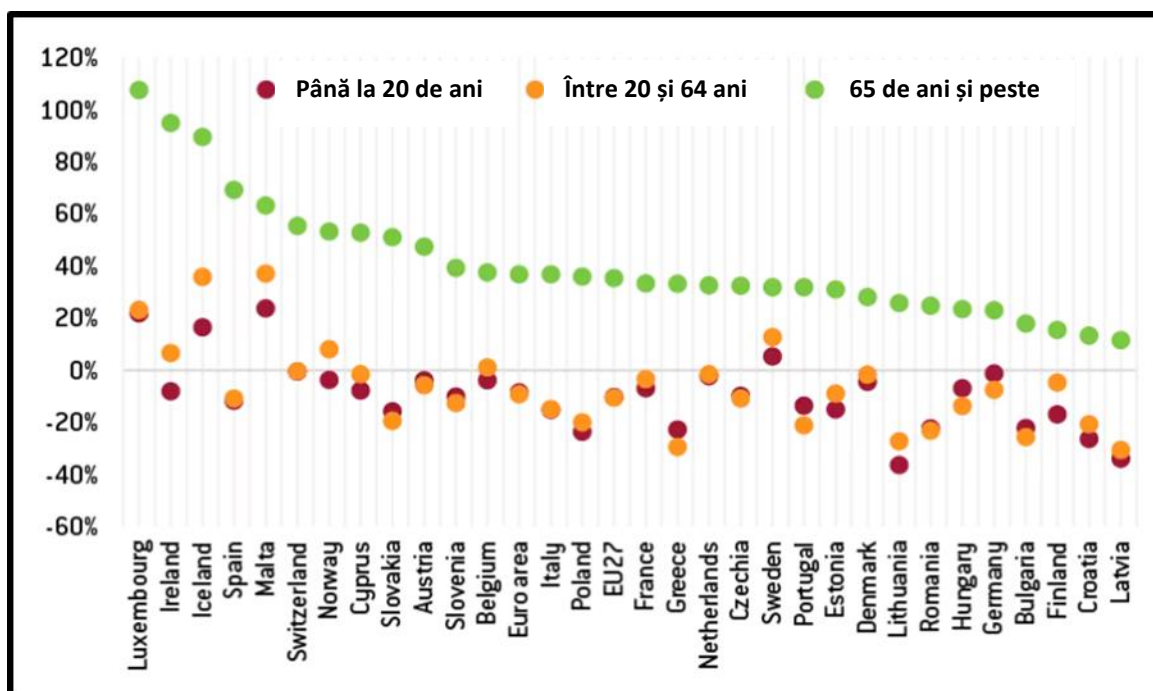


Figura nr. 4. Proiecția schimbărilor demografice pe grupuri de vârstă în țările europene, în perioada 2023-2050

Sursa: Bruegel based on Eurostat projections (Pinkus și Ruer 2025)

Agenția europeană de statistică Eurostar consideră că, pentru anul 2100, în întreaga Europă va descrește numărul total al populației cu 6%, ca urmare a tendințelor actuale, de la 447 milioane la 419 milioane de locuitori în situația creșterii fenomenului migraționist sau, mai devastator, la doar 295 milioane de europeni fără acești imigranți (A. Clark 2025). Astfel, conform figurii nr. 5, chiar și state puternice din nordul și vestul Europei, precum Marea Britanie, Italia, Franța sau Germania, unde se preconizează că scăderea demografiei va fi mai redusă din cauze naturale, declinul populației va fi mult mai accentuat în situația reducerii drastice a fenomenului migraționist.

Același fenomen se va întâmpla și cu îmbătrânirea populației unde, până în anul 2100 proporția persoanelor peste 65 de ani va crește la 32% (de la 21% cât este în prezent) sau chiar la 36% fără imigranți (A. Clark 2025). Un exemplu concludent îl constituie sistemul național de sănătate, unde lipsa acută de personal medical din spitale a putut fi acoperită, într-un anumit procentaj, de medici și asistenți străini.

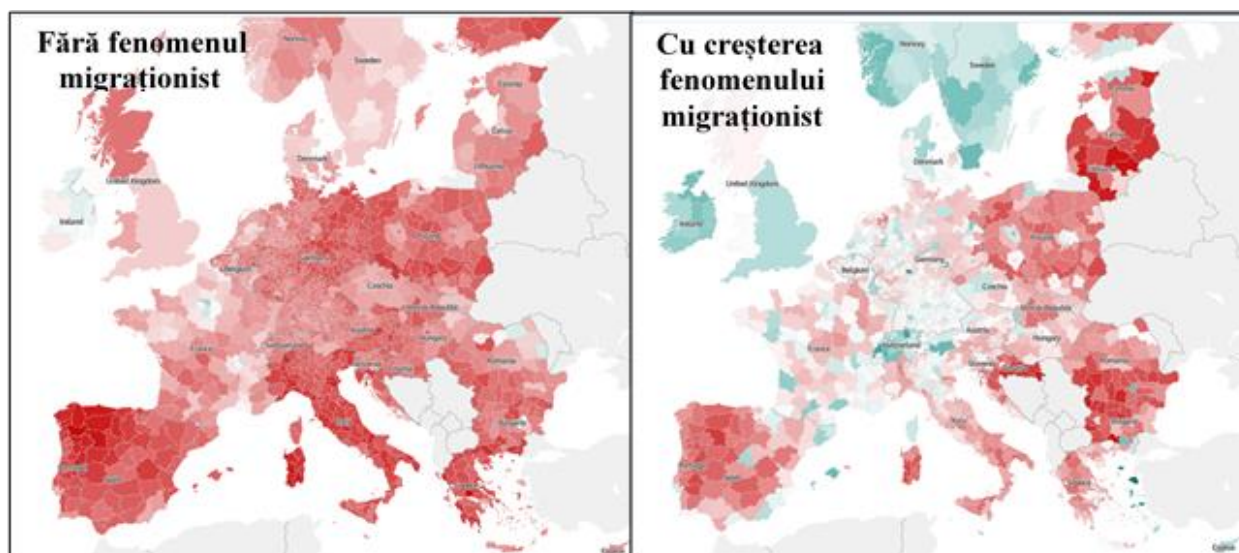


Figura nr. 5. Proiecția schimbărilor demografice în Europa în 2100

Sursa: Eurostat population projections (A. Clark 2025)

În același timp, rata natalității în Europa este în continuă scădere, ajungându-se, la ora actuală, la un procentaj mai mare de persoane decedate decât de nou-născuți în majoritatea țărilor europene. Dacă în țările dezvoltate rata natalității care să asigure creșterea populației a fost stabilită la 2,1 nașteri reușite/femeie, în Europa această rată este de doar 1,52 copii nou născuți (J. King 2024).

România se încadrează și ea în aceste tendințe de depopulare a Europei, pierzând în perioada post-comunistă în jur de 17% din populația sa (adică 130.000 de oameni/an)¹⁸, ajungând la sfârșitul anului 2023 la circa 19,1 milioane locuitori (din care 51,5% femei) – adică echivalentul anului 1966 – și o rată de îmbătrânire a populației de 44%, mai mare decât media europeană. Această scădere a ratei populației s-a făcut diferit pe regiuni ale țării și județe, așa cum este arătat în figura nr. 6 și există tendința continuării acestui declin pe următorii 25 de ani, ajungând la aproximativ 16 milioane de locuitori până în 2050 (Cașus 2025). Mai multe detalii sunt prezentate în anexa nr. 1.

În plus, o analiză a ONU privind modul în care demografia României va evolua în următoarele decenii estimează că, până în anul 2100, populația ar putea scădea chiar până la 8 milioane de locuitori, dacă tendința de depopulare actuală, mai ales scăderea natalității, rămâne constantă sau va scădea. Așa cum afirma profesorul universitar doctor Vasile Ghețau, specialist în fenomenele demografice din România, „declinul

¹⁸ După alte surse, acest decalaj ar fi de 13%, incluzând perioada 1992-2016.

populației țării nu mai poate fi oprit. Ar fi o iluzie. Declinul a ajuns la factori și mecanisme care nu pot fi schimbate radical” (Cârlugea 2023).

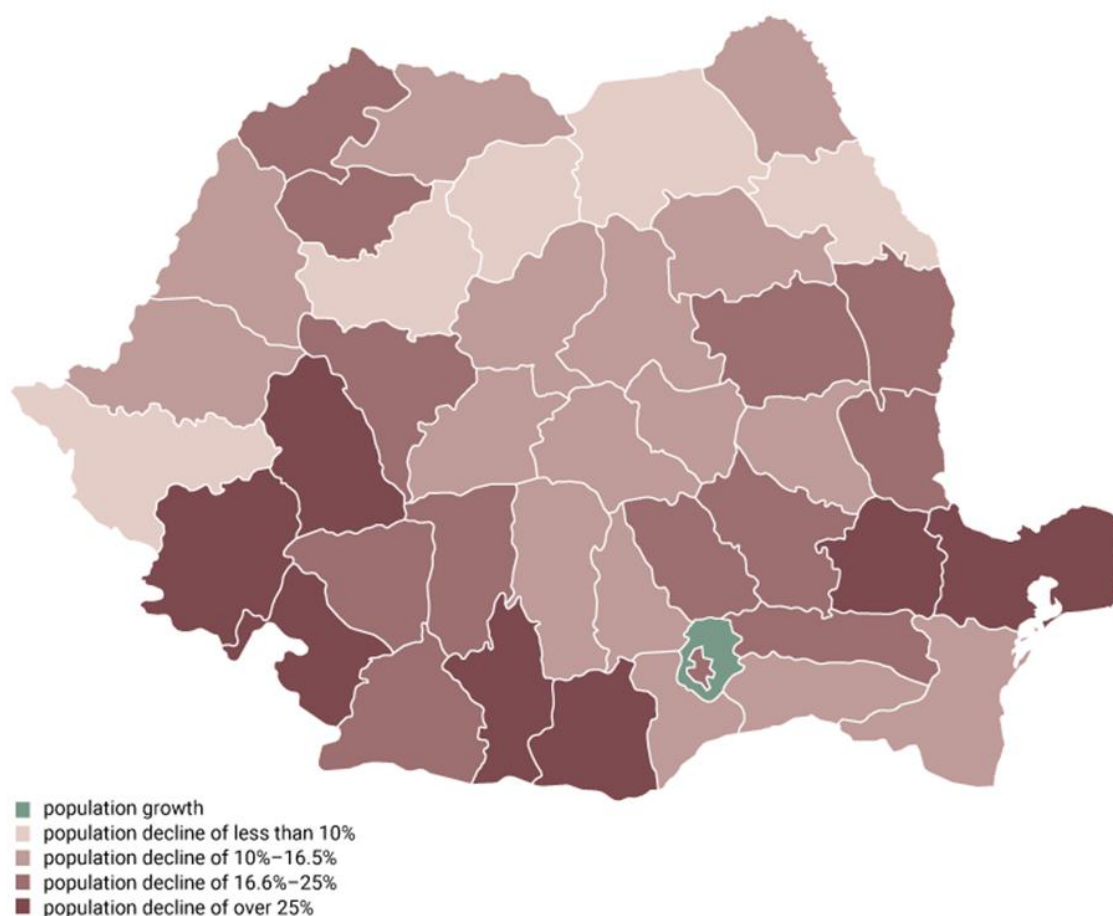


Figura nr. 6. Dinamica schimbărilor demografice în România în perioada 1992-2023

Sursa: Preluat și modificat din Studiul Rethink România (Santa și Coșciug 2023)

În urma acestei tendințe de scădere a demografiei României din cauze naturale, există riscul diminuării numărului de tineri civili care să se prezinte pentru încorporare și pentru a îmbrăca haina militară. Dacă și până în prezent existau decalaje regionale în atragerea tinerilor pentru a deveni militari, precum Moldova și Dobrogea, în viitor se preconizează că aceste decalaje se vor adânci și pentru Muntenia și Oltenia.

2.2. Migrația forței de muncă și "brain drain"

În România, în plus față de declinul populației din cauze naturale, adică natalitate versus mortalitate (vezi figura nr. 7), și care reprezintă 1/3 din cauzele acestui fenomen, principala cauză a scăderii populației, cotată ca 2/3, a reprezentat-o și continuă s-o reprezinte valurile mari de

emigrări către statele occidentale și SUA pentru locuri mai bune de muncă și trai mai decent¹⁹, începând cu perioada de după Revoluția din Decembrie 1989 și continuând cu accesarea României în UE. Ca o estimare făcută de fostul șef al Departamentului românilor de pretutindeni, dl. Florin Cârciu, cel puțin 8 milioane de români se află în prezent în afara granițelor țării, mult mai mult decât cifra oficială de circa 6 milioane precizată de Ministerul Afacerilor Externe (MAE), iar principalele state europene în care aceștia au migrat sunt prezentate în figura nr. 8. Ca o exemplificare, după datele ultimului recensământ din Marea Britanie (2021), românii sunt a doua minoritate din Anglia, a doua în Scoția și Țara Galilor (după polonezi) și a treia în Irlanda.

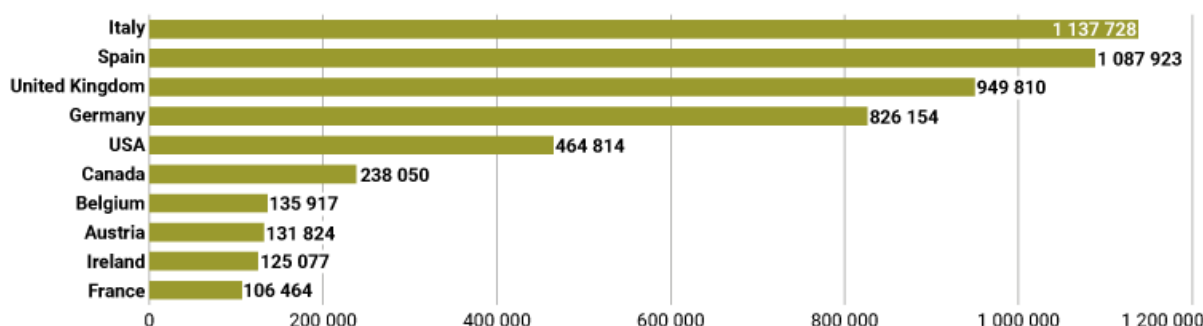


Figura nr. 7. Tendințe în nașteri și decese în România în perioada 1989-2023

Sursa: Institutul Național de Statistică (Căluș 2025)

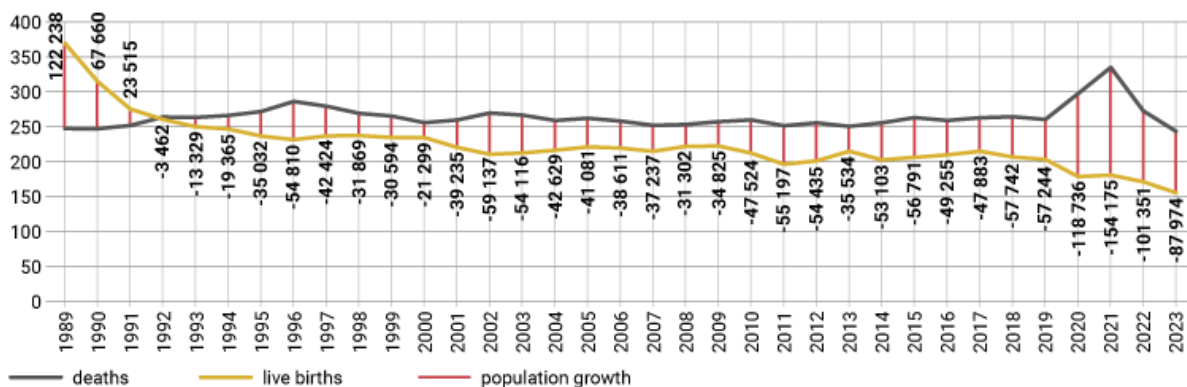


Figura nr. 8. Situația prezenței românilor în diaspora

Sursa: Preluată și modificată de la Ministerul Afacerilor Externe (www.diaspora.gov.ro)

¹⁹ Primul val de emigrări a avut loc imediat după anul 1990. Când s-au deschis granițele țării și ca urmare a scăderii bruște a nivelului de trai – se preconizează că până în anul 2002 circa 335.000 de cetățeni români au părăsit țara, din care 60.000 de etnici germani și 200.000 de unguri. Al doilea val a avut loc în perioada premergătoare aderării României la UE, când se estimează că circa 2 milioane de români au părăsit țara, majoritatea mergând să lucreze în Italia. Imediat după accesarea în UE, al treilea val de 1 milion de români a avut loc, singură limitare de lucru fiind Marea Britanie, care și-a deschis granițele pentru români și bulgari abia în 2014 (Căluș 2025).

Și în acest caz există decalaje regionale în ceea ce privește plecările din țară și fenomenul imigrației locale, Moldova înregistrând cel mai ridicat procent de migrație, Muntenia ocupând locul doi, așa cum afirmă sociologul Barbu Mateescu. Dar cel mai periculos fenomen îl reprezintă migrația oamenilor calificați (brain drain), a căror tendință pare a fi să nu se mai întoarcă în România.

2.3. Scăderea forței de muncă și diminuarea competențelor profesionale

În toată Europa angajatorii reușesc, din ce în ce mai greu, să atragă și să rețină personal cu niveluri de competențe potrivite locurilor respective de muncă. Acest fenomen are drept consecință creșterea ratei neocupării locurilor de muncă calificate, îndeosebi în sectoare precum construcțiile, asigurările medicale, agricultura, dezvoltarea software, securitate și apărare și profesiile manuale. Pe lângă declinul populației amintit anterior, fenomenul respectiv mai are drept cauze principale lipsa investițiilor în educație, neconcordanța dintre calificarea personalului și cerințele posturilor vacante, precum și dezvoltarea rapidă a automatizării și inteligenței artificiale (AI) – care a intensificat cerințele profesionale și a adâncit decalajul dintre progresul tehnologic și menținerea ritmului de acomodare al angajaților cu noile tehnologii, amplificând, totodată, teama lucrătorilor cu privire la înlocuirea lor în viitor.

