

Metode utilizate în cadrul procesului de evaluare

Methods used in the evaluation process

Col.drd. Răzvan BICHIR*

*Clubul Sportiv al Armatei
e-mail: brsro@yahoo.com

Abstract

Armata (într-o accepțiune mai largă, organismul militar) poate fi percepută ca o instituție care se bazează, pentru o funcționare optimă, pe un sistem propriu de organizare, planificare, conducere și stabilire a ierarhiilor, a cărei activitate specifică se desfășoară în conformitate cu prevederile legale naționale în vigoare, cu regulamentele militare, cu ordinele și dispozițiile comandanților și șefilor. În ansamblul său, ea poate fi analizată ca organizație care respectă și permite analiza de sistem prin metode specifice, fapt ce poate asigura o viziune sistemică asupra realității acesteia.

Această activitate de evaluare reliefează vectorul important al procesului managerial al organismului militar care, exercitată cu profesionalism pe toate palierele ierarhiei, asigură fundamentul unui act de conducere benefic pentru funcționarea optimă a sistemului.

Evaluarea este un instrument de management, care încearcă să determine în mod sistematic și obiectiv relevanța, performanța și succesul programelor și proiectelor aflate în desfășurare sau a celor finalizate.

The army (in a broader sense, the military body) can be perceived as an institution that relies, for its optimal functioning, on its own system of organization, planning, leadership and establishment of hierarchies, whose specific activity is carried out in accordance with the national legal provisions in force, military regulations, orders and provisions of commanders and chiefs.

As a whole, it can be analyzed as an organization that complies with and allows system analysis by specific methods, which can provide a systemic view of its reality.

This evaluation activity is an important vector in the managerial process of the military organization which, exercised with professionalism at all levels of the hierarchy, provides the basis for a management act that is beneficial for the optimal functioning of the system.

Evaluation is a management tool, which attempts to systematically and objectively determine the relevance, performance and success of ongoing and completed programs and projects.

Cuvinte-cheie:

sistem; evaluare; analiză și sinteză; diagnostic; interpretare sistemică.

Keywords:

system; evaluation; assessment; analysis and synthesis; diagnosis; systemic interpretation.

Info articol

Primit: 23 iulie 2024; Evaluat: 27 august 2024; Acceptat: 19 septembrie 2024; Disponibil online: 15 octombrie 2024

Citare: Bichir, R. 2024. „Metode utilizate în cadrul procesului de evaluare”.

Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 13(3): 207-220. <https://doi.org/10.53477/2065-8281-24-34>

În sistemul militar, funcția de control-evaluare a îmbrăcat mai multe aspecte, care deosebesc tot mai mult organismul militar de celelalte organizații din societate.

Deși este aproape unanimă percepția că funcția de control-evaluare se exercită doar la vârful managementului sistemului militar, în realitate, această funcție este vizibilă în tot sistemul militar, pe toate palierele acestuia, dar cu unele particularități evidente care țin de ierarhie, direcționalitate, continuitate, focalizare, scop și obiective, profesionalism și realism.

Sistemul militar și-a creat, și-a dezvoltat și și-a perfecționat propriul sistem de control-evaluare. Acesta este reprezentat de structuri specializate și de norme, care răspund exigențelor și cerințelor autorităților publice centrale pe acest domeniu, și cuprinde structurile de control intern managerial, de audit intern și, de ce nu, structura de luptă antifraudă (pentru investigarea corupției și fraudelor în rândul personalului încadrat în funcții în structurile Ministerului Apărării Naționale și în structurile aflate în subordinea sau, după caz, în coordonarea acestuia). Pe lângă acestea, funcționează și Corpul de control și inspecție, care completează tabloul structurilor destinate implementării politicilor de evaluare-control din armată.

Odată cu integrarea în NATO (2004) și apoi în Uniunea Europeană (2007), întreaga societate românească a descoperit că funcția de control-evaluare are noi valențe și conotații mai mult sau mai puțin diferite față de cele care se cunoșteau anterior, din etapa comunistă. Pe fond, ceea ce deosebește fundamental actuala etapă de dezvoltare a societății românești de cea anterioară anului 1990 constă în acceptarea și implementarea unei noi filozofii referitoare la implementarea de politici publice¹ (Ionescu 2009) și evaluarea rezultatelor lor.

¹Politicile publice preiau elemente, tehnici și metode din economie, drept, sociologie, psihologie sau științe politice.

Evaluarea este o analiză a performanțelor programului care se bazează pe datele generate prin activitățile de monitorizare, precum și pe informațiile obținute din alte surse (de exemplu, studii, cercetări, interviuri detaliate, discuții pe focusul grupurilor, anchete etc.). Evaluările sunt adesea desfășurate cu ajutorul evaluatorilor externi.

