



ABORDĂRI ALE FUNCȚIILOR MANAGEMENTULUI ACTIVITĂȚII DE EVALUARE OPERAȚIONALĂ CREVAL

APPROACH TO CREVAL MANAGEMENT FUNCTIONS

Lt.col.drd. Jan-Florin GANEA*

Evaluarea operațională CREVAL este un concept nou introdus de către NATO pentru evaluarea forțelor terestre ale statelor alianței. Conceptul, care stabilește un standard unic de criterii, este în curs de asimilare la nivelul structurilor militare aliate. În materialul de față îmi propun abordarea funcțiilor managementului acestui nou sistem, pe baza experienței dobândite în cadrul structurii de comandă a NATO.

The combat readiness evaluation (CREVAL) is a newly introduced concept, designed for the evaluation of land forces of allied militaries. The concept, that sets up a common set of criteria, is about to be embedded in the allied military structures. In this paper I would like to present a number of considerations regarding the management functions of this new system, based on the experience acquired in the NATO command structure.

Cuvinte-cheie: CREVAL, management, evaluare operațională, funcții manageriale, NRF.

Keywords: CREVAL, management, combat readiness, management functions, NRF

Esența managementului, așa cum a fost definită de către Henry Fayol, o reprezintă funcțiile sale. Înțelegerea acestora constituie temelia înțelegerii conținutului pragmatic al managementului pentru folosirea eficientă a metodelor, tehnicilor și procedurilor proprii.¹ Henry Fayol a identificat cinci funcții principale în cadrul proceselor de management: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Ulterior, așa cum remarca Ovidiu Nicolescu², Longenecker și Pringle delimitează patru funcții: planificarea și luarea deciziilor, organizarea pentru performanțe eficiente, dirijarea și motivarea, și în ultimul rând, controlul rezultatelor.

Conform școlii românești de management, reprezentată de Verboncu și Nicolescu, procesul de management se poate partaja în cinci funcții: previziune, organizare, coordonare, antrenare și evaluare-control. Conform școlii militare de management logistic³, funcțiile managementului sunt următoarele: previziunea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea, controlul și evaluarea obiectivelor.

În această lucrare voi trata managementul, prin asimilare, sub cinci aspecte pe care le-am

considerat că îmbină școala tradițională cu cea militar-logistică și cea combatant-operațională. Am considerat astfel următoarele funcții:

1. Planificarea și programarea sunt privite ca dezvoltări succesive ale previziunii. Dar spre deosebire de aceasta, care are o componentă pasivă, contemplativ-analitică, am considerat funcția de planificare și programare ca rezultanta acțională ulterioară activității de estimare intelectuală a dezvoltării pe un anumit termen. În acest mod am integrat intrinsec elementele funcției de planificare și programare, considerând că finalitatea o reprezintă concretizarea și modelarea viitoare a acțiunii manageriale.

2. Decizia și procesul decizional reprezintă intriga prozei manageriale, momentul care declanșează acțiunea organizației către un anumit scop, direcție și obiectiv. Conform quasimajorității reprezentanților școlii tradiționaliste, decizia este punctul comun în toate abordările manageriale.

3. Comanda este punctul culminant, urmând analogia beletristică. Prin comandă, managerul acțiunii transmite decizia adoptată către structurile subordonate și începe, în cascadă, procesul implicării colaboratorilor în sensul îndeplinirii cuantificate a hotărârii luate.

4. Coordonarea, de asemenea un element comun al școlilor manageriale, reprezintă ansamblul proceselor interne prin care se armonizează

*Centrul de Instruire pentru Tancuri și Auto,
Pitești
e-mail: jganea@yahoo.com

deciziile și acțiunile personalului organizației și ale sistemelor subordonate ale sale, în formatul planificat, programat și decis anterior.

5. Controlul-evaluarea reprezintă procesul prin care se verifică performanțele realizate de către structurile implicate, comparativ cu obiectivele prevăzute, în scopul intervenției prompte în cadrul procesului în circumstanța în care apar anomalii sau evenimente neprevăzute.

În continuare vor fi tratate funcțiile manageriale menționate prin prisma activității de evaluare operațională CREVAL.

1. Planificarea și programarea

Această funcție răspunde la întrebările „ce este necesar și ce este posibil să fie realizat în procesul de evaluare operațională CREVAL?” În acest sens, țintele stabilite trebuie să reflecte elementele specifice ale organizației, să poată fi măsurate și să fie clar realiste. În domeniul eficienței evaluării militare, aceste caracteristici se raportează la două coordonate: dotarea materială la un moment dat, și capacitatea acțională de a o folosi. Sub aspectul evaluării operaționale CREVAL, și din perspectiva funcției previzionare de planificare și programare, ne referim la capacitatea organismului militar analizat de a-și croi propriile planuri de instruire și acționale, pe un număr de scenarii considerate conforme cu specialitatea unității, dar și cu criteriile generale acționale stabilite la nivel național și de asemenea care derivă din angajamente internaționale. De exemplu, un batalion de geniu din Buzău (un caz ipotetic) poate avea ca misiune principală sprijinul

acțiunilor ofensive sau defensive ale brigăzii dislocate la Focșani, în cazul în care aceasta este implicată în apărarea teritoriului național împotriva unei agresiuni ce amenință granița sud-estică. Însă același batalion poate avea sarcini de sprijin a populației civile în cazul în care râul Buzău, depășind cotele de alarmă, distruge podul de la Mărăcineni și incapacitează principala cale de acces către nordul Moldovei. Cazul ipotetic s-a petrecut cu adevărat (referitor la distrugerea podului de la Mărăcineni), dovedind importanța planurilor de contingență pentru batalioanele din forțele terestre.