În raportul prezentat la Davos, la începutul anului 2025, de către Forumul Economic Mondial, cu privire la viitorul locurilor de muncă (Future of Jobs Report 2025) până în 2030, această tendință de scădere a forței de muncă și de diminuare a competențelor profesionale se va adânci în următorii cinci ani, 54% din angajatorii europeni din statele nordice, vestice și estice ale Europei considerând ca primă necesitate creșterea cheltuielilor pentru recalificare și perfecționare (World Economic Forum 2025). Ieșirile la pensie vor fi din ce în ce mai puțin acoperite de angajări, ca urmare a îmbătrânirii populației și diferențelor de atitudine față de muncă a noilor generații, fapt ce va amplifica scăderea și mai drastică a forței de muncă.

România, ca stat estic european, se confruntă cu o situație mai accentuată privind scăderea forței de muncă și diminuarea competențelor profesionale (vezi figura nr. 9) la nivel european (locul 4), în majoritatea

sectoarelor de activitate, incluzând securitatea și apărarea. Majoritatea acestei scăderi a forței de muncă din diferite sectoare de activitate și zone ocupaționale, în care apărarea ocupă locul 10, are loc nu doar la nivel național, ci are și conotații transfrontaliere, adică și la nivel regional (EURES Team 2024, 19-21).

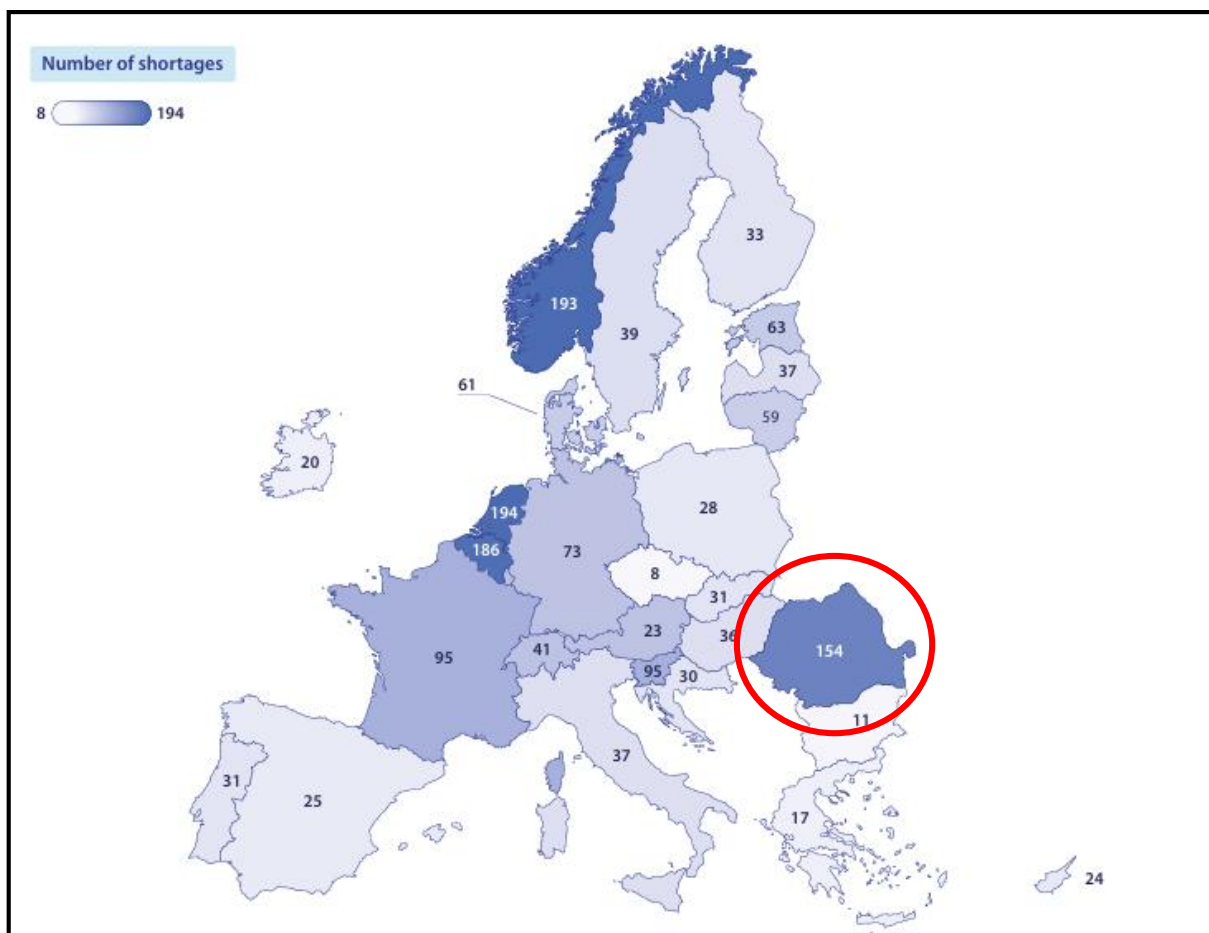


Figura nr. 8. Numărul de domenii ocupaționale cu lipsuri în forța de muncă în statele UE

Sursa: Data submitted by EURES National Coordination Office (<https://www.ela.europa.eu/>)

În analiza sectorului de securitate și apărare trebuie să ținem cont că există, pe lângă propriile diminuări ale locurilor de muncă, și deficite de încadrare în sectoare adiacente forțelor militare, precum șoferii profesioniști (58%), personalul medical (50% doctori și 53% asistenți medicali), mecanicii auto (29%) și electromecanicii (46%) sau inginerii (33%) și specialiștii în IT (38%) (EURES Team 2024, 23). Aceste deficite adiacente deja se conturează ca provocări viitoare pentru atragerea tinerilor civili calificați în armată.

Ar mai trebui să luăm în calcul și o altă cauză ce afectează scăderea forței de muncă și diminuarea competențelor profesionale atât la nivel național, cât și european și mondial – schimbul de generații. Așa cum afirmă numeroși sociologi, ne aflăm într-o perioadă de schimbare a generațiilor care să preia munca, inclusiv să se înroleze în rândul forțelor armate. Are loc trecerea de la generația „Milenialilor” (născuți între 1981 și 1996) la Generația „Z” (născuți între 1997 și 2012). Iar în viitor ne vom confrunta cu generația „Alpha” (născuți după anul 2013). Și asta pentru că trebuie să înțelegem foarte bine diferențele ce caracterizează aceste generații cu privire la aptitudinile și dorința de a munci, mai ales la stat versus în privat, pentru a reuși să-i convingem să îmbrace haina militară. Principalele caracteristici ale acestor generații sunt detaliate în anexa nr. 2.

În concluzie, putem afirma că există numeroși factori care au dus la scăderea atractivității tinerilor civili pentru a îmbrățișa cariera militară, precum și retenția personalului militar în structurile MApN atât la nivel național, cât și european și euroatlantic. De aici și necesitatea găsirii unor metode moderne care să contracareze scăderea continuă a interesului și entuziasmului civililor pentru armată, dar și lipsa unei culturi de securitate care să oblige moral și patriotic tinerii să-și îndeplinească cerințele legale privind apărarea națională.

CAPITOLUL 3

METODE MODERNE DE CREȘTERE A ATRACTIVITĂȚII PROFESIEI MILITARE

Cariera militară reprezintă mai mult decât o serie de slujbe la stat sau niște posturi ocupaționale în cadrul diferitelor structuri ale MApN. Acest tip de carieră are la bază recunoașterea societății civile a profesionalismului de care dau dovadă militarii, fie ei activi sau în rezervă. Ca urmare, acest capitol are scopul de a analiza câteva metode moderne existente la nivel aliat privind creșterea atractivității profesiei militare prin redefinirea profesionalismului militar și recunoașterea acestuia în cadrul societății civile.

Atractivitatea carierei militare în rândul societății civile este un subiect foarte discutat și analizat în ultima perioadă de timp. Dar pentru a înțelege importanța ei în cadrul dimensiunii umane a domeniului militar ar trebui să pornim de la definirea conceptului. Numeroși sociologi și economiști au definit atractivitatea în lucrările lor, începând cu anul 2005, dar unele din aceste definiții se referă mai mult la retenție, pentru că au la bază angajații care lucrează deja într-o organizație. Noi ne vom referi în acest capitol atât la percepția tinerilor civili asupra carierei militare²⁰, cât și la imaginea instituției militare de angajator de top la nivel național²¹.

Samuel Huntington a definit cariera militară, în special cea a ofițerilor, drept o profesie desfășurată de „*un tip particular de grup funcțional cu caracteristici extrem de specializate*”, al cărui profesionalism cuprinde

²⁰ În acest context, atractivitatea este definită prin gradul în care un potențial candidat este interesat să lucreze pentru o organizație ca urmare a beneficiilor așteptate pe care le va putea obține lucrând pentru aceasta (Ray 2006).

²¹ În același context, atractivitatea poate fi definită ca fiind gradul în care potențialii candidați percep organizația pozitiv (Jiang și Iles 2011, 97-110) sau ca puterea pe care o are o organizație de a motiva un candidat să considere un anumit brand de angajator ca o entitate valoroasă pe piața muncii (Bakanauskiene, Bendaravičienė și Barkauskė 2017, 4-18).

expertiza²², responsabilitatea și corporatismul²³ (spiritul de corp sau munca în echipă). Pentru Huntington, funcția principală a unui militar, mai ales a unui ofițer, este aceea de a planifica și desfășura operații și de a organiza, echipa și instrui forțele necesare să desfășoare astfel de acțiuni militare, având la bază obiceiuri, tradiții, legi și coduri de conduită specifice. În același timp, militarul are și o obligație socială în cadrul relaționării civili-militari, sub forma unui „*monopol profesional*”, prin faptul că asigură un serviciu esențial funcționării societății, și anume cel de apărare (Huntington 1957, 9).

Dar teoria lui Huntington și a altor teoreticieni ai modelelor profesionale (precum Janowitz sau Sarkesian) are o mare hibă – consideră multiplele specializări ale militarilor care lucrează în alte domenii decât cel operațional drept neprofesioniste. Mai mult, ei consideră că nu mai există o dihotomie între pace și război, militarii devenind și o forță de represiune a statului, concentrată pe exercitarea controlului civil.

În același timp, alți teoreticieni (precum Moskos, Caforio sau Abbot) consideră că viitorul profesiei militare depinde, în mare parte, de factori externi, precum dezvoltările tehnologice și presiunea mediilor politic și social, care influențează profesionalismul militar în ceea ce privește controlul civil, demnitatea și valoarea, legalitatea, cunoștințele și abilitățile speciale, legitimitatea, identitatea de grup și etosul profesional. Atunci când valorile personale, cerințele instituționale și perspectivele comunitare nu sunt în concordanță, profesionalismul militar poate degenera sau se poate chiar pierde (Butler și Budgell 2015). Și aici intervine instituționalizarea ocupațională (I/O) a profesiei militare (bazată pe categorii de forțe, arme și servicii, comandamente, unități și mari unități și locația acestora), precum și birocratizarea și profesionalizarea (B/P) care măsoară procesele de schimbare în cadrul profesiei militare (scopul ocupațional, liniile de acțiune, norme etice de respectat, satisfacția profesională, apartenența la grup și societate).

²² Pentru Huntington, expertiza profesiei militare se referă la abilitățile specializate ale personalului militar de a „*gestiona violența*”, incluzând educația și instruirea necesară pentru a le dobândi (Hachey, Libel și Dean 2020, 214).

²³ Pe baza definiției date de Huntington, corporatismul denotă sentimentul comun de unitate dintre ofițerii dintr-o organizație ierarhică, care include și neprofioniști, cum ar fi personalul din administrație și cei din rezervă (Hachey, Libel și Dean 2020, 214).

3.1. Metoda "*Future of Military Work*"

Așa cum bine știm, tehnologia este în continuă dezvoltare și se aplică din ce în ce mai mult în domeniul militar. Numeroase produse tehnologice emergente și disruptive (EDT) tind să acopere lipsa de informații din spațiul modern de operare, să scadă timpul necesar luării deciziilor și să mărească ritmul de conducere a acțiunilor militare, pe care să le desfășoare în mai multe domenii operaționale simultan (MDO), pentru a face imposibilă contraacțiunea eficientă a adversarului împotriva multitudinii de atacuri concentrice ale forțelor noastre. Deci să ajute militarul în desfășurarea mai eficientă a profesiei sale.

Dar există și un revers al medaliei. Rapiditatea cu care se dezvoltă și multitudinea de produse apărute fac dificilă ținerea pasului cu tehnologia, îndeosebi în ceea ce privește cunoașterea și exploatarea cu succes a acesteia în spațiul modern de operare. Mai mult, omenirea a mai trecut deja prin industrializare, iar efectele înlocuirii oamenilor cu procesele tehnologice au afectat și continuă să afecteze societatea în ansamblul ei. Ca urmare, și cea „*de-a patra revoluție industrială (Industry 4.0)*”²⁴ tinde să aibă aceleași repercusiuni privind diversificarea standardelor și grilelor ocupaționale, precum și sporirea fricii (teamă) instinctuale de înlocuire a luptătorilor cu mașinile.

Dintre toate produsele EDT implementate în domeniul militar, cea mai inovativă și mai greu de controlat pare să fie inteligența artificială (AI), care diferă de toate celelalte, inclusiv de automatizarea avansată/ Machine Learning (ML), prin abilitatea acesteia de a învăța și de a se adapta în cadrul procesului de luare a deciziei. Procesul de învățare necesită încorporarea unei baze mari de date, iar adaptarea impune existența unor modalități de autotestare în condițiile lumii reale, ceea ce reprezintă, uneori, un risc de securitate pentru datele militare (West și Allen 2018).

În plus, lucrul cu AI are și unele limitări pentru forțele armate și cei ce lucrează în domeniul securității. Marile concerne tehnologice (precum Google sau Amazon) își păstrează drepturile intelectuale (IP-uri sau

²⁴ Denumită ‘a 4-a Revoluție Industrială (Industry 4.0 sau 4IR)’, revoluția industrială a secolului XXI a început la mijlocul anilor 2010, fiind considerată digitală și referindu-se la epoca actuală a conectivității (tehnologia de tip cloud, blockchain și senzori), analizelor avansate (Big Data Analysis/BDA, Machine Learning/ML și Inteligența Artificială/AI), automatizării (realități alternative, robotica, vehicule autonome) și tehnologiei avansate de fabricație (printarea 3-D, energia verde, nanoparticulele) (McKinsey Senior Experts 2022).

sursele de cod) atunci când vând militarilor softuri AI, forțându-i pe aceștia să utilizeze aceste softuri fără a ști exact cum operează sau care sunt limitările operaționale. Mai mult, există o diferență culturală între firmele IT și forțele armate, uneori cu efecte de animozitate, ducând chiar la nepunerea la dispoziția militarilor a produselor AI cele mai avansate (Levine 2018).

Iată de ce, o primă metodă cu adevărat modernă de reconsiderare a profesiei militare pentru atragerea tinerilor civili să îmbrățișeze cariera militară o reprezintă cea cu privire la introducerea efectelor AI asupra forței militare de muncă, denumită "*Future of Military Work*", demarată după modelul similar civil "*Future of Work*"²⁵ dezvoltat de McKinsey Global Institute în 2023 și prezentat la Forumul Economic Mondial de la începutul anului 2025. Modelul propus pentru militari reprezintă o configurație de tip hibrid, care are la bază cerințele de locuri de muncă pe teren, dar și la distanță, mixarea ocupațională și abilitățile specifice necesare tinerilor civili pentru a ocupa viitoarele posturi militare vacante. În cadrul acestui model se disting următoarele aspecte:

- până în 2030 anumite posturi vor dispărea din sfera ocupațională, fiind înlocuite cu mașini, sau se vor reduce numeric și ca importanță (asigurarea serviciilor de hrană, munca de producție în ateliere sau suportul de birou);
- creșterile de locuri de muncă se vor vedea mai ales în posturile cu abilități mai dezvoltate (medical, cercetare, IT sau geniu/ingineri);
- dezvoltarea e-comerțului va crește cererile pentru lucrători în depozite;
- introducerea energiei verzi va crește numărul de specialiști în cazărmi;
- îmbătrânirea populației va aduce cu sine cerințe mai mari de posturi pentru medici și asistenți medicali, îngrijitori, tehnicieni medicali și dentari, profesori și instructori;
- digitalizarea va duce la riscul dispariției/reducerii unor posturi de lucrători în cadrul birourilor, telefoniști, recepționeri sau administratori (McKinsey Senior Experts 2023).

²⁵ Modelul propus de firma McKinsey Global Institute se bazează pe trei tendințe amplificate de pandemia de Covid-19: munca la distanță și ședințele virtuale s-au intensificat substanțial; e-comerțul (telemedicine, băncile online și divertismentul în streaming) a crescut de două până la cinci ori; tehnologiile digitale (automatizarea și AI) continuă să se adopte cu rapiditate (McKinsey Senior Experts 2023).