Evaluarea este un instrument de management care încearcă să determine în mod sistematic și obiectiv relevanța, performanța și succesul programelor și proiectelor în desfășurare sau finalizate (Secretariatul General al Guvernului 2009) și are drept scop în mod obișnuit determinarea relevanței, eficienței, eficacității, impactului și sustenabilității unui program sau proiect.

Activitatea de evaluare reliefează vectorul important al procesului managerial al organismului militar, care, exercitată cu profesionalism pe toate palierele ierarhiei, asigură fundamentul unui act de conducere benefic pentru funcționarea optimă a sistemului.

Cadrul normativ actual privind evaluarea sistemică a organismului militar

Din perspectiva instituțională, problematica controlului și evaluării în Ministerul Apărării Naționale este legată, relativ recent, de reînființarea Inspectoratului General al Ministerului Apărării Naționale, în anul 1994. Acest aspect nu a exclus însă activitățile de control în unitățile armatei, efectuate de Statul Major General, în special pe linie operațională.

Începând cu anul 1998, Inspectoratul General al Ministerului Apărării Naționale și-a orientat eforturile către elaborarea și definitivarea unui nou cadru normativ privind controlul și evaluarea în Armata României, fapt ce a cuprins reglementări noi, experimentate în perioada anilor 2000-2001 (Inspectoratul General al MApN 1999, 36). Prin acest demers, a fost proiectat un sistem unitar, integrat și operațional pentru evaluarea și autoevaluarea structurilor militare, care permitea determinarea stării reale și obiective a capacității acestora de a-și îndeplini misiunile pentru care au fost constituite.

Transformările produse în armată, îndeosebi ca urmare a implementării concepțiilor privind proiecțiile structurii de forțe, a conceptelor noi de planificare a apărării etc., au determinat ca deciziile la nivel înalt al armatei să fie fundamentate pe bază de date și informații reale privind starea structurilor militare și a armatei în ansamblul ei. Din aceste considerente, au fost necesare regândirea și armonizarea sistemului instituțional de control și evaluare, pe baza căruia să se poată determina și evalua starea armatei.

Astfel, a fost conceput și operaționalizat un concept compatibil cu cel practicat în armatele statelor membre ale NATO pentru evaluarea stării sistemului militar. Acesta integrează un ansamblu de indicatori de stare, care, supuși unui proces de cuantificare, puteau furniza factorilor de decizie date și informații privind situația în care se află, la un moment dat, atât structurile militare, cât și armata în ansamblul său.

În cadrul acestui concept sistemic, la fel ca în sistemele de evaluare din armatele moderne, informațiile privind starea organismului militar sunt rezultatul a două niveluri de analiză: *primul* vizează starea unităților și marilor unități, având la bază controlul, inspecțiile și *rapoartele de autoevaluare*² (Ministerul Apărării Naționale 2000) ale comandanților unităților respective, și *al doilea* urmărește evaluarea sistemică a capacității de îndeplinire a direcțiilor de acțiune și a obiectivelor militare, concretizate în planuri și programe, având la bază măsurarea performanțelor realizate și compararea lor cu valorile și standardele stabilite inițial.

Din studiul literaturii de specialitate, dar și ca urmare a schimburilor de experiență cu structuri cu atribuții similare din unele armate moderne, unde determinarea stării organismului militar era o practică uzuală, Inspectoratul

² Autoevaluare – activitate specifică, desfășurată periodic de către conducătorii de organizații (colective), la termene stabilite sau ori de câte ori este nevoie, pe baza unor criterii sau indicatori, stabiliți, de regulă, în instrucțiunile de control, prin care aceștia determină nivelul de stare existent în propriile structuri, sesizează disfuncțiile și, pe baza analizelor, corectează propriile decizii sau acțiuni întreprinse anterior.

³ Potențial operațional
– posibilitățile unei
structuri militare de
a-și îndeplini misiunile
potrivit locului, rolului
și destinației în timp de
pace, în situații de criză
și la război.

a propus și a stabilit o serie de indicatori de stare, care să fie luați în calcul la determinarea stării acestuia. Acești indicatori vizau, în principal: conducerea sistemului militar, potențialul operațional al forțelor³, moralul forțelor, disciplina militară, sănătatea personalului armatei, echipamentele și infrastructura și acordurile internaționale/parteneriatele operaționale necesare acoperirii nevoilor de securitate (Statul Major General, fără an).

La acel moment, acești indicatori multidimensionali reprezentau și elementele importante de bază ale sistemului politicii de planificare integrată a apărării, a cărui esență consta în faptul că planificarea, programarea, bugetarea și evaluarea resurselor umane, materiale și financiare destinate armatei se realizau pe termen lung, într-o concepție integrată, pe bază de programe.

În sistemul militar, de cele mai multe ori, accentul este pus pe considerente tehnice, în mai toate domeniile de activitate. Problematika evaluării nu a făcut excepție, astfel că a fost și este mai ușor de sintetizat rezultatul unei evaluări pe componente cantitative și mai dificil de analizat și de sintetizat pe componentele calitative.

Începând cu anul 2001, Inspectoratul Ministerului Apărării Naționale și-a consolidat funcția de expertiză prin care ministrul apărării naționale își exercita atribuțiile specifice de control și evaluare a activităților desfășurate în armată, în toate domeniile conducerii administrative și operaționale. Astfel, Inspectoratul a fost desemnat să gestioneze întreaga activitate de control și evaluare din armată.

În anul 2004, ca urmare a unor analize comune, desfășurate cu Statul Major General, Inspectoratul a preluat în atribuțiuni numai palierul evaluării sistemice a organismului militar, reușind, în același timp, promovarea și aprobarea unui cadru normativ nou privind sistemul de evaluare prin inspecții în armată (Ordinul Ministrului Apărării Naționale, M 120 2004). Cu această ocazie, s-a stabilit și faptul că activitatea de evaluare continuă să fie gestionată și monitorizată de Inspectoratul Ministerului Apărării Naționale, prin „Programul Organizatoric al Inspecțiilor (POI)” (Ordinul Ministrului Apărării Naționale, M 120 2004), document care se elaborează și se aprobă de către ministrul apărării naționale în fiecare an de instrucție.

În vederea exercitării operative a competențelor atribuite Corpului de control, precum și pentru creșterea eficienței activităților specifice, executate pentru coordonarea planificării și monitorizării inspecțiilor și controalelor în Ministerul Apărării Naționale, s-a solicitat, în baza Ordinului ministrului apărării naționale nr. M 183 din 2005 (Ordinul Ministrului Apărării Naționale nr. 183 2005), dezvoltarea unei aplicații informatice care a avut ca scop generarea Planului organizatoric al inspecțiilor și controalelor, prevăzut la art.15, alin. (1) din Instrucțiunile privind planificarea, organizarea și executarea inspecțiilor și controalelor în Ministerul Apărării Naționale, aprobate prin Ordinul ministrului apărării naționale nr. M.S. 56 din 15.06.2015,

efectul principal constituindu-l crearea condițiilor necesare ca toate structurile centrale, statele majore ale categoriilor de forțe ale armatei și comandamentele de armă să fie cuprinse într-o bază de date unitară, care să poată fi consultată de către personalul cu funcții de conducere de la toate eșaloanele, în vederea evaluării sistemice a organismului militar și a îmbunătățirii activității de inspecție și control în Ministerul Apărării Naționale. Astfel, conform dispoziției șefului Corpului de control și inspecție, a intrat în exploatare aplicația informatică pentru gestionarea inspecțiilor și controalelor în Ministerul Apărării Naționale-*InsCon*, destinată informatizării managementului activităților de inspecție și control, planificate la nivelul structurilor centrale și din subordinea sau coordonarea acestora, care stau la baza procesului de elaborare anuală a Programului organizatoric al inspecțiilor și controalelor din cadrul Ministerului Apărării Naționale, denumit în continuare POIC (Corpul de control și inspecție 2018).

Totodată, competențele privind tipurile de inspecții care se execută în structurile militare au fost disjuncte și stabilite prin instrucțiunile proprii Inspectoratului Ministerului Apărării Naționale (denumit și Inspectorat) și ale Statului Major General (Statul Major General 2008). S-a reușit astfel delimitarea procesului de evaluare structurală (control), punctuală a structurilor militare, gestionat de Statul Major General (SMG) și de eșaloanele subordonate acestuia, de cel al evaluării de sistem privind domeniile de funcționare a organismului militar, gestionat de Inspectoratul Ministerului Apărării Naționale (Inspectoratul General al MApN 2004, 63).

Faptul că Inspectoratul a reușit să statueze relațiile de interdependență între control și evaluarea de sistem și a delimitat conceptual evaluarea de sistem de cea structurală a demonstrat capacitatea acestei structuri militare de adaptare și de integrare rapidă în complexul de valori euroatlantice cu specific militar.