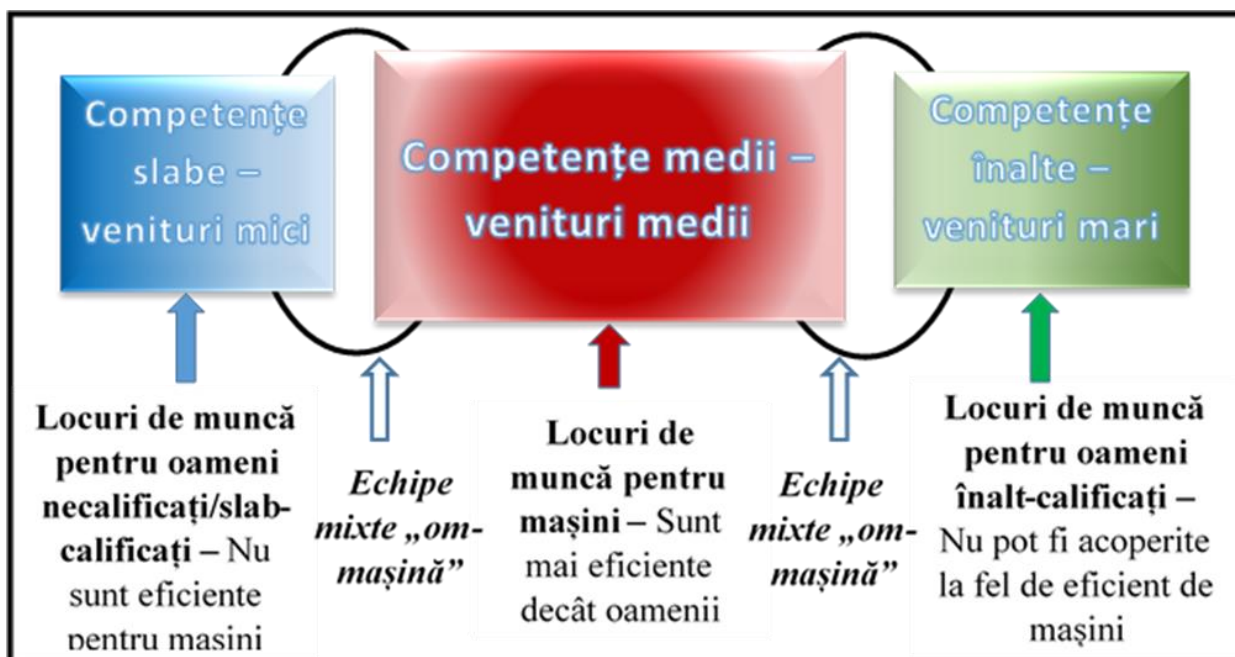


Figura nr. 9. Piața locurilor de muncă în 2030

Sursa: preluată din (C. C. Ionita 2022, 13)

Ca urmare, în figura nr. 9, construită pe baza modelului *"Future of Work"*, se pot distinge rezultatele evaluării inițiale făcute de firma McKinsey Global Institute, care sugerează că AI ar face ca unele locuri de muncă să devină învechite și să ducă la concedieri în masă ale angajaților slab calificați (și uneori înalt calificați), dar și faptul că există previziuni conform cărora aceeași tehnologie ar crea noi oportunități de angajare și, totodată, noi posturi.

Pentru a prezerva performanța și a asigura sănătatea sustenabilă în această lume hibridă, instituțiile militare pot întări dimensiunea umană în următoarele zone:

- extinderea atenției liderilor militari asupra clarității strategice, instruirii, empatiei și interacțiunii personale – principalul factor determinant al performanței și productivității nu este compensația sau obiectivele ambițioase, ci mai degrabă sentimentul de scop pe care munca îl oferă angajaților.

- îmbunătățirea managementului bazat pe rezultate al echipelor mici, interfuncționale – acest lucru este atât mai uman, cât și mai eficient, deoarece practicile de management al performanței trec de la a fi mai degrabă controlul muncii angajaților la împuternicirea și permiterea echipelor și oamenilor să performeze;

- creșterea vitezei talentelor, în special prin recalificare – capacitatea de a angaja echipe în compartimente organizaționale separate este o caracteristică a modelelor agile, iar orientarea în această direcție pentru managementul talentelor ar putea implica dezvoltarea de piețe interne de talente sau centre pentru redistribuirea talentelor, care facilitează descoperirea de către oameni a unor proiecte potențiale (de asemenea, va implica recalificarea și perfecționarea oamenilor mai rapid decât în trecut, bazându-se pe instruire formală, precum și pe ucenicie și mentorat);

- găsirea unor noi modalități de colaborare fără costuri și cu opționalitate ridicată, prin definirea unui model pentru a crește viteza cu care instituția militară poate descoperi și adopta moduri mai bune de colaborare, atât fizice, cât și digitale, care să răspundă la întrebarea „*Au nevoie angajații de un canal informal și confidențial pentru discuții sau de îndrumări pentru a face întâlnirile hibride mai eficiente?*” – atenție ridicată la proiectarea acestor interacțiuni și la comunicarea așteptărilor și a normelor de lucru;

- creșterea ratei de adoptare a tehnologiei – este imperativ ca instituțiile militare să caute noi tehnologii și să utilizeze date pentru a obține rezultate optime și a lua decizii mai bune (McKinsey Senior Experts 2023).

Această metodă modernă de redimensionare a profesiei militare pentru a crește atractivitatea îmbrățișării carierei militare urmărește să contracareze dispariția unor potențiale funcții militare pentru personalul slab calificat sau chiar înalt calificat, pornind de la considerentul că introducerea produselor AI în cadrul capabilităților de apărare va sprijini factorul uman în viitoarele conflicte, iar revitalizarea educației și pregătirii militare axată pe AI va pregăti personal cu competențe multiple și instruit în domeniul inteligenței artificiale, având o varietate de abilități noi.

3.2. Metoda "*Culture&Gender Inclusive Model*" în cadrul NATO

Este bine-cunoscut faptul că profesia militară este supusă unor factori perturbatori externi și interni care îi orientează rolul, locul și evoluția în societate. Un astfel de factor îl reprezintă presiunea politică și socială, care se răsfrânge asupra tuturor armatelor moderne în ceea ce privește identitatea socială a personalului militar și profesionalismul acestuia, atunci când politicul decide sau societatea impune includerea unor noi concepte sau abordări (frameworks) democratice și care nu sunt

specifice domeniului militar. Ca urmare, prin implementarea lor se ajunge la necesitatea regândirii culturii militare care să contracareze actualele construcții sociale²⁶.

Numeroși experți (precum Alan Okros și Brian Price) consideră cultura militară actuală drept o cultură „*ermetică (tight)*”, caracterizată de conformitate, ascultarea față de autoritate și loialitatea de grup, precum și de:

- omogenitate cu limite clare în ceea ce privește cine este membru al culturii (și cine este exclus) și o identitate unică puternică pentru toți membrii;

- norme sociale explicite și standarde asociate de comportament adecvat, cu sancțiuni severe aplicate celor care se abat de la aceste norme;

- cerințe de rol clar diferențiate și stratificate (tată vs. mamă, manager vs. supervisor vs. muncitor etc.) cu un nivel ridicat de obligație de rol (cerința de a îndeplini prevederile rolului și de a face acest lucru într-un mod care este în concordanță cu rolul și normele sociale);

- un accent pe subordonarea propriilor interese (sau perspective) față de binele grupului în ansamblu, adesea încorporat într-un prototip comun al cetățeanului bun ca unul care face sacrificii personale pentru a contribui la un obiectiv general, o preocupare pentru claritatea limbajului, regulilor și reglementărilor sociale, cu limite privind articularea punctelor de vedere contrare sau a actelor de nesupunere;

- o dependență de istorie, obiceiuri și tradiții pentru a consolida temele-cheie și pentru a asigura continuitatea și stabilitatea culturală în timp (Okros 2024, 43-48).

Schimbările geopolitice și geostrategice majore apărute în mediul internațional de securitate, în ultima decadă, au adus cu sine numeroase concepte și frameworkuri noi, pe care atât politicul, cât și societatea civilă, le-au adoptat în marja valorilor democratice și au impus o abordare asemănătoare și în cadrul instituțiilor din apărare și securitate. Astfel, în unele organizații internaționale și regionale de securitate și apărare (ONU, NATO și UE), precum și în majoritatea armatelor moderne, au fost integrate noi concepte și frameworkuri care au dus la creșterea domeniilor de expertiză ale profesiei militare, încorporând și unele aspecte nemilitare.

²⁶ Conform literaturii de specialitate, aspecte cheie ale construcției sociale se referă la putere, privilegii sociale și reproducerea identității, norme, valori și credințe care stau la baza etosului militar (Hachey, Libel și Dean 2020, 149).

Aceste schimbări în expertiza militară au adăugat noi norme, valori și credințe în cadrul etosului militar, dar care nu au fost ușor de integrat și, mai ales, de aplicat în forțele armate, pentru că profesia militară exercită, ca și alte profesii, un grad mare de autonomie pentru controlul propriilor zone de responsabilitate și dezvoltarea propriilor abilități necesare desfășurării ei.

Alianța Nord-Atlantică a înțeles, printre primele organizații regionale și internaționale, faptul că implementarea noilor concepte și frameworkuri în cadrul profesiei militare va avea un impact substanțial asupra modului în care sunt dezvoltate etosul, doctrina și cultura militară pentru a face față cerințelor mediului de securitate, incluzând aici aspectul național, internațional și operațional al acestuia. Ca urmare, la nivelul Organizației pentru Știință și Tehnologie din cadrul NATO (STO) s-a desfășurat proiectul de cercetare "*Developing a Culture and Gender Inclusive Model of Military Professionalism(STO-TR-HFM-287)*", finalizat în anul 2018, cu scopul de a analiza modul cum au fost implementate aceste concepte și frameworkuri în unele armate aliate și, mai ales, care au fost consecințele la nivelul profesiei militare și a atractivității acesteia pentru tinerii civili.

Un prim concept la care face referire proiectul respectiv îl reprezintă „*perspectiva de gen*”, care a încorporat în instituțiile militare agenda ONU cu privire la femei, pace și securitate (UNSCR 1325/2000), recunoscând impactul disproporționat al conflictelor armate asupra femeilor și necesitatea participării lor depline și semnificative la procesele de pace. Fiind considerat un framework al societății civile încă de la semnarea Platformei de Acțiune de la Beijing, în 1995, acest concept a introdus egalitatea de gen în armată, prin creșterea constantă a numărului de femei participante în conflictele militare și a schimbat comportamentul luptătorilor față de femei în zonele de acțiune (Duriesmith 2017, 25). Acest concept se aplică și în Armata României.

La cadrul noului concept, unele armate aliate moderne (precum cea americană și canadiană) au adăugat „*analiza bazată pe gen+ (GBA+)*”, care merge cu evaluarea perspectivei de gen dincolo de aspectul sexual, incluzând și alți factori ai identității de gen, precum vârsta, educația, limba, geografia, cultura și venitul. Prin includerea acestor noi factori în cadrul instituțiilor militare, egalitatea de gen cuprinde nu numai femei și bărbați, ci și alte genuri în cadrul așa-numitului model de analiză

"Intersectionality"²⁷. Acest model are o aplicabilitate în domeniul militar axată îndeosebi pe planificarea operațiilor militare.

„*Combaterea agresiunii sexuale*” reprezintă un alt concept care a fost recent introdus în instituțiile militare, pentru a răspunde solicitărilor societății civile cu privire la cum sunt tratate persoanele ce poartă haina militară și pentru a implementa frameworkul politic privind eliminarea comportamentului sexual dăunător și inadecvat în armată. Prin ordinele transmise de miniștrii apărării din țările respective, printre care și România, s-a acționat cu preponderență în trei zone principale – schimbarea culturii leadershipului militar, susținerea profesiei militare și asigurarea sprijinului personalului forțelor armate.

Nu în ultimul rând, în armatele moderne, au fost implementate și alte concepte și frameworkuri care fac parte din așa-numita strategie de "diversity" și care au la bază principiul echității la angajare²⁸. Această abordare mai amplă, mai holistică, reprezintă trecerea de la model „bazat pe conformitate” la unul „bazat pe valori”, ca o caracteristică mai durabilă nu doar a componentei forțelor armate, ci și a modului în care acestea operează. Astfel, se transpun în armată anumite imperative sociale și operaționale, prin care societatea civilă acceptă instituția militară ca o organizație legitimă, iar aceasta din urmă beneficiază de o forță de muncă diversificată, cu indivizi care aduc noi perspective, experiențe de muncă, stiluri de viață și culturi unice (Hachey, Libel și Dean 2020, 157).

Noua metodă modernă de redimensionare a profesiei militare "*Culture&Gender Inclusive Model*", pe lângă faptul că adâncește relaționarea civili – militari și asigură recunoașterea legalității profesiei militare în cadrul societății civile și a statului în general, necesită o schimbare a actualei culturi militare de tip „*ermetică (tight)*” într-una mai „*liberă (loose)*”, caracterizată de:

- eterogenitate, cu o filozofie generală conform căreia individul este cel care determină dacă face parte din grupul mai larg și acceptarea faptului că indivizii pot avea identități multiple sau polimorfe;

²⁷ Dezvoltat de profesorii Ramu Bishwakarma, Valerie Hunt și Anna Zajicek, modelul "Intersectionality" examinează „consecințele inegalităților interactive asupra persoanelor care ocupă diferite poziții sociale, precum și modul în care anumite acte și politici abordează inegalitățile resimțite de diverse grupuri.” (Bishwakarma, Hunt și Zajicek 2007, 27-39).

²⁸ Există o problemă încă în discuție în cadrul acestor reguli militare privind echitatea la angajare în unele armate moderne (precum cea americană și canadiană), și anume cea referitoare la încadrarea persoanelor cu handicap în armată versus eficiența operațională militară. Deocamdată, nu s-a stabilit niciun procent de reprezentare a acestei categorii de lucrători în rândul personalului militar (CAN CHOD 2016).

- norme sociale flexibile și standarde de comportament modelate pe ideea că cineva nu își impune propriile norme, valori sau standarde asupra celorlalți (prin urmare, o acceptare a diversității în diverse forme);
- o lipsă de accent pe roluri și cerințe de rol, cu puține distincții de statut sau obligații specifice rolului, un accent pe cetățenie și obligațiile față de ceilalți privind maximizarea beneficiilor pentru toți; prin urmare, conceptul de cetățean bun este acela care contribuie în mod voluntar la bunăstarea, calitatea vieții sau inițiativele comunitare ale altora;
- acceptarea ambiguității și a probabilității de comunicare greșită și neînțelegere, cu obligația fiecăruia de a înțelege perspectiva celuilalt;
- o așteptare că societățile și normele sociale vor evolua; prin urmare, o orientare spre viitor ca ceva ce trebuie creat, mai degrabă decât un trecut care trebuie păstrat (Price 2016, 1096-1099).

Această metodă modernă de redimensionare a profesiei militare pentru a crește atractivitatea îmbrățișării carierei militare urmărește atât să introducă în cadrul profesiei militare noi abilități pentru o forță de muncă diversificată, cu indivizi care aduc noi perspective, experiențe de muncă, stiluri de viață și culturi unice, cât și să crească echitatea angajărilor în instituțiile militare, bazată pe gen, vârstă, educația, limba, geografia, cultura și venitul, pe protecția împotriva agresiunilor și pe diversitate.

3.3. Metoda "*Branding Solutions for Army as an employer*"

Mai multe state aliate au demarat procesul de determinare a atractivității carierei militare pentru tinerii civili și de retenție a personalului care a îmbrăcat uniforma militară, ca urmare a descreșterii graduale a nivelului de încadrare cu militari și rezerviști a forțelor lor armate. Situația periculoasă creată la nivelul acestor armate privind factorul uman impune elaborarea unor strategii proprii de creștere a acestei atractivități la nivel național.

Unul din aceste state este Polonia, ai cărei specialiști, folosind analiza statistică pe timpul campaniilor de promovare a carierei militare, au căutat să identifice variabilele independente care determină nivelul de atractivitate al profesiei militare, dezvoltând metoda "*Branding Solutions for Army as an employer*", prin care se scot în evidență atât factorii care cresc nivelul de atractivitate, cât și pe cei care diminuează acest nivel (Kurek 2022, 201-214). Această metodă modernă de implementare a unei

strategii naționale de creștere a atractivității carierei militare în rândul tinerilor civili pornește de la imaginea instituției militare ca angajator de top la nivel național (employer of choice), în care doar prezentarea unui pachet de beneficii acordate viitorilor angajați (Employer Value Proposition), fie ele cât mai avantajoase, nu poate depăși limitările impuse de principiul eficienței economice „cost-beneficiu”. Această imagine exterioară a organismului militar ca un întreg mai necesită și activități suplimentare de integrare, dezvoltarea competențelor angajaților, crearea de soluții pentru experiența acestora, precum și evaluarea eficienței soluțiilor de branding adoptate de Armată.

Ca urmare, această metodă caută să răspundă la întrebarea: „*Ce este mai important pentru instituția militară - imaginea de ansamblu a ei sau să devină un angajator de top pentru atragerea tinerilor civili în cariera militară?*” În acest context, imaginea la care se face referire în problemă reflectă ce simte personalul militar despre instituția militară în care lucrează, precum și care este percepția tinerilor civili despre Armată în general. Dacă prima parte se relaționează cu retenția militarilor și are la bază experiențe trăite, năzuințe și împliniri și/sau perspectiva în carieră, cea de-a doua parte are drept obiect de activitate percepția societății civile față de instituția militară, incluzând aici și dorința tinerilor de a face parte din elitismul unei națiuni – „*cavaleri care apără cetatea*” – sau să desfășoare o „*profesie în slujba celorlalți (profession for the others)*”. Pe de o parte, imaginea instituțională este în continuă schimbare, ca urmare a evoluției mediului de securitate, a intereselor naționale, a tendințelor de pe piața de muncă și a modificărilor în ierarhizarea nevoilor angajaților. De cealaltă parte, dorința instituției militare de a deveni și a se menține ca un angajator de top la nivel național este în contrapartidă cu percepția Armatei în rândul civililor, oscilând între imaginație și motivație, precum și între așteptări și realitate (Kurek 2022, 203).

În concluzie, atractivitatea unei Armate corespunde cu calitatea imaginii pe care instituția militară și-a creat-o în rândul societății civile și continuă să o mențină, incluzând aici și fluctuația acesteia. În același timp, nivelul de atractivitate și calitatea imaginii instituționale determină sentimentul social de securitate, gradul de încredere pe care populația îl are în Armată, precum și modul în care țara este percepută la nivel internațional.

CAPITOLUL 4

MĂSURI EFICIENTE DE RETENȚIE A PERSONALULUI MILITAR ÎN CADRUL INSTITUȚIEI MILITARE

Retenția personalului militar deja angajat pe o perioadă cât mai lungă de timp este apanajul angajatorului, adică a instituției militare. Eficiența acestui proces depinde, în totalitate, de imaginea instituției, deci de percepția pe care o au angajații față de aceasta, în funcție de trăirile și de experiențele avute de fiecare militar în parte, după angajare.

Definiția percepției față de imaginea instituției atât ca proces subiectiv, cât și activ, am prezentat-o în capitolul anterior. Ce este important de amintit aici este faptul că lipsa de constanță în calitatea imaginii instituției poate arăta, pe de o parte, caracterul efemer al acesteia, iar pe de altă parte, subliniază necesitatea unei atenții constante asupra modului în care organizația este percepută ca angajator pe piața muncii la nivel național (Kurek 2022, 203). O imagine publică scăzută sau chiar negativă percepută despre armată ar reprezenta o tendință îngrijorătoare, deoarece influențează valoarea fundamentală a profesiei militare ca profesie făcută în folosul comunității, ce vizează *„apărarea bunurilor comune (defence of the common good)”*. Atunci când militarii își percep meseria ca neprestigioasă și neapreciată de societate, acest lucru creează probleme în ceea ce privește atragerea, recrutarea, motivarea și retenția capitalului uman.