Derularea reformei armatei din ultimii ani nu a ocolit nici acest segment de activitate, astfel că, în anul 2007, Inspectoratul Ministerului Apărării Naționale (IMApN) s-a unificat cu Corpul de Control și a format Corpul de control și inspecție (C.Ctrl.Insp.). Acest moment a reprezentat o altă etapă în dezvoltarea conceptuală a evaluării de sistem a organismului militar, moment în care această activitate a devenit misiunea generală a Corpului de control și inspecție. Astfel, au fost stabilite și domeniile de competență care reflectă misiunea generală a Corpului de control și inspecție (Ministerul Apărării Naționale 2021), cele mai relevante fiind:

- controlul sistemic al politicilor, programelor, acțiunilor, grupărilor și a fondurilor alocate conform proiectelor aprobate;
- recunoașterea datelor și documentelor de stare a structurii militare pe sectoarele de ocupație controlate și înaintarea preconizărilor de corecție înaintate ministrului apărării, în egida stabilirii ciclurilor decizionale;
- managementul programării preocupărilor de inspecție în cadrul structurii armate.

Domeniul evaluării de sistem și al evaluării structurale a organismului militar a cunoscut, în paralel cu transformările menționate, și cerințe privind modernizarea intrinsecă.

Astfel, activitatea de inspecții și control a fost concentrată asupra apărării administrației Armatei României pentru îndeplinirea promisiunilor angajate față de partenerii de coaliție din Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (NATO), concomitent cu realizarea obiectivelor asumate și cu îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților planificate pentru fiecare etapă a procesului de implementare a Strategiei de transformare a Armatei României.

Cea mai importantă directivă de dezvoltare pe acest domeniu a fost cea prevăzută în Strategia de transformare a Armatei României (aprobată în anul 2007), având ca obiectiv de bază îmbunătățirea „procesului de inspecție organizațională și gruparea eficace a acestuia la metamorfozarea Armatei României”, iar „inspecția organizațională va succeda recunoașterea condiției și dezvoltării caracteristicilor programate ai procesului de metamorfozare și va procura referințele și indicațiile indispensabile stabilirii rezoluțiilor de corecție” ([Ministerul Apărării Naționale 2007](#)).

Conștientizând importanța funcției de „evaluare sistemică și structurală” în sprijinul exercitării atribuțiilor specifice de conducere de către ministrul apărării naționale și ca unul dintre elementele pentru fundamentarea deciziilor sale, până în prezent s-a reușit, ca prin activitățile concrete, desfășurate în comun de Corpul de control și inspecție și de Statul Major General, mare parte dintre cerințele stabilite în Strategia de transformare a Armatei României să fie deja realizate.

Particularități privind metodele utilizate în cadrul inspecțiilor

Ca structură specializată în realizarea diagnozelor privind starea în care se află diferitele structuri și procese de evoluție ale sistemului nostru militar, echidistant față de orice tendință care să-i influențeze constatările și recomandările, Corpul de control a oferit date de sistem veridice, deosebit de utile în exercitarea actului de conducere al Ministerului Apărării Naționale, cu o viziune modernă asupra rolului controlului și inspecției, aliniată la experiența actuală a statelor membre ale NATO. Procesul de obținere a informațiilor și datelor despre organismul militar și structurile sale componente a cunoscut mutații substanțiale în ceea ce privește eficiența, identificarea și stabilirea cu operativitate a soluțiilor necesare eliminării disfuncționalităților.

O scurtă analiză arată faptul că întreg procesul de evaluare respectă, după refundamentările din perioada 2007-2015, niște principii, cum ar fi: responsabilitatea pregătirii evaluatorilor și evaluaților, modificarea opticii în ceea ce privește procesul de diagnosticare a situației la un moment dat, având ca repere de evaluare standardele NATO, documentarea temeinică, înaintea activității de inspecție atât la Corpul de control și inspecție, cât și prin vizite de documentare la fața locului, în scopul punerii de acord între evaluatori și evaluați, informarea pe parcursul inspecției și la finalul ei a factorilor de răspundere ai structurilor evaluate în mod cât mai fidel și binevoitor, precum și stabilirea măsurilor care se impun a fi luate, responsabilitatea

și credibilitatea evaluatorului (cinste, corectitudine, respect față de cei evaluați), implicare în rezolvarea problemelor și fidelitatea mesajului cuprins în rapoartele către eșaloanele superioare.

Ținând seama de practica planificării și prognozării (Nicolae, Constantin și Grădinaru 1998) în management, metodele de evaluare în contextul menționat se pot grupa după diverse criterii, astfel:

1. Din punctul de vedere al rolului lor în planificare sau prognoză, metodele se împart în:

- A. **Metode fundamentale**, care orientează modul de abordare și interpretare a problemelor și fenomenelor studiate;
- B. **Metode de previziune pe elemente**, care constau în cuantificarea unor valori, cantități sau a altor dimensiuni referitoare la viitor, pe baza relațiilor cauzale dintre factori sau procese (extrapolarea, interpolarea, normarea etc.);
- C. **Metode structurale**, de stabilire în perspectivă a unor sisteme de variabile între care se află multiple raporturi de interdependență (metoda aproximațiilor succesive, metoda arborelui de relevanță, metoda scenariilor, metoda modelării economico-matematice);
- D. **Metode intuitive**, bazate pe formularea de ipoteze prin valorificarea creativității individuale sau de grup a unor experți;
- E. **Metode de echilibrare**, care urmăresc armonizarea necesităților cu resursele de mijloace materiale, financiare și de forță de muncă, precum și structurarea lor optimă (categorii de balanțe previzionale).

2. Din punctul de vedere al atitudinii factorului de decizie față de obiectul previziunii, se disting:

- A. **Metode explorative**, cu ajutorul cărora viitorul este conceput în funcție de tendințe, pe baza datelor privind situația din trecut și prezent;
- B. **Metode normative**, care presupun luarea în considerare a unor elemente cu caracter opțional, introduse în mod deliberat de către organele de decizie.

Dezvoltarea metodelor amintite evidențiază tot mai mult posibilitatea folosirii lor pentru evaluarea sistemică a organizațiilor, inclusiv a celor militare.

A. Metodele fundamentale

În categoria metodelor fundamentale se includ: metoda analizei și sintezei și metoda interpretării sistematice.

Metoda analizei și sintezei

Analiza și sinteza, ca metodă cu rol definitoriu în procesul de planificare sau prognoză, presupun o descendență de operații logic structurate, și anume:

- examinarea acțiunilor cu ajutorul înștiințărilor adecvate și controlabile;
- determinarea considerentelor care impulsionează mișcarea interioară în cadrul formațiunilor și forma de exprimare a acțiunilor examinate;
- organizarea factorilor care provoacă cauzalitate și scindarea celor principali în factori rezultați;

- cuantificarea importanței factorilor variați asupra procesului analizat;
- emiterea rezumatului, ca importanță asupra proceselor.

Interviul și luarea de puls

Interviul prezintă limitele oricărei tehnici elementare de analiză, respectiv faptul că nu se face analiza critică a sistemului.

Luarea de puls constă în conceperea de întrebări și punerea acestora în cadrul unor discuții libere cu persoane cu funcții de același nivel ierarhic sau din aceeași categorie profesională (de exemplu, luarea de puls cu șefii de module sau cu personalul civil sau cu soldații și gradații voluntari). Întrebările vor fi adaptate statusului grupului de persoane cărora li se aplică „luarea de puls”.

Metoda interpretării sistemice

Interpretarea sistemică presupune, în esență, următoarele:

- fixarea țăintelor;
- oglindirea indicilor de performanță pentru situația dorită, pe traiectoria dintre termenul de bază și orizontul de înaintare al prognozei;
- determinarea algoritmilor de condiționare a versiunilor acceptabile;
- îmbunătățirea activității ansamblului.

Este foarte important să se cunoască și să se ia în considerare particularitățile de bază ale sistemului, și anume:

- complexitatea, ceea ce necesită folosirea atât a subsistemelor, cât și a unui sistem global, integrator;
- caracterul dinamic, în continuă evoluție și transformare, impunându-se reformularea obiectivelor și adaptarea corespunzătoare a strategiei, în conformitate cu noile condiții și restricții funcționale;
- funcționarea pe principiul conexiunii feedback, care implică prezența unui mecanism de reglare și a conexiunii în avans (feed-before), care permite anticiparea unor situații noi;
- caracterul deschis, fiind conexas cu sisteme și cu mediul natural;
- conținutul mai multor tipuri de fluxuri interconectate, fluxuri materiale și bănești, fluxuri umane, fluxuri de parametri de comandă, precum și fluxuri de informații conexe (privind funcționarea subsistemelor proprii și realizarea legăturilor cu alte sisteme).

B. Metodele de previziune pe elemente

Din categoria metodelor de previziune pe elemente, fac parte metoda extrapolării și metoda interpolării

Metoda interpolării

Metoda interpolării compune determinarea mărimilor intermediare dintre două argumente știute, și anume dintre nivelul datei de bază și cel preconizat pentru data finală a intervalului de prognoză sau de plan.

C. Metode structurale de previziune

Din cadrul metodelor structurale de previziune, fac parte metoda aproximațiilor succesive, metoda arborelui de posibilități, metoda scenariilor, metoda comparațiilor internaționale, metoda modelării economico-matematice.

Metoda arborelui de posibilități

Constă în realizarea unei rețele de elemente care condiționează evoluția unui proces, pornind de la un obiectiv prestabilit, în scopul atingerii obiectivului final. Metoda ordonează aceste elemente în mod arborescent, având următoarea structură: obiectivul principal urmărit, căile de urmat și mijloacele care trebuie folosite.