Ca urmare, numeroși cercetători și sociologi consideră că rata de retenție pentru militarii deja angajați depinde de menținerea constantă a atractivității carierei militare prin condițiile de muncă oferite, oportunitățile de dezvoltare în carieră, nivelul de salarizare, cultura militară sau chiar eficiența liderilor militari. Acest proces este apanajul autenticității instituționale față de imaginea creată în care atractivitatea a fost clasificată pe baza beneficiilor menținute/crescute în domeniile funcțional, economic și psihologic (Reis, Braga și Trullen 2017). Dar la fel de importante sunt și preferințele angajaților, diversele nevoi ale acestora și modul cum acestea au fost sau sunt satisfăcute. Câteva date statistice cu privire la principalele aspecte motivaționale ale militarilor din

unele state aliate pentru a-și continua cariera militară începută sunt prezentate în anexa nr. 3.

De aceea, pe lângă analiza unor date statistice existente cu privire la factorii de retenție a militarilor în armată, acest capitol va prezenta câteva măsuri eficiente existente la nivelul unei instituții militare și, deci, și la nivelul MApN, pentru a crește atractivitatea carierei militare și a imaginii de angajator de top al ministerului atât în cadrul societății civile, cât și în rândul personalului propriu. Aceste măsuri vor cuprinde și implicațiile reintroducerii serviciului militar obligatoriu în Armată, precum și cele privind diversificarea și mobilitatea forței de muncă la nivel regional și global pentru forțele armate și comunitățile locale.

4.1. Implicațiile reintroducerii serviciului militar obligatoriu la nivel național

Renunțarea la serviciul militar obligatoriu a reprezentat, la timpul său, o cerință de bază a armatelor aliate de a trece de la armata de masă („*apărarea totală*”, „*apărarea întregului popor*” etc.), specifică războaielor mondiale și Războiului Rece, la cea profesionistă, în care calitatea este mai importantă decât cantitatea. Această transformare a armatelor moderne a avut loc îndeosebi după Războiul Rece, când tensiunile dintre blocurile militare și orânduirile socio-economice diferite s-au redus sau chiar au dispărut (prin destrămarea orânduirii comuniste și dispariția Tratatului de la Varșovia).

Perioada post-Război Rece a redus simțitor pericolul unui război convențional major la nivel regional și mondial, fapt ce a permis statelor aliate să-și reducă efectivele militare și să regândească modul de folosire a acestora în viitoarele conflicte armate. Au apărut noi forme și procedee de luptă, unele nespecifice domeniului militar, precum consilierea, stabilitatea și reconstrucția, salvarea și evacuarea, evacuarea non-combatanților, protecția infrastructurii energetice, lupta împotriva terorismului sau războiul hibrid. Aceste forme și procedee noi au necesitat o reorganizare a armatelor, creșterea gradului lor de dislocabilitate în afara teritoriului național, sporirea caracterului acțiunilor militare la nivel întrunit, multinațional și interinstituțional, precum și noi doctrine și capacități de apărare care să le poată planifica și desfășura.

Deci, reducerea forțelor armate prin renunțarea la serviciul militar obligatoriu s-a putut realiza fără a diminua capacitatea de apărare a statelor, întrucât perspectiva izbucnirii unui conflict militar major în Europa și vecinătatea ei a fost considerată de liderii politici și specialiștii militari, mulți ani, ca având o posibilitate redusă. Dar criza din Ucraina din 2014 și izbucnirea războiului ruso-ucrainean în 2022 au contrazis această evaluare utopică a securității europene și euroatlantice și au impus NATO și statelor aliate să-și revadă și îmbunătățească postura de descurajare și apărare pentru a face față noilor amenințări și riscuri de la granițele Europei.

Dar noua postură a adus cu sine atât o creștere graduală a bugetului apărării și a contribuției la apărarea comună/colectivă (de la 2% în 2016 la 5% în 2025 – prin scăderea contribuției SUA), cât și o nouă dimensiune a pachetului de forțe pus la dispoziția Alianței Nord-Atlantice de către națiuni, sub forma noului „*Model de Forțe al NATO (NFM)*”. Acest nou pachet de capabilități reprezintă o creștere cantitativă și calitativă a forțelor de la cei 40.000 de militari care alcătuiau fosta „*Forță de Răspuns a NATO (NRF)*” la circa 300.000 de militari din cadrul NFM (tier 1 + 2), plus nou înființata „*Forță de Reacție Aliată (ARF)*”, declarată operațională în 2024. În plus, pe lângă o creștere substanțială cantitativă, noul NFM aduce cu sine și o creștere calitativă în ceea ce privește includerea unor noi capabilități din domeniile spațiului cosmic și cibernetic, dar și revenirea la folosirea forțelor pe principiul regional și o sporire a gradului de pregătire pentru luptă (readiness) care să corespundă familiei aliate de planuri de operații de nivel strategic și operativ nou dezvoltate.

Situația actuală de securitate destul de complicată la nivel regional (prin existența a două conflicte militare majore în vecinătatea Europei și pericolul izbucnirii unui al Treilea Război Mondial), precum și implementarea noi posturi aliate îmbunătățite în vederea descurajării oricărui agresor și apărării teritoriului și populației Alianței Nord-Atlantice 360°, necesită, pe lângă mărirea bugetului pentru apărare, o creștere cantitativă și calitativă a forțelor pe care statele aliate le pot pune la dispoziția Comandantului Suprem Aliat pentru Europa (SACEUR) prin noul pachet de Ținte de Capabilități (Capability Targets) aprobat în 2025 și/sau le pot întrebuința pentru realizarea apărării naționale consolidate/totale.

Alături de unele state aliate moderne, mai ales cele de la granița nordică și estică europeană, și România dorește, așa cum afirma de curând

leadershipul militar, să crească efectivele Armatei României cu încă 40.000 de militari pentru a putea contracara toate riscurile și amenințările recente la adresa securității naționale și a răspunde noilor cerințe ale NATO și UE. Cum se va realiza această creștere în personal și când rămâne de văzut. Probabil că o variantă a reluării serviciului militar obligatoriu, dar într-o altă formă, ar rezolva o parte din problemă.

Cele mai bune practici cu privire la serviciul militar obligatoriu le pot asigura statele aliate nordice și baltice, îndeosebi Estonia, Finlanda și Suedia, care au implementat un astfel de sistem militar obligatoriu dar în mod diferit, având atât părți tari, cât și vulnerabilități în cadrul lui. Potrivit experienței acumulate de aceste țări, serviciul militar obligatoriu nu reprezintă „*glonțul de argint*” care rezolvă toate problemele recrutării și retenției militarilor în Europa (Besch și Westgaard 2024, 2). Ca urmare, reintroducerea serviciului militar obligatoriu în alte țări aliate ar trebui să țină seama de politica statului respectiv în domeniul apărării naționale și, mai ales, de opinia societății civile, care s-ar putea opune acestei măsuri. Să nu uităm că termenul de „*obligatoriu*” nu este prea agreat de societatea civilă din statele democratice. De aici a apărut și tendința înlocuirii lui cu „*voluntarismul*” și are succes în statele aliate unde deja s-a introdus.

De aceea, problematica reintroducerii serviciului militar obligatoriu sau pe bază de voluntariat în rândul tinerilor civili ar trebui, inițial, să fie rezolvată printr-o dezbatere publică la nivelul societății civile, în care să fie reiterate ideile și posibilitățile de susținere ale politicului și nu viceversa. Chiar și în țările aliate în care recrutarea obligatorie ar putea fi o opțiune potrivită și agreată de societatea civilă, armatele trebuie să fie pregătite să investească resurse financiare semnificative în revizuirea structurilor lor de personal. Măsurile de extindere a pachetelor militare de recrutare și de stimulare a serviciului militar ar putea ajuta pe termen scurt (Besch și Westgaard 2024, 2).

De asemenea, această abordare ar trebui gândită în perspectivă regională, pentru a putea stabili schimburi sistematice și eficiente de idei și a beneficia de o abordare regională mai coordonată a recrutării și retenției militarilor din perspectiva situației de securitate din zona respectivă. Așa cum cooperează țările din regiunea Mării Baltice ca o coaliție, tot așa ar trebui să se relaționeze și MApN cu țările care au o

minoritate însemnată de români/cetățeni români și interese comune de securitate – Republica Moldova, Bulgaria, Serbia, Ungaria.

Oricum, înainte de a stabili sau reiniția ideea reintroducerii serviciului militar obligatoriu, ar trebui să înțelegem modele implementate deja în statele nordice și Țările Baltice în acest domeniu. Și acestea sunt trei: serviciul obligatoriu, serviciul „la alegerea sistemului (*lottery-driven*)” și serviciul selectiv obligatoriu (vezi figura nr. 10).

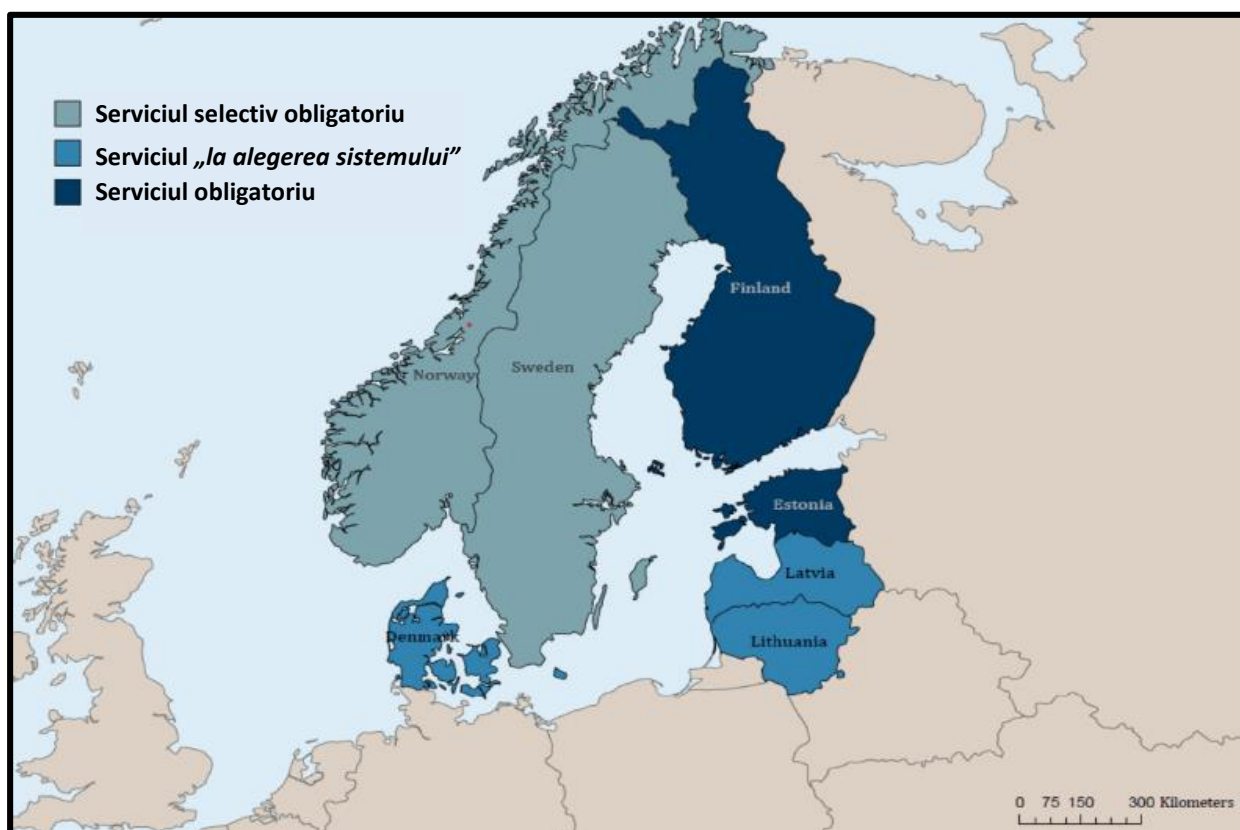


Figura nr. 10. Modele de serviciu militar obligatoriu în statele nordice și Țările Baltice

Sursa: (Besch și Westgaard 2024, 5)

Modelul serviciului obligatoriu, implementat în Estonia și Finlanda, are la bază conceptul „apărării totale” ca responsabilitate a întregii societăți. În cadrul acestui model, în Finlanda²⁹ toți bărbații, între vârsta de 18-60 ani sunt obligați să execute o formă de pregătire militară sau civilă în domeniul apărării, iar femeile o pot face pe bază de voluntariat. În cadrul formei de pregătire militară, au loc două cicluri de recrutare a tinerilor civili pe an, iar pregătirea lor durează între 6 luni-1 an,

²⁹ Finlanda are una din cele mai mari forțe de rezervă din Europa – 285.000 de rezerviști ce pot fi mobilizați la război, la o populație de 5,6 milioane de locuitori (Besch și Westgaard 2024, 6).

în funcție de grad. După instrucția de bază, recruții rămân în rândul rezervei operaționale. Pregătirea civilă (non-militară) în domeniul apărării durează 347 de zile și constă într-o perioadă de pregătire propriu-zisă de patru săptămâni, urmată de executarea serviciului într-o instituție/organizație civilă, dar cu responsabilități în domeniul apărării (spital, facilitate de stat, organizație religioasă). În Estonia³⁰, toți bărbații între 17-27 ani sunt obligați să execute serviciul militar pe o perioadă de 8 luni, jumătate dintre aceștia fiind voluntari, din lipsă de resurse. Începând cu anul 2026 a fost extinsă perioada serviciului militar obligatoriu la 11 luni. Toți cei care termină această formă de pregătire, intră în rândul forțelor de rezervă estoniene, unde sunt chemați să repete pregătirea militară de bază la cinci ani.

Danemarca, Letonia și Lituania a adoptat un alt sistem de serviciu militar, **cel „la alegerea sistemului (lottery-driven)”** adică, pe lângă militarii în termen înrolați și rezerviștii voluntari chemați la instruire, pentru a completa locurile necesare (3.500-4.000/an), se apelează la un program computerizat care să aleagă aleatoriu tinerii civili dintr-un pachet prestabilit pentru fiecare categorie de forțe în parte. Astfel, Letonia a introdus, în 2023, un program legislativ similar, prin care bărbații cuprinși cu vârsta între 18-27 ani pot fi chemați sub arme pentru 11 luni (forțele active și Garda Națională) sau 5 ani (Rezerva Gărzii Naționale), iar femeile pot participa voluntar la serviciul militar. Ca alternativă, bărbații pot alege să desfășoare serviciul civil în instituții care fac parte din Ministerul Apărării (Besch și Westgaard 2024, 7).

Danemarca operează același sistem de recrutare a tinerilor civili pe bază de alegere a unui program computerizat, chiar dacă toți bărbații care împlinesc vârsta de 18 ani devin eligibili pentru încorporare. În ultimii ani, aproape toate locurile disponibile de instruire a recruților pe 4 luni au fost ocupate cu voluntari. Pentru a introduce și în armată egalitatea de gen, conducerea militară daneză a promis să includă și femeile în acest program de pregătire și să crească perioada de instruire la 11 luni, indiferent de gen (Besch și Westgaard 2024, 7).

Un alt model îl reprezintă cel al **serviciului militar selectiv**, adoptat de Norvegia și Suedia, prin care se pot alege deliberat recruții pe baza

³⁰ Estonia are 7.100 de militari activi și 41.200 de rezerviști (Besch și Westgaard 2024, 6).

motivației și a calificărilor acestora. Modelul „norvegian”³¹ se aplică, în egală măsură, atât bărbaților, cât și femeilor care au împlinit vârsta de 19 ani și este folosit ca un instrument competitiv în cadrul universitar. Suedia³² a mers mai departe cu acest model, instituind ceea ce se cheamă „*serviciul apărării totale*”, care solicită ca fiecare cetățean (fără deosebire de sex) cu vârste cuprinse între 16-70 ani să-și desfășoare serviciul militar fie în forțele armate, fie în cele de urgență civile. Din totalul celor eligibili, doar 25% (cei mai motivați) sunt selectați să satisfacă stagiul militar, locurile rămase fiind ocupate cu voluntari – în anul 2022, 16% din cei 5.583 recruți au fost voluntari (Besch și Westgaard 2024, 8).

Este deja o constatare că statele aliate care au scos serviciul militar obligatoriu duc o luptă acerbă în a-și asigura numărul necesar de militari pentru misiunile încredințate. Un astfel de exemplu îl reprezintă Germania, unde fostul cancelar Olaf Scholz a planificat o „*Zeitenwende (schimbare de paradigmă în apărare)*” a Bundeswehr-ului, crescând numărul forțelor la 203.000 de militari. Dar numai 181.500 au reușit să fie recrutați și încorporați până la finele anului 2023. Aceeași problemă cu recrutarea a întâmpinat-o și Armata britanică, chiar dacă a angajat o firmă privată specializată, precum și Armata americană, unde există temerea că realizarea unei forțe total voluntare ar adânci prăpastia dintre militari și civili. La rândul ei, conducerea militară poloneză a lansat idea creării celei mai mari armate din NATO, care să ajungă la 250.000 de militari profesioniști în 2030 și 300.000 cu rezervele în 2035. Dar realitățile situației interne cu privire la creșterea numărului de militari profesioniști care au părăsit sistemul (circa 9.000) plus achiziționarea de noi echipamente mult mai performante, a demonstrat caracterul ireal al

³¹ Norvegia instruește, în fiecare an, circa 9.000 de recruți pe o perioadă de un an, pe care îi selectează dintr-un pachet de 60.000 de tineri civili aflat la dispoziție. Aceștia devin parte a rezervei operaționale și mai pot fi chemați încă o dată la instruire, pe o perioadă de 7 luni, până să împlinească vârsta de 44-55 ani. În anul 2024, guvernul norvegian a anunțat intenția de a crește numărul de recruți pentru instruire la 13.500/an până în 2036 (Besch și Westgaard 2024, 7-8).