Metoda scenariilor

Constă în conceperea unor stări și evoluții viitoare prin imaginarea succesiunii probabile a unor evenimente și transformări dinamice, avansând treptat din prezent spre viitor.

Metoda se bazează, pe de o parte, pe analize cantitative preliminare și pe folosirea sistemelor moderne de prelucrare a informațiilor, dar accentul principal este pus pe realizarea de analize calitative, pe interpretări logice. Astfel de scenarii au fost întocmite în legătură cu fenomenele demografice, cu evoluția resurselor naturale și alimentare, ca și cu cele privind evoluția balanței energetice, a resurselor de apă potabilă, efectelor poluării etc.

Metoda modelării economico-matematice

Această metodă reprezintă o modalitate de cercetare a fenomenelor și proceselor socioeconomice prin cuantificarea fenomenelor studiate și prin cunoașterea nemijlocită a realității cu ajutorul unor reprezentări, denumite modele.

Cele mai folosite în analize sunt modelele previzionale, bazate pe funcții de producție, și modelele previzionale de simulare.

D. Metodele intuitive

Principalele metode intuitive colective folosite în domeniul analizei de sistem sunt metoda discuțiilor în grup și metoda anchetelor iterative.

Metoda discuțiilor în grup

Este cunoscută sub numele de *Brainstorming* și semnifică obținerea unor soluții de perspectivă prin apariția unei „idei strălucite”, stimulând astfel atât gândirea, cât și implicarea colectivă.

Este o tehnică de creativitate în grup, menită să genereze un atac concertat asupra unei probleme, implicând un număr mare de idei spontane, menite să contribuie la soluționarea unei probleme. Soluția preconizată reprezintă o creație sau o inovație intelectuală, purtând numele de strategie euristică.

Practic, această metodă constă în reunirea unor experți de notorietate din domenii diferite, dar care sunt solicitați să emită judecăți orientate pentru atingerea aceluiași obiectiv. Soluția adoptată este deci rodul unei munci colective, prin colaborare multidisciplinară.

Activitatea este organizată pe grupe de lucru, sub conducerea unui președinte, care prezintă problema și organizează dezbaterile. Dezbaterile se organizează după anumite reguli și în mai multe runde, astfel:

- inițial, se prezintă problema și cadrul organizatoric, eventual completându-se colectivul la sugestia participanților;
- în final, are loc evaluarea critică a ideilor emise, după care se precizează soluția problemei.

Metoda anchetelor iterative (Delphi)

Metoda presupune parcurgerea a trei faze: pregătirea lucrării, consultarea experților și certificarea rezultatelor.

Pentru creșterea performanțelor metodei, sunt necesare: ameliorarea modului de selecționare a experților, astfel încât în colectivul organizat, să fie antrenați cei mai competenți specialiști; perfecționarea mecanismului de retroacțiune, pe parcursul rundelor de chestionare, printr-o informare calitativ superioară, bazată pe computerizare; îmbunătățirea substanțială a tehnicilor și mijloacelor de prelucrare și de sintetizare a răspunsurilor, realizându-se astfel o conexare cu tehnici explorative sau normative.

Ținând seama de practica planificării și prognozării în management, metodele de evaluare pretabile în analiza sistemică a organizației se pot grupa după rolul în planificare sau prognoză în: metode fundamentale, metode de previziune pe elemente, metode structurale, metode intuitive și metoda de echilibrare, sau după atitudinea factorului de decizie față de obiectul previziunii, distingându-se: metodele explorative și metodele normative. Dezvoltarea în acest domeniu evidențiază și alte metode, precum: observarea directă, documentarea, interviul și luarea de puls, chestionarul, analiza diagnostic, analiza celulară, analiza organică și interpretarea sistemică, extrapolarea și interpolarea, aproximațiile succesive, arborele de posibilități, scenariile, comparațiile internaționale și modelarea economico-matematică, precum și discuțiile în grup, sub numele de Brainstorming sau anchetele iterative (Delphi) (Nicolescu și Verbonco 2007).

Una din condițiile de bază ale funcționării eficiente în cadrul organizației militare este aceea ca toate activitățile ei să se desfășoare conform prevederilor stabilite prin planuri. Apariția unor factori perturbatori atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației poate genera dereglări sau desincronizări în desfășurarea activităților prevăzute, afectând negativ funcționalitatea globală a ministerului. Evitarea acestor neajunsuri este posibilă printr-o bună exercitare a funcției de control-evaluare-auditare.

La nivelul organizației militare, activitățile de evaluare sistemică și structurală, de control intern managerial și audit intern sunt marcate de o serie de particularități care țin de cultura organizației militare și de necesitatea racordării acestora la legislația și la normele în vigoare privind funcționarea entităților publice. Astfel, în cadrul sistemului militar, se regăsesc și sunt operaționale toate elementele referitoare la activitățile de evaluare sistemică și structurală, de control intern managerial și audit intern.

Din punct de vedere normativ, activitățile de control-evaluare în MApN au la bază legile și ordonanțele de guvern, precum și ordinele ministrului pentru reglementarea internă a acestora, iar din punct de vedere structural - organizatoric, sistemul militar are în componere, în cadrul structurilor centrale ale MApN, structuri specializate, respectiv Secretariatul general, Corpul de control și inspecție și Direcția audit intern, care pot îndeplini misiuni specifice pe linia activităților de evaluare sistemică și structurală, de control intern managerial și audit intern.

Acest aspect nu este limitativ și, potrivit atribuțiilor specifice, pe niveluri ierarhice, comandamentele, marile unități și unitățile pot executa misiuni de evaluare structurală prin controale ale comenzii și de stat major, care presupun verificări prin comisii constituite ad-hoc, sub autoritatea unuia dintre comandanții ierarhici desemnați.

Putem afirma că, în timp ce controlul, prin formele sale de manifestare, este reglementat de la nivelul autorităților naționale, evaluarea este văzută aprioric ca proces și acțiune de verificare și adecvare a politicilor, programelor și activităților desfășurate de managementul organizațiilor. Literatura de specialitate relevă faptul că terminologia de evaluare este asociată tot mai mult cu acțiunile pe care Uniunea Europeană le întreprinde pentru a verifica dacă anumite reglementări, politici și programe de cheltuieli sunt adecvate scopului și dacă aduc schimbările scontate pentru cetățenii și întreprinderile europene, cu costuri minime.

Acțiunile în sine de evaluare sunt materializate prin audituri și mai puțin prin inspecții. Astfel, în zona societății civile, formele de control și audit sunt tot mai utilizate și devin cutume, deși toate se circumscriu conceptului de evaluare.

Introducerea ansamblului de evaluare internă managerială este o examinare utilă, în care puterile publice locale și centrale contractante supraveghează, pe de-o parte, fondurile publice alocate acestora, iar pe de alta, patrimoniul public aflat în gestiunea lor. Din această viziune, este clar că, în lipsa unui ansamblu de evaluare internă managerială, nu se poate garanta în mod echilibrat eficiența, eficacitatea și economicitatea operațiunilor desfășurate la nivelul entităților publice. Aceasta este o acțiune activă și înglobată, de adaptare constantă a instituției publice la modificările din mediul extern.

În general, *eficacitatea controlului intern managerial* (TBTADM 2017) se bazează pe:

- separarea sarcinilor;
- strategie adecvată de gestionare și de control al riscurilor, inclusiv prin controale la nivelul beneficiarilor;
- evitarea conflictelor de interese;
- piste de audit corespunzătoare și integritatea datelor în sistemele de date;
- proceduri de monitorizare a rezultatelor și de întreprindere a măsurilor necesare ulterioare în ceea ce privește vulnerabilitățile constatate în materie de control intern și excepțiile;
- evaluarea periodică a bunei funcționări a sistemului de control intern managerial.

Iar *eficiența controlului intern managerial*, pe următoarele elemente:

- accesibilitatea rezultatelor controalelor realizate la nivelul tuturor părților adecvate implicate în cadrul lanțului de control;
- utilizarea, după caz, a declarațiilor de gestiune ale partenerilor de execuție bugetară, precum și a avizelor de audit independent, cu condiția ca activitățile subiacente să fie de o calitate adecvată și acceptabilă și ca aceste activități să fi fost realizate în conformitate cu standardele convenite;
- administrarea la timp a unor măsuri rectificative, inclusiv, după caz, a unor penalizări disuasive;
- transparența și absența de echivoc al legiuirilor pe care se fundamentează politicile;
- suprimarea inspecțiilor multiple;
- îmbunătățirea rentabilității inspecțiilor.

În aceste condiții, sistemul militar a răspuns cu promptitudine acestor imperative ale autorității publice centrale responsabile, conformându-se tuturor cerințelor legale. Astfel, structura responsabilă de implementarea acestui sistem de control intern din MAPN a elaborat norme de aplicare specifice, care asigură condițiile necesare implementării și dezvoltării acestui sistem în structurile armatei ([Ministerul Apărării Naționale 2019](#)).

Deși este relativ nouă, problematica controlului intern prezintă o serie de avantaje care fac acest sistem viabil și util. Printre aceste avantaje, se pot menționa: monitorizarea atingerii obiectivelor, politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; creșterea calității actelor.