³² După ce împlinesc vârsta de 18 ani, fiecare cetățean suedez, indiferent de gen, completează un formular de înrolare care precizează, pe lângă nivelul studiilor și starea de sănătate, relația lor cu și interesul față de instituția militară. Astfel, anul, se înregistrează circa 100.000 de tineri civili, băieți și fete, ceea ce reprezintă mult mai mult decât poate armata absorbi în sistem. Cei selectați execute un program de pregătire de bază de 3 luni și apoi pot completa o instruire adițională de până la 12 luni, în funcție de cerințele categoriei de forțe din care fac parte ca rezerviști (Besch și Westgaard 2024, 8).

acestui plan, chiar dacă s-a lansat inițiativa serviciului militar pe bază de voluntariat cu durata de un an (Besch și Westgaard 2024, 3-4).

Așa cum am precizat în capitolele anterioare, și conducerea Armatei României are în atenție relansarea serviciului militar, dar pe bază de voluntariat. În acest sens, s-a inițiat modificarea Legii nr. 466/2006 privind pregătirea populației pentru apărare pentru ca tinerii civili cu vârste cuprinse între 18-35 ani să aibă posibilitatea de a efectua, ca militari voluntari în termen, o pregătire de bază de patru luni în unitățile MApN. După finalizarea acestei pregătiri, militarii voluntari în termen vor intra în rezerva de mobilizare a armatei. Dar până în prezent, Parlamentul României nu a votat această propunere legislativă.

În concluzie, încercarea reintroducerii serviciului militar sub diferite forme – fie obligatoriu, fie pe bază de voluntariat – a demonstrat anumite vulnerabilități ale armatelor aliate, printre care și Armata României. Neatingerea obiectivelor de recrutare și lipsa unor capacități suficiente pentru apărarea națională împotriva unui adversar de temut, precum Federația Rusă, obligă statele respective să se gândească mai mult la reintroducerea serviciului militar obligatoriu, luând ca model pe cel din statele nordice sau Țările Baltice. Iar perspectiva de gen a început să joace un rol din ce în ce mai mare în sistemul militar, Norvegia (în 2015) și Suedia (în 2017) fiind primele state aliate care au permis femeilor să execute stagiul militar obligatoriu în Europa.

Mai mult, reintroducerea serviciului militar obligatoriu necesită resurse semnificative. Orice țară cu o armată profesionistă care dorește să reintroducă acest tip de serviciu ar trebui probabil să investească în noi capacități administrative pentru evaluarea recruților, noi facilități de cazare, noi instructori și noi echipamente pentru personal. Dar aceste investiții ar putea să facă profesia militară mai atractivă pentru tinerii civili – compensații financiare substanțiale pe timpul executării stagiului militar sau civil, precum și sprijin acordat de instituția militară la angajare și școlarizare.

În același timp, pentru multe țări aliate acest gen de serviciu militar reprezintă și un instrument de educare civică pentru a pregăti populația să facă față oricărui tip de riscuri și amenințări la adresa securității naționale. De asemenea, un principiu de recrutare des întâlnit în ultima perioadă de timp în statele nordice și Țările Baltice îl reprezintă acela al prioritizării celor ce doresc să îmbrace haina militară, deci voluntarii, precum și

posibilitatea executării serviciului civil în instituții care aparțin de Ministerul Apărării. În acest fel, diferitele modele de serviciu militar obligatoriu reprezintă nu numai o modalitate de menținere a legăturii cu societatea civilă, ci pot înlătura percepția că ar exista discriminări în armată, ceea ce poate produce o reacție adversă. Ca urmare, chiar dacă cerințele motivaționale cu privire la introducerea serviciului militar obligatoriu se pot schimba la nivel politic și social, există mai multe modele care se pot adopta și adapta la aceste cerințe.

4.2. Implicațiile diversificării și mobilității forței de muncă la nivel regional și global pentru forțele armate și comunitățile locale

Fenomenul migrației forței de muncă a existat de multă vreme și s-a amplificat, pentru prima oară, pe timpul primei Revoluții industriale, atunci când a crescut exodul migrației spre SUA, precum și cel local și regional pentru găsirea/schimbarea locurilor de muncă. Și aici putem enumera migrația lucrătorilor de la sat la oraș, de la orașele mici la cele mari, de la țările subdezvoltate/în curs de dezvoltare către cele dezvoltate. Dar această evoluție socio-economică firească, bazată pe dorința realizării ‘*visului american*’ și a unui trai mai decent, este acutizată de perspectivele evoluției factorului demografic pe termen lung în SUA și Europa.

Ca urmare, problematica mobilității libere a forței de muncă la nivel european a fost și este permanent în atenția Uniunii Europene (UE) și a unor state membre interesate de acest fenomen. Dacă la nivel individual acest fenomen reprezintă o îmbunătățire a calității vieții, emigranții pe bază de muncă fiind mai bine plătiți și asigurându-li-se condiții mai bune în statele europene dezvoltate, pentru statele de unde aceștia pleacă migrația respectivă concură la scăderea forței de muncă, îndeosebi a celei înalt calificate ("brain drain").

La ora actuală există o dilemă a acestei mobilități – sunt state care o consideră prea accentuată (too much) dar și state care ar dori mai mulți migranți în domeniul lucrativ (too little). Această dilemă pleacă de la faptul că în zona europeană există două fluxuri de mobilitate importante din punct de vedere politic și economic: coridorul „*est-vest*”, considerat activ și nerestricționat și coridorul „*nord-sud*”, mai puțin activ, ca urmare a faptului că statele din cele două zone au aproximativ același nivel de dezvoltare, dar diferențe majore în oportunitățile de lucru și rata de șomaj

(Barslund și Busse 2014, 116-158). Iar analiștii socio-economici consideră că această dilemă se va diminua doar în mică măsură în viitorul apropiat.

În ultima decadă, ca urmare a evenimentelor violente și a schimbărilor dese ale situației de securitate din Africa și Orientul Mijlociu, fenomenul migraționist a crescut în Europa, la început în statele din sud, dar s-a extins spre centrul și vestul Europei. În plus față de migrația ilegală a celor ce au fugit din calea războaielor și a fenomenelor extreme, acutizarea ratei șomajului în majoritatea statelor europene, printre care și România, și imposibilitatea ajustării situației economice în zona „euro” au condus la creșterea solicitărilor de forță de muncă din afara spațiului european, îndeosebi din Asia Centrală și de Sud-Est.

Dacă pe termen scurt fenomenul migrației intra-europene ar putea fi balansat de cel extra-european și împreună ar putea asigura o echilibrare a forței de muncă în statele respective, pe termen mediu și lung mobilitatea lucrătorilor la nivel european va depinde de cel puțin doi factori – durata rămânerii acestora în statele unde au migrat (incluzând aici și dorința de a se întoarce sau nu în țările de origine, ceea ce implică și aducerea familiilor în zonă), precum și perspectivele/oportunitățile în carieră.

Analizând cei doi factori enumerați mai sus în corelare cu perspectivele demografice pe termen lung în Europa (prezentate în capitolul 2), putem afirma că fenomenul migraționist este în detrimentul statelor de la care pleacă forța de muncă și că acesta va afecta destul de mult comunitățile din care aceștia fac parte. Dar și reversul medaliei este adevărat. Și comunitățile care primesc imigranții au și vor continua să aibă probleme cu asimilarea lor în societate, respectarea legilor și cutumelor locale, multiculturalitatea și diferențele religioase. Chiar dacă există rate mari de șomaj în unele state europene pe anumite specialități și în diferite domenii de muncă, populația locală nu privește cu ochi buni și nici nu se va acomoda prea repede cu venirea unor imigranți care să le ia locurile de muncă. De aici și animozitățile societale pe plan local care au adâncit rasismul, neonazismul și au dus la apariția unor mișcări de protest, uneori violente, împotriva imigranților (în țări precum Germania, Ungaria, Italia, Irlanda, Marea Britanie sau SUA). Să nu uităm că una dintre cauzele ieșirii Marii Britanii din UE (Brexit) a reprezentat-o chiar politica europeană cu privire la fenomenul migraționist. Dar toată această luptă internă de acomodare a societății cu existența migranților va avea ca

finalitate schimbarea etnicității comunităților locale și acceptarea diversității multietnice și multiculturale.

Impactul migrației forței de muncă este însă mult mai mare în domeniul militar. Dacă rata de șomaj ar putea ajuta intrările în instituția militară ca urmare a ofertei militare atractive de încadrare, îndeosebi în cadrul forțelor active, valurile de plecări ale cetățenilor români către Occident constituie una dintre cauzele existenței unei subdimensionări actuale a organigramelor structurilor din subordinea MApN. Iar primirea de lucrători străini nu ajută instituția militară fără primirea de către aceștia a cetățeniei române, indiferent dacă aceștia balansează sau nu migrația externă. Mai mult, fenomenul de brain drain și concurența neloială cu domeniul privat european afectează destul de mult Armata României atât în ceea ce privește atragerea tinerilor civili cu pregătire postliceală/universitară sau cu abilități specializate pentru a îmbrăca haina militară, cât și retenția celor mai bine pregătiți specialiști.

4.3. Posibile măsuri ce ar trebui întreprinse la nivelul Ministerului Apărării Naționale

Atât în cadrul structurilor specializate din Ministerul Apărării Naționale, cât și la nivelul Statului Major al Apărării s-au desfășurat analize multiple și detaliate cu privire la activitatea de selecție, recrutare și încorporare a militarilor profesioniști și rezerviștilor voluntari, îndeosebi începând cu anul 2024. Principalele concluzii ale acestor analize au fost prezentate Consiliului Suprem de Apărare a Țării (CSAT) pentru stabilirea măsurilor posibile de gestionare/contracurare a unor neajunsuri constate și care ar putea afecta grav securitatea națională.

Printre principalele concluzii reieșite în urma unei astfel de analize a campaniilor de recrutare și selecție desfășurate în anul 2024 se numără:

- slaba prezență la seriile de recrutare-selecție organizate de MApN = 1,3 candidați/loc;
- proporție mare de candidați respinși la probele fizice (24%, chiar dacă nivelul de dificultate al probelor este considerat a fi unul mediu³³) și la evaluarea psihologică (doar 18% au fost declarați „*admiși*”);

³³ O persoană cu vârsta cuprinsă între 18 și 45 ani, cu o dezvoltare fizică normală ar trebui să nu întâmpine dificultăți majore pentru trecerea baremelor fizice minime obligatorii ale acestei evaluări (DIRP 2024).

- aceeași proporție mare de candidați respinși la controlul medical (doar 12% din cei rămași după evaluarea psihologică au trecut verificarea medicală);

- ca urmare, doar 40% din candidații înscriși au fost selecționați să urmeze pregătirea militară de bază;

- neîndeplinindu-se obiectivul cu privire la consolidarea proporției corpului soldaților și gradaților profesioniști în structura de personal a instituției militare, precum și al rezerviștilor voluntari este necesară organizarea unei a doua campanii de recrutare – selecție pe parcursul anului 2024 (DIRP 2024).

În urma desfășurării acestor analize și a concluziilor reieșite, s-au putut lua o serie de măsuri cu efect imediat, dar pe termen scurt, cu privire la atragerea tinerilor civili în armată și creșterea imaginii MApN în rândul societății civile, astfel:

a) pentru soldații și gradații profesioniști:

- aplicarea la nivel maxim a prevederilor OUG nr. 26/2024 pentru majorarea veniturilor salariale și a normei de hrană ce pot fi acordate în funcție de condițiile individuale în care militarii își desfășoară activitatea;

- revederea și îmbunătățirea drepturilor privind norma de echipare, indemnizațiile de transport, de chirie (cu posibilitatea transformării în plată din rată pentru cumpărarea unei locuințe), de detașare, de misiune, decontare transport concediu de odihnă, decontare contravaloare voucher de vacanță, decontare tratament ambulatoriu și servicii medicale etc.;

- majorarea soldei de funcție de până la 30% pentru personalul angajat în unități aflate în proces de menținere și consolidare a capacității operaționale (DIRP 2024).

b) pentru rezerviștii voluntari:

- creșterea cuantumului remunerației acordate în perioadele în care rezerviștii voluntari nu participă la instruire sau la misiuni, de la 10% la 30% din solda de funcție, la care se adaugă solda gradului deținut;

- creșterea cuantumului indemnizației de instalare prin adăugarea la solda de funcție a gradațiilor și a soldei de comandă, pe lângă solda de grad;

- eliminarea obligației privind restituirea cheltuielilor de recrutare și selecție în situația nesemnării/nefinalizării contractului;

- eliminarea limitărilor privind plecarea rezerviștilor voluntari în străinătate;

- crearea posibilității repartizării în funcție, fără a mai susține probele de selecție, a rezerviștilor proveniți din cadre militare în activitate și soldați/gradați profesioniști în primul an de la trecerea în rezervă (Parlamentul României 2021).

Astfel, așa cum se precizează în Comunicatul nr. 110 din 22 aprilie 2024 al Direcției Informare și Relații Publice (DIRP), „[...] *Armata rămâne unul dintre cei mai siguri angajatori din țara noastră, stabilitatea locului de muncă în această instituție reprezentând un argument decisiv pentru o astfel de opțiune de viață. Putem afirma că angajarea în armată, urmată de un comportament profesional și moral adecvat demnității purtării uniforme militare, are perspectiva pensionării, respectiv a reflectării pozitive a carierei în planul dezvoltării personale și familiale. De asemenea, solidaritatea și coeziunea care se creează în mediul cazon se materializează pozitiv în indicatorul calității vieții militarului*” (DIRP 2024).

Un efort deosebit s-a realizat și în domeniul îmbunătățirii reclamelor și a spoturilor publicitare pregătite și lansate de DIRP pentru creșterea atractivității tinerilor civili față de profesia militară, precum și a retenției în cadrul militarilor aflați deja în activitate. Dar această imagine îmbunătățită a instituției militare în cadrul societății civile este umbrită de atragerea armatei în dezbateri și lupte politice pentru putere și de campaniile denigratoare ale unor trusturi de presă și pe social media, influențând negativ chiar elemente de creștere ale acestei atractivități, precum stimulentele financiare, statutul militarilor în societatea civilă sau asigurarea pregătirii corespunzătoare a populației pentru apărare. Nici faptul că politicienii de la putere nu se grăbesc să aprobe pachetul de legi privind apărarea națională, în situația existenței unui conflict armat major în vecinătatea României, nu ajută la îmbunătățirea imaginii instituției militare și nici la creșterea atractivității sau retenției în cadrul profesiei militare.

În aceste condiții, *ce ar putea întreprinde MAPN pentru a-și îmbunătăți imaginea în rândul societății civile și să crească atractivitatea profesiei militare?* În primul rând, să folosească pârghiile și instrumentele pe care le are deja la dispoziție, precum:

- exploatarea preocupărilor tehnologice ale generațiilor actuale și a atracției acestora pentru jocuri de război și trageri cu arme ușoare de

infanterie atât în procesul de recrutare – selecție, cât și în campaniile publicitare de reclamă proactivă a carierei militare;

- îmbunătățirea cadrului legislativ prin aprobarea, inițial, a pachetului de legi privind apărarea națională și, în subsecvent, îmbunătățirea celui deja existent cu privire la statutele diferitelor categorii de personal pentru a încorpora concluziile acestui studiu;

- prezentarea activă a imaginii armatei și a beneficiilor carierei militare la nivelul liceenilor și al studenților, precum și al lucrătorilor din companiile publice și private, incluzând aici și atragerea leadershipului acestor companii în participarea directă a acestora la apărarea națională;

- aplicarea concretă, eficientă și colaborativă (la nivelul ministerelor implicate) a prevederilor legale cu privire la pregătirea premilitară a tinerilor civili;

- introducerea serviciului militar voluntar sau reintroducerea serviciului militar obligatoriu sub una din formele prezentate la capitolul 3;

- creșterea posibilităților de pregătire militară de bază a rezerviștilor voluntari și militarilor în termen voluntari prin includerea principalelor forme de instruire oferite de NATO, UE, Confederațiile Interaliatate pentru Ofițeri în Rezervă (CIOR), Ofițeri Medici în Rezervă (CIOMR) și Subofițeri Rezerviști (CISOR) sau de statele membre – cursuri de pregătire pentru tinerii ofițeri în rezervă (YROW și YROS) sau tinerii ofițeri medici în rezervă (JMROW), cursuri de învățare a limbilor engleză și franceză (CLA, MTT), exerciții civili-militari (CIMEX), competiții militare practic-aplicative (MILCOMP) sau seminare;

- formarea culturii de securitate în rândul societății civile și reintroducerea unor teme de educație ostășească în sistemul preuniversitar;

- creșterea numărului de județe participante la exercițiile de mobilizare (MOBEX) organizate anual de la 6 la 10;

- revederea și îmbunătățirea pregătirii populației pentru a face față situațiilor de criză prin creșterea activităților de educație fizică și pregătire psihologică;

- acoperirea lipsurilor în pregătirea capabilităților de nișă prin folosirea companiilor private din industria națională de apărare și a instituțiilor de cercetare-dezvoltare (ULD);

- analizarea de către cercetători și specialiști militari, a posibilității înlocuirii, în viitor, a unei categorii de militari cu roboți umanoizi și sisteme robotizate de luptă, așa cum intenționează deja unele state aliate și parteneri (SUA, Franța sau Ucraina), dar și Federația Rusă și China.

De asemenea, ar trebui să continue să se implementeze anumite bune practici care s-au dovedit utile și până în prezent la nivel societal sau pe care să le preluăm de la alte armate aliate. Un astfel de exemplu îl reprezintă, la nivel național, stimulentele financiare și facilitățile acordate personalului din IT sau a medicilor care lucrează în spitale dispuse în orașe mici. Un alt exemplu ar fi cel al Armatei daneze care experimentează, în acest moment, plata specialiștilor înalt-calificați fără deosebire de grad (Australia o va urma în curând), iar țări precum Irlanda, Cehia sau Belgia aplică înaintarea în grad înainte de termen ca o modalitate de plată și un stimulent în carieră. Belgia aplică chiar un principiu privind planificarea în carieră în funcție de vârstă, în care partea a doua a carierei militare este mai puțin activă și, deci, mai sedentară. Mai mult, Letonia asigură personalului militar sprijin în acordarea împrumuturilor bancare și posibilitatea anumitor specialiști de a lucra, în paralel, în instituții de învățământ și de sănătate publice și private, iar Forțele Armate din Țările de Jos au contracte cu mai multe universități civile pentru programe de „*internship*” în armată. Nu în ultimul rând, armate din țări precum Australia, Norvegia sau Țările de Jos, au organizat diferite forme de cooperare cu instituții civile specializate publice și private pentru pregătirea comună de specialitate a militarilor și tinerilor civili, contracte de muncă pe anumite perioade de timp sau schimb de specialiști pe perioade mai mari de timp.