Concluzii

Eficiența inspecției generale: Inspecția generală se dovedește a fi instrumentul esențial pentru asigurarea respectării standardelor și reglementărilor în cadrul organizațiilor militare. Ea oferă o evaluare obiectivă și holistică a funcționării unităților și contribuie la identificarea punctelor slabe și a riscurilor potențiale.

Impactul asupra structurii organizaționale: Cercetarea a demonstrat că inspecția generală poate influența pozitiv structura organizațională prin promovarea disciplinei, coeziunii și eficienței. Acestea oferă oportunități pentru reorganizarea și optimizarea proceselor.

Implicarea resurselor umane: S-a constatat că succesul unei inspecții generale depinde în mare măsură de competențele și de pregătirea personalului implicat. Este esențială implicarea unor inspecțori bine pregătiți, cu o înțelegere profundă a specificului militar și a cerințelor operaționale.

Tehnologii și inovații: Utilizarea tehnologiei în inspecțiile generale a facilitat o colectare și o analiză mai precisă a datelor, contribuind astfel la luarea unor decizii bine documentate și rapide. Aceasta a permis o inspecție mai detaliată și mai eficientă.

Analiza sistemică a organizațiilor, din perspectiva teoriei generale a sistemelor, încearcă să demonstreze că întregul se regăsește în fiecare din părțile sale, iar fiecare parte este o proiecție, la scară redusă, a întregului.

Starea actuală a domeniului inspecție și control în Ministerul Apărării Naționale, deși reflectă o tendință constantă de normalizare, consemnează o serie de disfuncții pe palierele managementului său. Având în vedere transformările organismului militar, domeniul inspecție și control trebuie armonizat pe toate segmentele sale – conceptual, normativ și structural/organizatoric. În acest context, managementul domeniului inspecție și control implică o abordare extinsă, integrată și coerentă în cadrul unei concepții noi, cu măsuri de implementare specifice la toate nivelurile ierarhice ale organismului militar.

Referințe

- Corpul de control și inspecție.** 2018. *Dispoziția șefului Corpului de control și inspecție nr. A-2188 privind intrarea în exploatare a Aplicației informatice pentru gestionarea inspecțiilor și controalelor în Ministerul Apărării Naționale-InsCon.*
- Inspectoratul General al MAPN.** 1999. „Revista Inspectoratului General.” Anul I, nr. 1: 36.
- . 2004. „Revista Inspectoratului M.Ap.N.” nr. 1: 63.
- Ionescu, Victor-Romeo.** 2009. „Politici publice europene”. <https://ro.scribd.com/doc/143244347/politici-publice-europene>.
- Ministerul Apărării Naționale.** 2007. „Strategia de Transformare a Armatei României.” subcap. 4.5. https://drpcvp.mapn.ro/webroot/fileslib/upload/files/PROGRAME%20SI%20STRATEGII/STRATEGIA_TRANSFORMARE_ARMATA_ROMANIEI.pdf.
- . 2019. „Normele metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale”. *Monitorul Oficial, Partea I*, nr. 456, 6 iunie 2019. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/214800>.
- . 2000. *Culegere de termeni, concepte și noțiuni de referință din domeniile politicii militare, securității naționale și apărării armate.* Editura militară.
- . 2021. *Structuri, Corpul de control și inspecție, Misiune generală, domenii de competență.*
- Nicolae, V., L.D. Constantin și I. Grădinaru.** 1998. *Previziune și orientare economică.* Editura Economică.
- Nicolescu, Ovidiu și Ion Verbonco.** 2007. *Fundamentele managementului organizației.* Editura Tribuna Economică.
- Ordinul ministrului apărării naționale nr. 183.** 2005. „Metodologia de realizare, implementare și dare în exploatare a sistemelor informatice militare.” (pentru aprobarea SMG/ACT-6).
- Ordinul ministrului apărării naționale, M 120.** 2004. „Instrucțiuni privind planificarea, organizarea, executarea și finalizarea inspecțiilor inspectorului general.”

Secretariatul General al Guvernului. 2009. „Manual de planificare strategică” <http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-planificare-strategica.pdf>.

Statul Major General. 2008. *Dispoziția șefului Statului Major General, nr. SMG 93 privind executarea controlului, evaluării operaționale și autoevaluării structurilor subordonate Statului Major General.*

—, fără an. *Terminologie militară.* Accesat 20.08.2024. www.mapn.ro.

TBTADM. 2017. „Eficacitatea și eficiența controlului intern managerial” <https://controlmanagerial.com/eficacitatea-si-eficienta-controlului-intern-managerial/>.