CONCLUZII

Putem afirma fără tăgadă că, la ora actuală, majoritatea armatelor aliate, printre care și Armata României, se confruntă cu o lipsă de resurse umane atât în cadrul forțelor active, cât și al rezerviștilor. Cu toate măsurile întreprinse până în prezent la nivelul acestor armate, precum și a studiilor desfășurate la nivelul Alianței Nord-Atlantice, Uniunii Europene și statelor membre, nu s-a realizat gestionarea corespunzătoare a factorilor care au influențat și continuă să-și pună amprenta asupra atractivității, recrutării și retenției personalului militar în cadrul instituțiilor militare.

Așa cum STO a precizat încă din anul 2012, în cadrul unei analize sociale științifice desfășurate cu privire la situația serviciului medical militar în cadrul Alianței Nord-Atlantice³⁴ și cum reiese și din acest studiu, de mai bine de o decadă încadrarea cu personal a instituțiilor militare este insuficientă pentru a răspunde cu eficiență misiunilor încredințate armatei și nivelului de ambiție privind apărarea națională, colectivă și comună. Mai mult, războiul din Ucraina a demonstrat că factorul uman continuă să fie un catalizator (enabler) pe câmpul de luptă pentru a asigura victoria unuia sau altuia dintre beligeranți, iar cantitatea a rămas la fel de importantă ca și calitatea atunci când vorbim de dimensiunea umană a puterii militare.

Concluziile acestui studiu scot în evidență faptul că factorii care influențează și vor continua să descurajeze intrările în sistem și să încurajeze ieșirile din armată pot fi grupați în șapte categorii de bază: stimulente financiare, forme flexibile de angajare și statutul angajaților în societatea civilă, compatibilitatea carierei și a familiei, oportunități în planificarea carierei și dezvoltarea profesională, asigurarea pregătirii corespunzătoare, publicitatea asigurată imaginii instituției militare în

³⁴ În luna decembrie 2012, Organizația aliată pentru Știință și Tehnologie (STO) a prezentat Raportul tehnic TR-HFM-213, coordonat de dr. Gregor Richter și col. Dr. Norbert Hanhart, prin care analiza factorii care afectează atractivitatea, recrutarea și retenția personalului militar medical în cadrul NATO și al unor state membre. Această analiză social științifică care stă la baza raportului, s-a desfășurat cu sprijinul Institutului militar german de științe sociale (BISS).

societatea civilă și alți factori. Astfel, este de la sine înțeles că stimulentele financiare atrag tinerii civili să îmbrățișeze cariera militară și, într-o oarecare măsură, rețin militarii în continuarea carierei lor, dar ideea de bază este ca salariile lor să fie compatibile sau chiar mai mari decât cele din mediul civil. Acest considerent este mai ales valabil pentru profesiile de specialitate în domenii precum medicina, educația și instruirea, personalul navigant din aviație și marină, personalul IT și de comunicații, specialiștii din STRATCOM etc.

În același mod putem analiza și oportunitățile în planificarea carierei și dezvoltarea profesională, care par a fi la îndemâna instituției militare, dar necesită fonduri suplimentare și construirea unei mentalități care să accepte „*piramida*” dezvoltării profesionale și apartenența la „*elita militară*”. Ca urmare, dezvoltarea carierei profesionale trebuie să aibă la bază principii etice și morale în care gradul obținut să reflecte experiența dobândită și nivelul de pregătire corespunzător.

Nici asigurarea unei publicități pozitive care să întărească imaginea instituției militare și a membrilor acesteia în rândul societății civile nu trebuie uitată. Este un factor deosebit de eficient și trebuie abordat proactiv de toate armatele aliate care se confruntă cu scăderea interesului tinerilor civili de a se încorpora și a militarilor de a rămâne în sistem. Nu numai publicitatea realizată prin intermediul mass-mediei și al social media este importantă, ci și prezentarea față-în-față a carierei militare și a oportunităților îmbrăcării hainei militare în rândul elevilor, studenților și tinerilor angajați din diferitele companii publice și private.

La nivelul Ministerului Apărării Naționale ar mai trebui înțeleși și exploatați la maximum factorii referitori la formele flexibile de angajare și statutul angajaților în societatea civilă, compatibilitatea carierei și a familiei, precum și asigurarea pregătirii corespunzătoare. Până în prezent, la nivelul conducerii Armatei României nu s-a înțeles pe deplin și, deci, nu s-a executat o analiză detaliată cu privire la importanța familiei în continuarea carierei militare și ce-i preocupă cu adevărat pe ceilalți membri ai familiei militarilor, atunci când aceștia sunt plecați zile sau luni departe de casă. Mai mult, nu s-a divizat, la nivel reglementar, pregătirea militară generală și de specialitate în pregătire de bază pentru recrutare și în pregătire avansată pentru retenție. În același timp, politicienii români nu au înțeles că măsurile socio-economice, uneori contradictorii, pe care

le-au tot luat de-a lungul ultimilor ani au scăzut încrederea societății civile în armată și au convins tinerii să nu mai îmbrace haina militară. Și au produs și valuri de plecări din sistem.

Ca urmare, propunem ca rezultatele acestui studiu de specialitate să fie analizate și dezvoltate la nivelul Ministerului Apărării Naționale, prin implicarea directă a structurilor specializate pe dimensiunea umană a puterii militare din cadrul Statului Major al Apărării și Direcției generale de management al resurselor umane. Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate (CSSAS) din cadrul Universității Naționale de Apărare „Carol I” își exprimă disponibilitatea de a participa activ la reluarea și aprofundarea problematicii cu privire la creșterea atractivității profesiei militare și a ratei de retenție a militarilor în cadrul Ministerului Apărării Naționale, subiect aflat pe agenda atât a NATO și UE, cât și a majorității statelor membre.

BIBLIOGRAFIE

- Anton, Cristian. 2024. „Aramata Română caută 5.000 de soldați, băieți și fete. Ce salarii au cei care ar trebui să ne apere într-un război cu Rusia”. *Știrile Pro Tv*, 02 13. Accesat 05 29, 2025. <https://stirileprotv.ro/divers/armata-romana-cauta-5-000-de-soldati-baieti-si-fete-ce-salarii-au-cei-care-ar-trebuie-sa-ne-apere-intr-un-razboi-cu-rusia.html>.
- AORR Admin. 2024. „Președintele Asociației Ofițerilor în Rezervă, generalul (r) Virgil Bălăceanu: «Fără suficienți rezerviști, va trebui reintrodus serviciul militar obligatoriu»”. <https://aorr.org.ro>. 03 02. Accesat 05 27, 2025. <https://aorr.org.ro/2024/02/03/seful-asociatiei-ofiterilor-in-rezerva-gen-balaceanu-fara-suficienti-rezervisti-va-trebuie-reintrodus-serviciul-militar-obligatoriu/>.
- Bakanauskiene, Irena, Rita Bendaravičienė, și Laima Barkauskė. 2017. „Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector”. *Problems and Perspectives in Management* 15 2017 (2): 4-18. Accesat 06 17, 2025. doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01).
- Banks, Martin. 2021. *Digitalisation: An Opportunity for Europe*. Political, European Union, EU Political Report. Accesat 03 28, 2022. <https://www.eupoliticalreport.eu/digitalisation-an-opportunity-for-europe/>.
- Barslund, Mikkel, și Matthias Busse. 2014. „Too Much or Too Little Labour Mobility? State of Play and Policy.” *Intereconomics*, 09 09. Accesat 06 26, 2025. doi:DOI: 10.1007/s10272-014-0495-x.
- Besch, Sophia, și Katrine Westgaard. 2024. *Europe's Conscription Challenge: Lessons From Nordic and Baltic States*. Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace.
- Bhattacharya, C. B., Sankar Sen, și Daniel Korschun. 2008. "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent". *MIT Sloan Management Review* 37-44. Accesat 06 17, 2025. <https://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>.
- Bishwakarma, Ramu, Valerie Hunt, și Anna Zajicek. 2007. "Educating Dalit Women: Beyond a One-Dimensional Policy Formulation". *Himalaya*. Accesat 06 13, 2025. https://digitalcommons.macalester.edu/himalaya/vol27/iss1/5?utm_source=digitalcommons.macalester.edu%2Fhimalaya%2Fvol27/iss1/5?utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.

- Bolocan, Valentin. 2024. „Armata Română pierde sute de militari lunar. Cum pot fi opriți soldații să părăsească sistemul.” *Adevărul*, 03 06. Accesat 05 29, 2025. <https://adevarul.ro/stiri-interne/evenimente/armata-romana-pierde-sute-de-militari-lunar-cum-2365532.html>.
- Butler, Anne, și Geoff Budgell. 2015. *Study on army professionalism*. Contract Report DRDC-RDDC-2015-C180, Human Resource Systems Group, Director General Military Personnel Research and Analysis, Ottawa: ON: Defence Research and Development Canada.
- Całus, Kamil. 2025. "Thirty years of crisis: Romania's demographic situation". *OSW*, 21 03. Accesat 06 03, 2025. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2025-03-21/thirty-years-crisis-romanias-demographic-situation>.
- CAN CHOD. 2016. *Canadian Armed Forces (CAN) Diversity Strategy*. CAN Vision Report, Ottawa: ON: Directorate of Human Rights and Diversity. Accesat 06 13, 2025. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.queensu.ca/cidp/sites/cidpwww/files/uploaded_files/D2-P2-Shoemaker.pdf.
- Cârlugea, Simona. 2023. „România dispăre, natalitatea se prăbușește. În 2100, populația ar putea ajunge la doar opt milioane”. *Europa Liberă România*, 20 08. Accesat 06 04, 2025. <https://romania.europalibera.org/a/tara-in-service-romania-dispare-natalitatea-de-prabuseste/32550345.html>.
- Cioancă, Florin Ioan. 2020. „FACTORI STATICI ȘI DINAMICI AI PUTERII DE LUPTĂ ÎN OPERAȚIILE MILITARE TERESTRE”. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”* 126-130. Accesat 06 03, 2025. doi:10.12753/2065-8281-20-46.
- Clark, Alex. 2025. "Visualised: Europe's population crisis". *The Guardian*, 18 02. Accesat 06 03, 2025. <https://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2025/feb/18/europes-population-crisis-see-how-your-country-compares-visualised>.
- Defense Romania. 2025. *Defense Romania*. 21 01. Accesat 05 29, 2025. <https://www.facebook.com/defenseromania/posts/c%C3%A2t-de-mult-a-crescut-armata-rom%C3%A2niei-%C3%AEn-2024-progresele-au-fost-majore-dar-obie/1066971318774191/>.
- Diac, Mihai. 2025. „Armata Română și-a crescut efectivele cu aproape 7.000 de militari profesioniști. Urmează un proiect de lege pentru militarii voluntari Acest text a fost copiat de pe Ziare.com Armata Română și-a crescut efectivele cu aproape 7.000 de militari profesioniș.” *Ziare.com*, 15 05. Accesat 05 29, 2025. <https://ziare.com/armata/militari-voluntari-1941739?>

uord=MT5cWbK4hnCjM8%3D9JztfHRNBI7NxnTisXGYWYXThKbCytK
FyZFGrID2GR%3DNILtdcqQnTNdsgN8%3DsRGi3qXCHMD%3DrJ2piU
RdBUJVxmgKdMWY/ZXOsIuC_hqRuNSS8IG2gIEMzTWmq.

DIRP. 2024. *Elemente din analiza procesului de angajare în armată a soldaților profesioniști*. Comunicat nr. 110 din 22.04.2024, Ministerul Apărării Naționale, București: Direcția Informare și Relații Publice (DIRP). Accesat 06 26, 2025. https://www.mapn.ro/cpresa/18367_elemente-din-analiza-procesului-de-angajare-in-armata-a-soldatilor-profesionisti.

Duriesmith, David. 2017. *Masculinity and New War. The gendered dynamics of contemporary armed conflict*. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315561493>.

Echipa Globalfirepower. 2025. "2025 Romania Military Strength". <https://www.globalfirepower.com/>. Accesat 06 02, 2025.

Echipa Military Balance. 2025. *The Military Balance*. Annual Military Balance, Taylor&Francis Group. Accesat 06 02, 2025. www.tandfonline.com/journals/tmib20.

Echipa Spot Media. 2025. „Armata Română a crescut cu doar 200 de oameni în 4 ani. Spre comparație, Polonia are 100.000 în plus”. *Spot Media*, 21 02. Accesat 06 02, 2025. <https://spotmedia.ro/stiri/social/armata-romana-a-crescut-cu-doar-200-de-oameni-in-4-ani-spre-comparatie-polonia-are-100-000-in-plus>.

Eldridge, Stephen. 2025. "Generation Alpha". *Britannica*, 02 06. Accesat 06 05, 2025. <https://www.britannica.com/topic/Generation-Alpha>.

EU Institution. 2023. *Democratic Change in Europe – Schimbările demografice în România*. Special report by telephone, Brussels: European Commission. Accesat 06 26, 2025. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3112>.

EURES Team. 2023. "Millennials and Gen Z in the workplace: similarities and differences". *EUROPEAN Employment Services (EURES)*, 02 03. Accesat 06 05, 2025. https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_en.

EURES Team. 2024. *Report on labour shortages and surpluses 2023*. EURES, Louxemburg: Office of the European Union. doi:10.2883/526154 .

European Commission. 2023. *Demographic Change in Europe*. Survey, Brussels: Eurobarometer. Accesat 06 03, 2025. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3112>.

- Gl. Vlad, Gheorghiță, interviu de Anca Grădinaru. 2024. „Șeful Armatei cere de urgență o lege pentru pregătirea populației: Rusia nu se va opri la Ucraina, dacă va câștiga”. *Europa Liberă România*. (01 02). Accesat 05 27, 2025. <https://romania.europalibera.org/a/interviu-one-2-one-generalul-gheorghita-vlad/32799927.html>.
- Hachey, Krystal K., Tamil Libel, și Waylon H. Dean. 2020. *Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces*. Editor Canadian Government. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Huntington, Samuel P. 1957. *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge: MA: Belknap Press of Harvard University.
- Ion, Bianca. 2024. „Armata Română are probleme serioase. Deficitul de personal este alarmant”. *Evenimentul Zilei*, 24 04. Accesat 05 29, 2025. <https://evz.ro/armata-romana-are-probleme-serioase-deficitul-de-personal-este-alarmant.html>.
- Ioniță, Crăișor Constantin. 2022. *Societatea postindustrială și inteligența artificială. Provocări și oportunități din perspectiva securității naționale și a NATO privind dezvoltarea conceptului Operație Multidomeniu*. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”.
- Jiang, Ting Ting, și Paul Iles. 2011. "Employer- brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China". *Journal of Technology Management in China* 6 (1): 97-110. Accesat 06 17, 2025. doi:10.1108/17468771111105686.
- Jipa, Florin. 2024. „România este de 20 de ani în NATO. Vezi cât de puternică este Armata României”. *Monitorul Apărării și Securității*, 29 03. Accesat 06 02, 2025. <https://monitorulapararii.ro/romania-este-de-20-de-ani-in-nato-vezi-cat-de-puternica-este-armata-romaniei-1-54466>.
- King, Jordan. 2024. "Europe's Population Crisis". *Newsweek*, 08 12. Accesat 06 03, 2025. <https://www.newsweek.com/europe-population-decline-crisis-1995599>.
- Kurek, Dorota. 2022. "Attractiveness of the Polish Army as an employer – results of empirical research". *Scientific Papers of Silesian University of Technology* (Silesian University of Technology Publishing House) 164: 201-214. doi:10.29119/1641-3466.2022.164.15.
- Levine, Yoav. 2018. *Surveillance valley: The secret military history of the internet*. Cambridge: MA: Perseus Books.
- MApN. 2017. *Ordinul nr. M. 25 din 31 martie 2017, republicat, pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare în MApN a prevederilor Legii nr. 270/2015 privind Statutul rezerviștilor voluntari*. Editor Ministerul Apărării Naționale. București: Monitorul Oficial nr. 1224 din 5 decembrie 2024.

- McKinsey Senior Experts. 2022. "What are Industry 4.0, the Fourth Industrial Revolution, and 4IR?", *McKinsey&Company*, 17 08. Accesat 06 11, 2025. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir>.
- McKinsey Senior Experts. 2023. "What is the future of work?" *McKinsey&Company*, 23 01. Accesat 06 11, 2025. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work>.
- Office of People Analytics. 2020. *Status of Forces Survey*. Survey Findings, Department of Defense, Washington, D.C.: Office of People Analytics. Accesat 06 23, 2025. <https://www.militaryonesource.mil/data-research-and-statistics/survey-findings/status-of-forces-survey/>.
- Okros, Alan C. 2024. "Anticipating Future Culture Struggles Over Contested Military Identities". *Canadian Military Journal*, 01 01. Accesat 06 12, 2025. <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/cmj/article/view/17316/11310>.
- Parlamentul României. 2021. „Legea nr. 115/2021 pentru modificarea și completarea Legii nr. 270/2015 privind Statutul rezerviștilor voluntari.” *Monitorul Oficial al României nr. 468, Partea I*. București: Parlamentul României, 05 05. Accesat 06 26, 2025. <http://www.monitoruljuridic.ro/act/lege-nr-115-din-4-mai-2021-pentru-modificarea-i-completarea-legii-nr-270-2015-nbsp-privind-statutul-rezervistilor-voluntari-emitent-242020.html>.
- Parlamentul României. 2015. *Legea nr. 270 din 10 noiembrie 2015, republicată, privind Statutul rezerviștilor voluntari*. Editor Parlamentul României. București: Monitorul Oficial nr. 603 din 17 iunie 2021.
- Parlamentul României. 2006. *Legea nr. 446/2006 privind pregătirea populației pentru apărare, actualizată cu Legea nr. 128/2012*. Editor Parlamentul României. București: Monitorul Oficial nr. 491 din 18 iulie 2012.
- Pinkus, David, și Nina Ruer. 2025. "The demographic divide: inequalities in ageing across the European Union". *Bruegel*, 27 03. Accesat 06 03, 2025. <https://www.bruegel.org/policy-brief/demographic-divide-inequalities-ageing-across-european-union>.
- Popovici, Adrian. 2025. „Concluziile Curții de Conturi după auditul făcut la MApN. Problemele cu care se confruntă Armata Română”. *Știrile Pro TV*, 20 03. Accesat 05 29, 2025. <https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/concluziile-curtii-de-conturi-dupa-auditul-facut-la-mapn-problemele-cu-care-se-confrunta-armata-romana.html>.
- Price, Brian R. 2016. "Military Culture". Editor Paul Joseph. *The Sage encyclopedia of war: Social science perspectives* (CA: Sage) 2: 1096-1099.

- Ray, Richard, J. 2006. *Investigating relationships between corporate social responsibility orientation and employer attractiveness*. Washington, D.C.: The George Washington University.
- Reis, Germano Glufke, Beatriz Maria Braga, și Jordi Trullen. 2017. "Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness". *Personnel Review*. Accesat 06 18, 2025. doi:10.1108/PR-07-2016-0156.
- Santa, Robert, și Anatolie Coșciug. 2023. *România în 2023. Spre o nouă realitate demografică*. Studiu, București: Rethink Romania 2050, 12. Accesat 06 03, 2025. media.hotnews.ro.
- Schwab, Klaus. 2016. *The Forth Industrial Revolution: what it means, how to respons*. World Economic Forum. Accesat 01 03, 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
- Soare, Andreea. 2024. „Armata României a atins anul acesta cea mai mare încadrare a soldaților gradați voluntari de la Revoluție încoace”. *Monitorul Apărării și Securității*, 17 12. Accesat 05 29, 2025. <https://monitorulapararii.ro/armata-romaniei-a-atins-anul-acesta-cea-mai-mare-incadrare-a-soldatilor-gradati-voluntari-de-la-revolutie-incoace-1-57239>.
- Șuțu, Cristian. 2024. „Cifrele dezastrului din Armata Română: deficit de personal de 43% în rândul ofițerilor.” *Digi 24*, 23 04. Accesat 05 29, 2025. <https://www.digi24.ro/stiri/actualitate/cifrele-dezastrului-din-armata-romana-deficit-de-personal-de-43-in-randul-ofiterilor-2768295>.
- Tecuceanu, Paul. 2024. „Fenomen alarmant în Armata Română. Peste 13.000 de angajați au părăsit MAPN în ultimii doi ani.” *Știrile Pro TV*, 15 02. Accesat 05 29, 2025. <https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/fenomen-alarmant-in-armata-romana-pest-13-000-de->
- Tri-Service Branch Head. 2025. *Quarterly service personnel statistics: 1 January 2025*. Annual Personnel Report, UK Ministry of Defence, London: Analysis (Tri-Service). Accesat 06 23, 2025. <https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2025/quarterly-service-personnel-statistics-1-january-2025#:~:text=The%20total%20proportion%20of%20Intake%20against%2012,the%2012%20months%20to%2031%20December%202023>.
- Udișteanu, Andrei. 2023. *Adio, arme! Armata României în fața celui mai mare val de demisii*. Documentar, București: Recorder. Accesat 05 27, 2025. <https://recorder.ro/adio-arme-armata-romaniei-in-fata-celui-mai-mare-val-de-demisii/>.

West, Darrell M., și John R. Allen. 2018. "How artificial intelligence is transforming the world". *Brookings*, 18 04. Accesat 06 11, 2025. <https://www.brookings.edu/articles/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world/>.

World Economic Forum. 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. Economic report, Geneva: World Economic Forum. Accesat 06 04, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

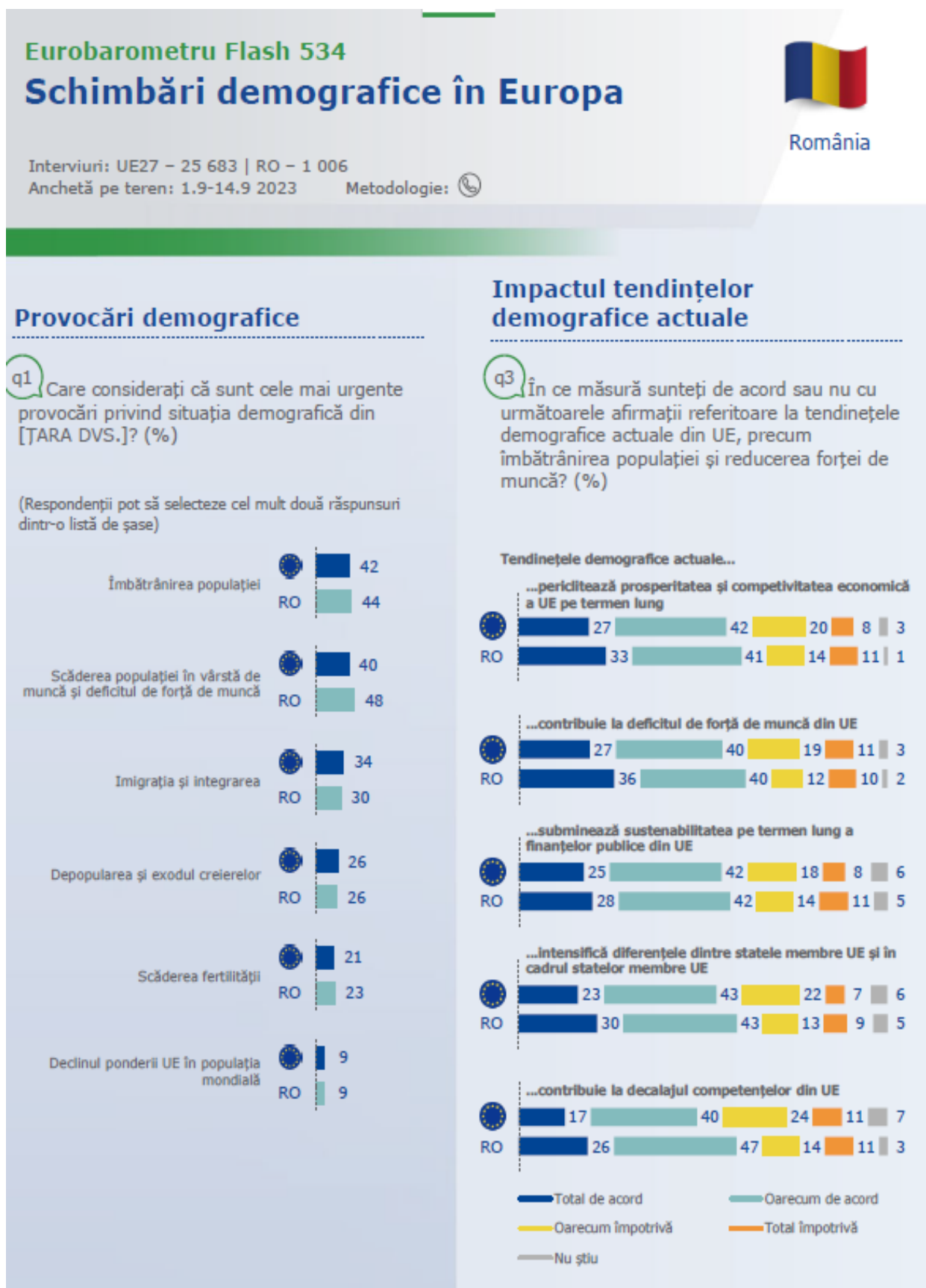
<https://www.ela.europa.eu>

<https://www.recrutaremapn.ro/militar.php>

<https://www.webdriver.be>

Schimbări demografice predictibile în România

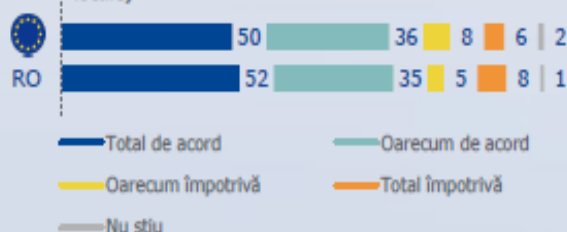
Sursa: (EU Institution 2023)



Gestionarea schimbărilor demografice și a cooperării

q5 În ce măsură sunteți de acord sau nu cu următoarea afirmație: (%)

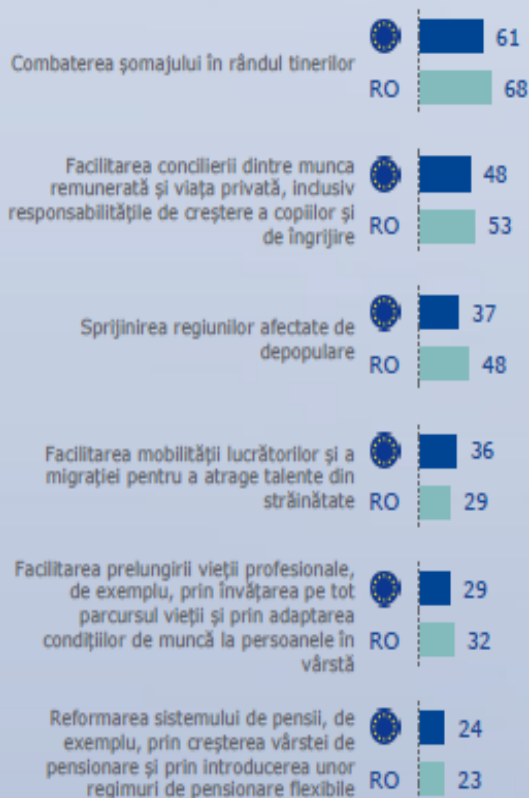
Gestionarea schimbării demografice necesită o strânsă cooperare între toate nivelurile de guvernare relevante (de exemplu, UE, autoritățile naționale, regionale și locale)



Măsurile pentru soluționarea problemei diminuării a forței de muncă

q6 Pe care dintre următoarele măsuri le-ați considera ca fiind cele mai eficiente pentru combaterea consecințelor cauzate de reducerea forței de muncă din [ȚARA DVS.]? (%)

(Respondenții pot selecta până la trei răspunsuri dintr-o listă de șase)



Facilitarea îmbătrânirii active: măsuri guvernamentale cheie

q7 În 2021, speranța de viață la naștere în UE era de 80,1 ani. Având în vedere că se preconizează că oamenii vor trăi mai mult, pe care dintre următoarele măsuri credeți că guvernul din [ȚARA DVS.] ar trebui să le ia pentru a vă permite să duceți, dvs. și generațiile viitoare, o viață activă la o vârstă înaintată? (%)

(Respondenții pot să selecteze cel mult trei răspunsuri dintr-o listă de șase)



Principalele diferențe în așteptările angajării în muncă și dezvoltării profesionale ale generațiilor umane

Denumirile generațiilor umane din ultimul secol diferă și nu sunt stabilite oficial, dar toate au la bază perioada când cei născuți în aceste generații devin adulți - adică la vârsta de 18 – 21 de ani. Pentru acest studiu am luat în considerare definirea generațiilor bazată pe nume, anul nașterii și vârsta în 2025 (vezi tabelul nr. 1), pusă la dispoziție de *Pew Research Center* și *U.S. Census Bureau (Baby Boomers)* și valabilă pe site-ul <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>, accesat la 05.06.2025.

Tabelul nr. 1. Descrierea generațiilor umane după anul nașterii și vârstă

Generația	Anul nașterii	Vârsta actuală
Generația „Alpha”	2010-2024	1-12
Generația „Z” (cetățenii globali)	1997-2012	13-28
„Milenialii” (a/k/a Generația „Y” or „Y half”, prima generație globală)	1981-1996	29-44
Generația „X”	1965-1980	45-60
Boomers II (a/k/a Generația „Jone”s)*	1955-1964	61-70
Boomers I*	1946-1954	71-79
Post-război	1928-1945	80-97
WWII	1922-1927	98-103

* Intenționat am împărțit generația "Boomers" în două subgrupe, întrucât perioada nașterii oamenilor din această generație este foarte largă și cu mari diferențe de vârstă.

Sursa: <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>

În prezent, „Milenialii” și generația „Z” reprezintă cea mai mare parte din forța de muncă europeană, fiecare grup demonstrând performanțe și caracteristici unice în ceea ce privește munca, dar și similitudini în comportament. Astfel, conform unei

analize EURES desfășurată în luna martie 2023, următoarele similitudini privind abordarea muncii au fost scoase în evidență (EURES Team 2023):

- bazarea pe tehnologie, fiind născuți digitalizați, cu cunoștințe ample în folosirea produselor tehnologizate și mari așteptări în digitalizarea proceselor de muncă;

- contribuția la binele comun, considerând responsabilitatea socială corporativă și dorind să lucreze pentru acele companii și instituții care le împărtășesc valorile, îndeosebi pe problemele de mediu și politice și care au un cuvânt de spus în comunitatea lor;

- recunoașterea instantă a realizărilor din partea angajatorilor, pe baza unor criterii bazate pe performanță și pe feedback.

În aceeași analiză sunt detaliate și principalele diferențe privind abordarea muncii între cele două grupuri, așa cum sunt prezentate în tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2. Principalele diferențe între „Mileniali” și Generația „Z”

Atitudinea	„Mileniali”	Generația „Z”
Echilibrul dintre viața profesională și cea personală versus avansarea în carieră	Considerați mai optimiști, tind să prețuiască un echilibru sănătos între viața profesională și cea personală, mentoratul și oportunitățile de creștere, căutând adesea joburi cu cariere clare și oportunități de avansare.	Considerați mai realiști, tind să fie mai orientați spre carieră și oportunități de schimbare a jobului în cadrul unei companii, dar și mai motivați financiar, căutând adesea flexibilitate și capacitatea de a învăța și de a te dezvolta rapid.
Flexibilitatea locului de muncă versus stabilitatea acestuia	Tind să favorizeze flexibilitatea locului de muncă - locurile de muncă să se adapteze doleanțelor lor. Sunt mai predispuși să își schimbe locul de muncă dacă angajarea lor nu le mai satisface nevoile.	Fiind mai afectați de șomaj, tind să prefere stabilitatea și siguranța locului de muncă.
Feedback afirmativ versus unul direct.	Tind să fie mai sensibili la critici și să răspundă mai bine la feedback-ul primit cu încurajare și pozitivitate.	Preferă feedback-ul direct.
Tehnologizare și comunicare scrisă/vizuală versus videoclipuri.	Sunt bine antrenați în utilizarea diverselor instrumente digitale și mult	Sunt și mai nativi digitali, crescând odată cu internetul și adaptându-se

Atitudinea	„Milenialii”	Generația „Z”
	mai predispuși să utilizeze comunicarea tradițională și social media (precum Facebook, Twitter și LinkedIn), bazată pe text și vizuală (imagini).	constant la noile tehnologii și platforme, preferând comunicarea video scurtă, deoarece tind să favorizeze platforme precum YouTube, Skype, FaceTime, Snapchat și TikTok.
Activismul social și de mediu	Adesea pledează pentru responsabilitate socială și sustenabilitate, căutând să aibă un impact pozitiv asupra lumii prin munca și stilul lor de consum.	Sunt adesea mai vocali și implicați activ în activismul social și de mediu, folosind rețelele sociale și platformele online pentru a crește gradul de conștientizare și a mobiliza acțiuni.
Prudență financiară	Prioritizează economisirea și investițiile, adesea căutând securitatea și stabilitatea financiară.	Apreciază prudența financiară și sunt dornici să economisească și să investească, dar se concentrează mai mult pe crearea de activități secundare și generarea de venituri prin intermediul platformelor online.
Sănătatea mentală și bunăstarea	Pot experimenta burnout și epuizare din cauza presiunilor de la locul de muncă și a nevoii constante de a rămâne conectat.	Se confruntă adesea cu provocări legate de anxietate și stres, în special ca urmare a presiunilor academice, așteptările sociale și incertitudinea cu privire la viitor.
Stilul de muncă și mentalitatea	Au un stil de muncă colaborativ, bazat pe lucrul în echipă.	Au o abordare competitivă și individuală, bazându-se pe mentalitatea „ <i>dacă vrei să faci un lucru bine, fă-l singur</i> ”.

În concluzie, deși atât „Milenialii”, cât și generația „Z” sunt nativi digitali și apreciază experiențele, cea din urmă este mai pragmatică în ceea ce privește munca, prioritizând progresul în carieră și eforturile axate pe un scop, în timp ce „Milenialii” tind să acorde prioritate echilibrului dintre viața profesională și cea personală și

dezvoltării personale. Ambele generații sunt conștiente de problemele sociale și de mediu, generația „Z” fiind mai vocală și activă în susținerea acestora.

Pe de altă parte, generația „Alpha” reprezintă prima generație numerotată după alfabetul grecesc, fiind la ora actuală copii ai „Milenialilor” și având o influență a brandurilor și puterii de cumpărare dincolo de vârsta lor. Ca urmare, copiii născuți în această perioadă deja modelează spectrul rețelelor sociale, sunt influencerii culturii populare, consumatorii emergenți și, până la sfârșitul anilor 2020, vor trece la vârsta adultă ca forță de muncă și la formarea gospodăriilor, fie că sunt pregătiți sau nu. Ei mai sunt caracterizați drept (Eldridge 2025):

- generația cea mai pricepută din punct de vedere tehnologic – *„a fi online încă de la naștere”*;
- generația cea mai înzestrată material – prima generație care experimentează săli de clasă la distanță, tablete și servicii de streaming omniprezente;
- se vor bucura de o durată de viață mai lungă decât orice generație anterioară;
- vor fi probabil afectați de utilizarea emergentă a AI atât prin intermediul asistenților vocali, precum Siri sau Alexa, cât și prin instrumente de procesare a limbajului natural, precum ChatGPT;
- vor fi, de asemenea, afectați de Pandemia de Covid-19, care a accelerat tendințele tehnologice existente, încurajând o comunicare mai digitală, în special în țările industrializate, prin utilizarea apelurilor video, a întâlnirilor și a sălilor de clasă la distanță.

Date statistice existente cu privire la factorii care determină atractivitatea profesiei militare și retenția personalului militar în unele armate aliate

Motivația continuării carierei militare de către personalul militar aflat în activitate reprezintă principalul factor care influențează nivelul de retenție al acestora în armată. Ea este, totodată, și un indicator de bază al tranziției profesionalismului militar de la modelul instituțional la cel ocupațional.

Pentru a stabili principalii factori motivaționali ce-i determină pe tinerii civili să îmbrace haina militară și pe militarii deja angajați să-și continue cariera începută, mai multe state aliate au desfășurat, în ultima perioadă de timp, sondaje sociologice și socio-comportamentale care să prezinte anumiți indicatori cu privire la aceste tendințe motivaționale.

Rezultatele acestor sondaje, obținute prin chestionare adresate diferitelor eșantioane de militari din statele respective și interpretate de prestigioase instituții naționale militare de sondare a opiniei publice, sunt prezentate în continuare în această anexă. Ele reprezintă baza stabilirii unor măsuri posibile de creștere a atractivității profesiei militare în rândul societății civile și de retenție a personalului militar în Armata României, prevăzute în capitolul 4.

a. În cadrul Forțelor Armate bulgare, sondarea personalului militar s-a realizat de către Institutul de Cercetare Avansată pentru Apărare din cadrul Colegiului Național de Apărare „G.S. Rakovski” în perioada 2013-2017, iar principalele rezultate și concluzii sunt prevăzute în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 2.1. Nivelul de importanță al principalelor motive pentru dezvoltare carieristică în Forțele Armate bulgare, 2017

Principalele motive de dezvoltare carieristică	Media aritmetică a scorurilor răspunsurilor*
Dorința de a servi patria	4,40
Un loc de muncă sigur și protejat	4,36
Nivelul de salarizare	4,31
Oportunitățile de creștere în carieră	4,24
Gradul de apreciere al specializării	4,06
Oportunitatea de pensionare anticipată	4,05
Interesul acordat echipamentului, armamentului și tehnologiei	4,03
Prestigiul public al profesiei militare	3,90
Posibilitățile de concedii pe termen mai lung	3,89

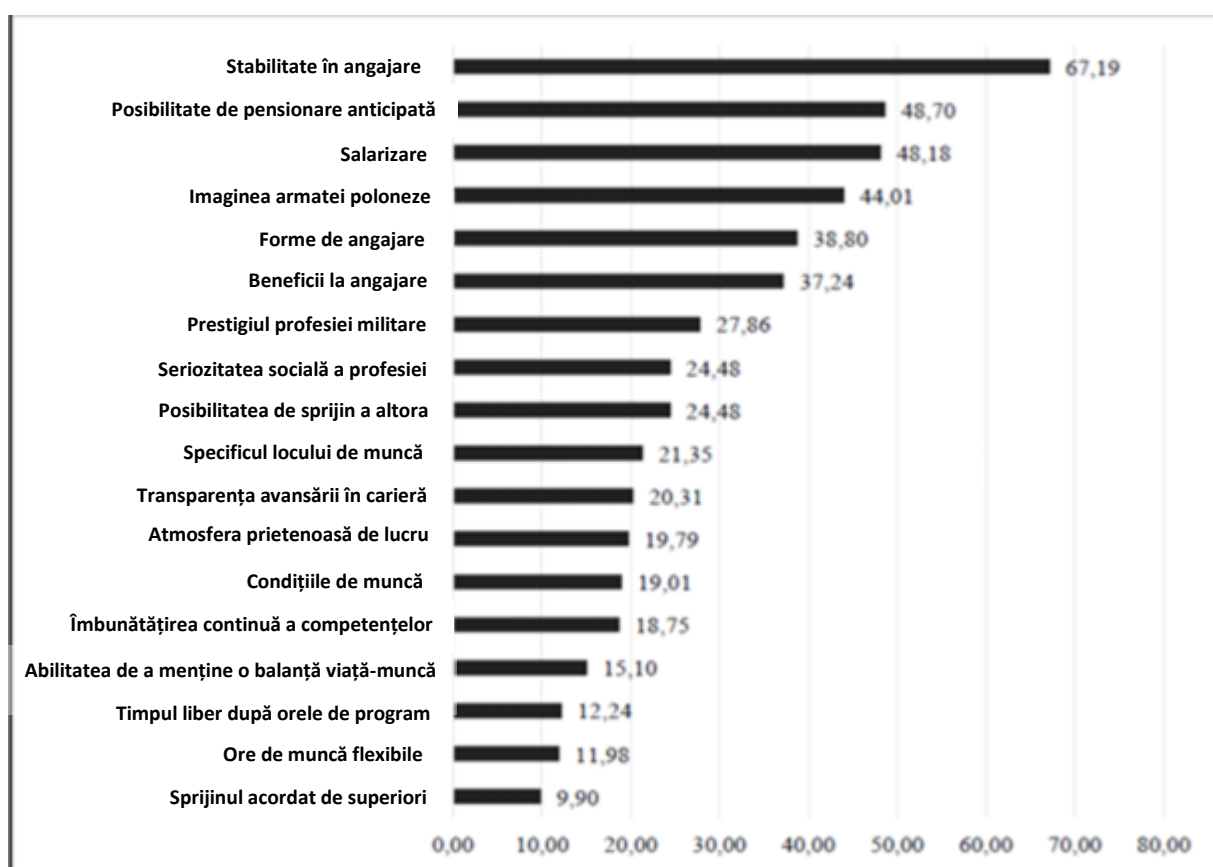
Principalele motive de dezvoltare carieristică	Media aritmetică a scorurilor răspunsurilor*
Provocările carierei militare	3,74
Dorința de a fi lider, de a comanda alți oameni	3,51
Oportunitățile de a participa la misiuni peste hotare	3,41
Oportunitățile de a folosi locuințe militare	2,95

Notă: * *Scala de măsurare folosită a fost de minimum =1 și maximum = 5, iar factorii motivaționali considerați de mare importanță sunt cei cu media peste 4,00, pe când cei sub această medie reprezintă un element de atenționare/o vulnerabilitate pentru procesul de angajare și de retenție în instituția militară.*

Sursa: (Hachey, Libel și Dean 2020, 38)

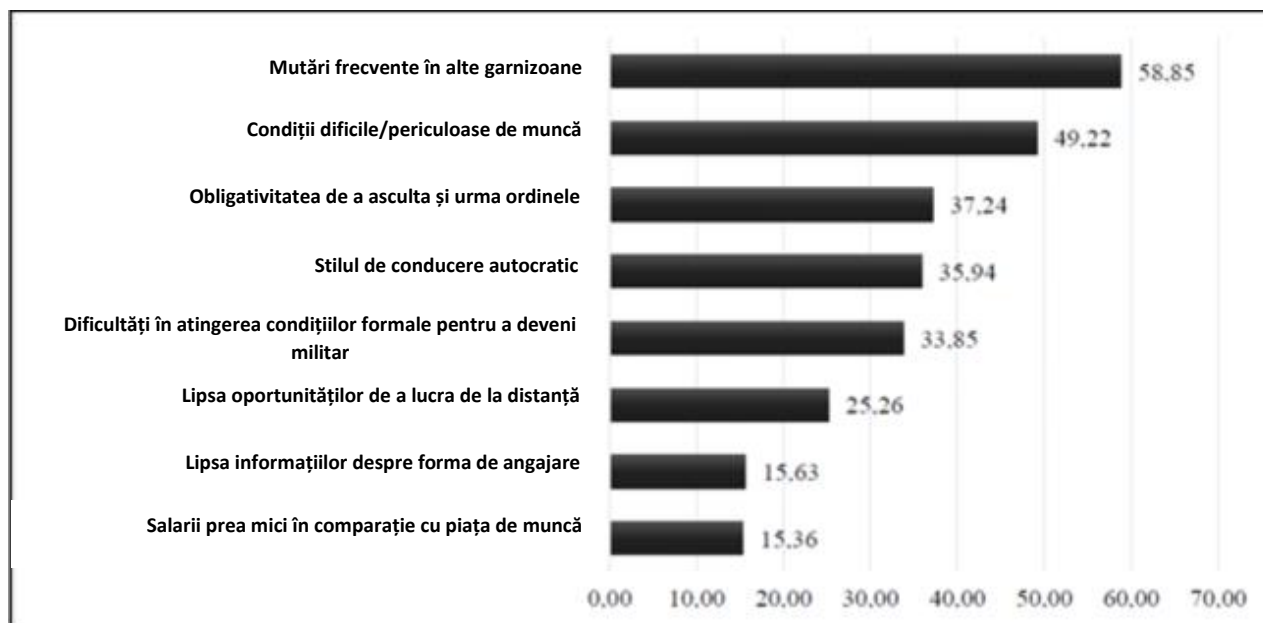
b. La nivelul Forțelor Armate poloneze, Universitatea de Studii de Război a efectuat un sondaj asemănător în anul 2019, cu scopul de a stabili brandingul de angajator de top al armatei la nivel național și, deci, al imaginii instituției militare în rândul societății civile, cu accent pe stabilirea principalilor factori care asigură creșterea acestei atractivități, precum și a acelor care duc la scăderea ei. Principalele rezultate și concluzii sunt prevăzute în cele două tabele de mai jos.

Tabelul nr. 2.2. Factorii care asigură creșterea atractivității în armata poloneză*, 2019



Sursa: Kurek 2022, 208

Tabelul nr. 2.3. Factorii care reduc atractivitatea angajărilor în armata poloneză*, 2019



Notă: * Cele două tabele au la bază relaționările statistice dintre factorii care asigură creșterea și descreșterea calității imaginii armatei poloneze ca angajator de top la nivel național și atractivitatea individuală (variabile dependente și independente), astfel³⁵:

a) factori care cresc atractivitatea:

- stabilitatea în angajare - $\chi^2(4) = 57,42$, $p < 0,001$, $\Phi = 0,38$;
- imaginea armatei poloneze - $\chi^2(4) = 19,99$, $p < 0,001$, $\Phi = 0,22$;
- salarizarea - $\chi^2(4) = 33,72$, $p < 0,001$, $\Phi = 0,29$;
- forme asigurate de angajare - $\chi^2(4) = 26,68$, $p < 0,001$, $\Phi = 0,26$;

b) factori care reduc atractivitatea:

- condițiile de muncă - $\chi^2(4) = 12,34$, $p < 0,005$, $\Phi = 0,17$;
- dificultăți în atingerea condițiilor - $\chi^2(4) = 11,01$, $p < 0,005$, $\Phi = 0,16$;

Sursa: Kurek 2022, 209

c. În cadrul Departamentului American pentru Apărare (DoD), Biroul de analiză a personalului (OPA) desfășoară periodic sondaje pentru a vedea care este starea retenției, satisfacției, tempo-ului, stresului și gradului de pregătire al forțelor active, rezerviștilor și familiilor acestora. Astfel, ultimul sondaj efectuat în anul 2020 (vezi tabelul nr. 2.4) a făcut o comparație cu perioada 2007-2019, nerezultând creșteri sau modificări vizibile decât în ceea ce privește tempo-ul și stresul.

³⁵ Pentru a identifica relația dintre variabila dependentă (nivelul de atractivitate al armatei) și variabilele independente (factorii care cresc și scad atractivitatea), au fost efectuate teste χ^2 , completate de calcule Phi Yul. Au fost efectuate un total de 26 de teste. În efectuarea analizelor statistice, au fost acceptate 26 de ipoteze nule (ipoteze statistice) și, corespunzător, 26 de ipoteze alternative. Aceste ipoteze și rezultatele lor sunt prevăzute în partea introductivă a studiului respective (Kurek 2022, 210).

Statisticile colectate din chestionarele completate pe timpul sondajului au arătat că 30% dintre militarii activi nu doresc să-și continue cariera militară, îndeosebi ca urmare scăderii veniturilor salariale și creșterii șomajului, dar și a timpului prea mare petrecut departe de familie și a stresului ocupațional. Nici familiile militarilor nu au o abordare mai pozitivă, 24-33% dintre acestea nedorind să-și sprijine membrii militari să rămână în armată. În schimb, familiile rezerviștilor și colegii de muncă ai acestora au o părere mai bună cu privire la retenția lor în cadrul Gărzii Naționale/Forțelor de Rezervă (Office of People Analytics 2020).

Tabelul nr. 2.4. Statutul sondajului forțelor active americane, 2020

Indicatori	Total DoD	Armata	Marina	Inf.Marină	Aviația
Retenția: probabilitatea de a rămâne	56	56	54	49	60
Retenția: soția în favoarea rămânerii	45	46	40	38	51
Retenția: familia în favoarea rămânerii	41	40	39	36	48
Satisfacția: cu modul de viață militar	53	53	47	49	62
Tempo: medie timp muncit peste program	82	87	86	82	69
Tempo: medie nopți lucrate	39	41	46	38	28
Tempo: timp muncit scade dorința de a rămâne	7	7	11	5	4
Stres: mai mult stres personal decât normal	42	40	47	41	39
Stres: mai mult stres la muncă decât normal	47	47	53	44	44
Pregătire: bine pregătit individual	75	73	72	77	78
Pregătire: bine pregătit ca urmare a instrucției	65	61	64	68	69
Pregătire: bine pregătit în sprijinul operațiilor întrune ca urmare a instrucției	60	59	58	62	62
Pregătire: unitatea bine pregătită	58	51	57	61	70

Notă: -  probabilitate mare;
-  probabilitate redusă.

Sursa: Office of People Analytics 2020

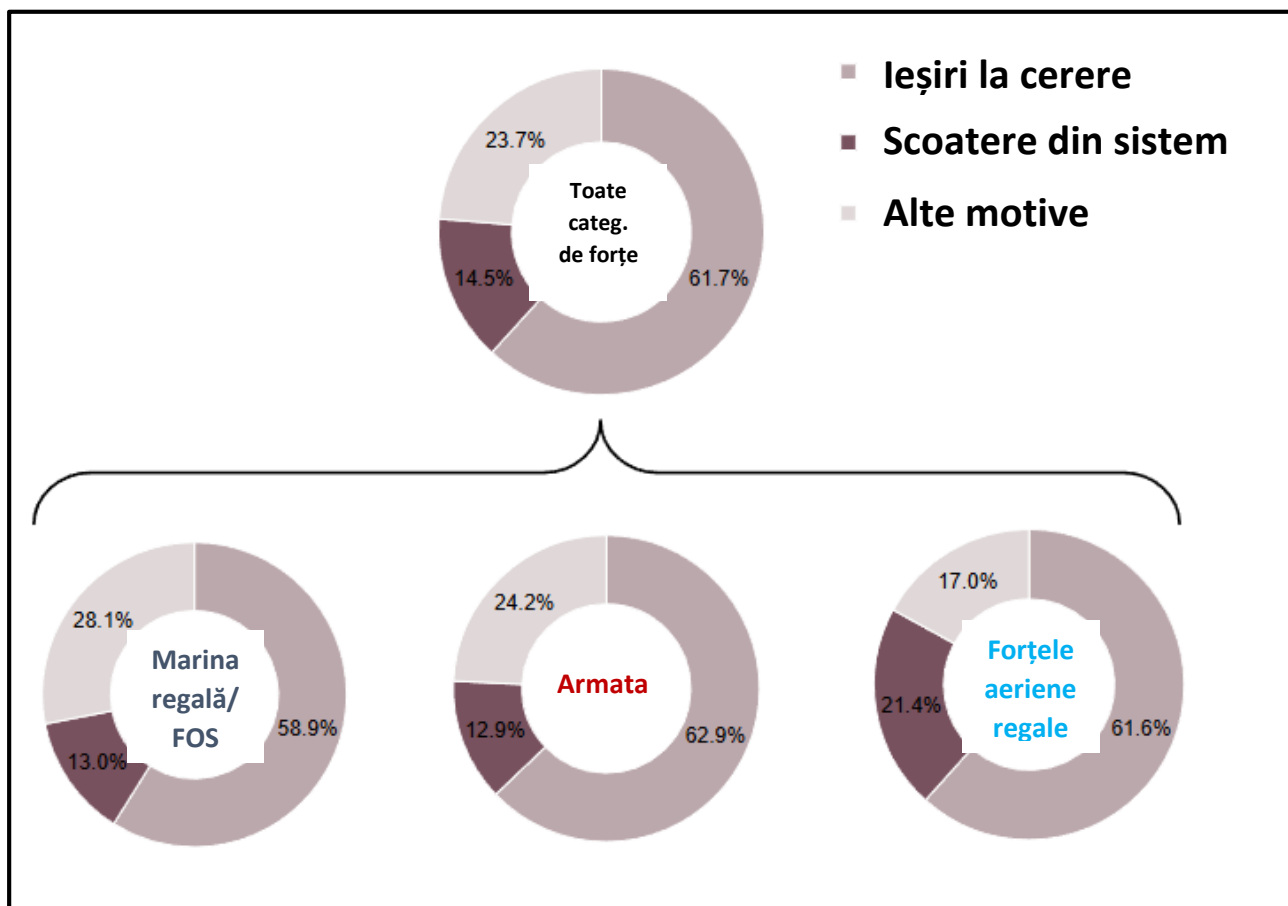
d. Și armata britanică a desfășurat și desfășoară anual sondaje statistice la nivelul Ministerului Apărării, prin Serviciul Întrunit (Tri-Service Head of Branch), pentru a putea înțelege și controla balanța dintre ieșirile și intrările din și în cadrul sistemului militar atât la nivelul forțelor active, cât și a celor în rezervă³⁶.

Astfel, în cadrul raportului statistic întocmit la începutul anului 2025, s-a putut constata o tendință de descreștere continuă a numărului de militari activi și

³⁶ Statisticile realizate pentru rezerviștii britanici țin cont de obiectivele stabilite în cadrul programului "Future Reserves 2020 (FR20)".

rezerviști, în care nivelul de intrare pare să rămână constant sau să crească foarte puțin, în timp ce gradul de ieșire din sistem este în continuă creștere. Acest fenomen este demonstrat de tabelul de mai jos, iar principalele motive pentru plecarea personalului militar și a rezerviștilor din armată au fost impactul serviciului militar asupra familiei, precum și oportunitățile ce apar în afara domeniului militar.

Tabelul nr. 2.5. Plecarea militarilor britanici din cadrul forțelor armate, 2024.



EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”

Tehnoredactor: Catherine PĂVĂLOIU
Corector: Laura MÎNDRICAN

Bun de tipar: 07.11.2025

Lucrarea conține 88 de pagini.

Șoseaua Panduri, nr. 68-72, sector 5, București
e-mail: editura@unap.ro
Tel.: 319.48.80/215; Fax: 319.59.69