Rezultatele previzionării (care în mediul militar este cel mai adesea denumită estimare) se împart, conform profesorului Ovidiu Nicolescu⁴, în trei categorii principale. Primele sunt *prognozele*, care acoperă un orizont larg de așteptări. Acestea au un caracter general, nefiind obligatorii, însă reunind caracteristici de ciclicitate bazate pe studii de specialitate și care conțin un set de indicii referitoare la ansamblul organizației militare la care se referă studiul respectiv. A doua categorie o constituie *planurile*, care reprezintă încununarea proceselor de prognoză și planificare, și acoperă, de regulă, perioade cuprinse între o lună și cinci ani. Nivelul de detaliere a acestora variază invers proporțional cu orizontul, și au, de regulă, caracter obligatoriu, constituind baza activităților încorporate. A treia categorie de previzionare o constituie *programele*. Acestea le este specific un orizont redus, de la o săptămână până la maxim șase luni. Programele sunt foarte detaliate, elementele componente fiind obligatorii și fundamentate pe certitudini.

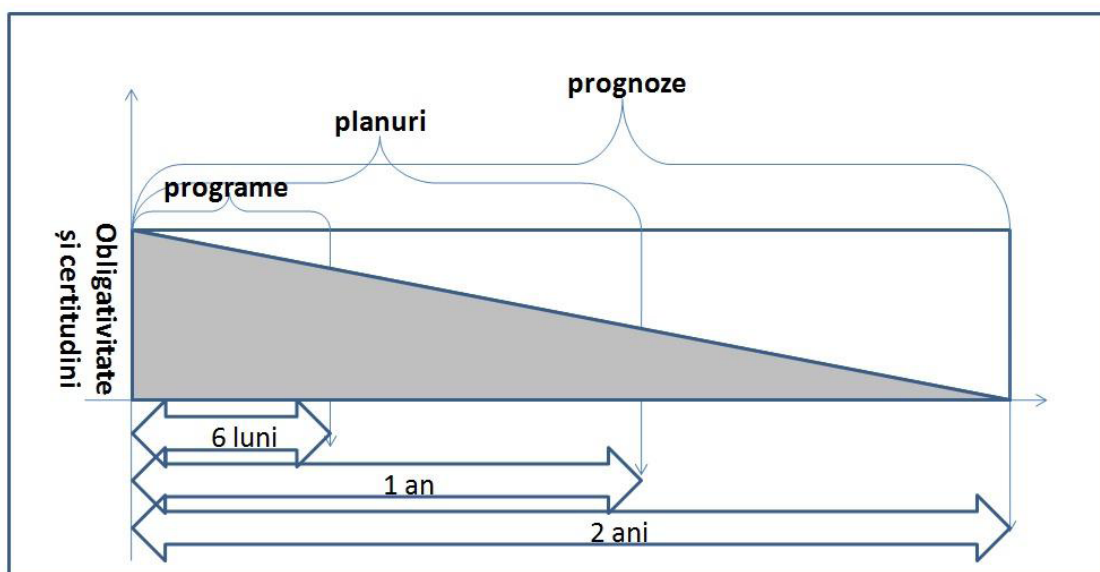


Fig. 1. Relația dintre categoriile de previzionare și nivelul de certitudine în cadrul procesului de planificare a evaluărilor CREVAL



Mecanismul NATO de desfășurare a procesului evaluării operaționale CREVAL presupune o succesiune de activități care sunt programate în conformitate cu reglementările alianței. Din punctul nostru de vedere, având la bază activitățile practice desfășurate în perioada 2008-2012, putem realiza o clasificare a elementelor previziunii, în analogie cu fenomenul previzionării descris în normele generale de management. În procesul evaluării CREVAL, la sfârșitul fiecărui an, în cadrul Conferinței anuale de evaluare ce se desfășoară la Mons, Belgia, delegațiile naționale anunță *prognostica*, respectiv situația cu forțele ce pot fi oferite Alianței pentru perioada de peste doi ani. *Planul*, în această circumstanță, este reprezentat de proiecția realizată la nivelul SHAPE⁵, pentru anul succesiv celui curent. La aceeași conferință sunt stabilite cert forțele ce vor fi evaluate în anul următor, fără a avea însă un orizont precis de timp. Aceasta se realizează prin *programele* care sunt realizate pentru intervalul de șase luni înainte de desfășurarea evaluării, și care au cel mai ridicat nivel de obligativitate și certitudine, așa cum se observă în figura 1.

Din punct de vedere al evaluărilor CREVAL, unitățile care urmează a fi verificate trebuie să prezinte planurile adaptate pentru variantele de acțiune conforme cu specificul și apartenența acestora, planuri care se actualizează anual și care cuprind toate datele necesare dislocării unității în teatrul de operații militare, componența de personal, tehnică de luptă și sprijin logistic. Asupra acestor componente, procesul evaluării urmărește conformarea cu standardele generale ale NATO și cuantifică modul în care unitatea își poate îndeplini misiunea principală.

2. Decizia și procesul decizional

Așa cum am arătat anterior, planificarea și programarea trebuie duse la îndeplinire. Materializarea acestora se realizează prin luarea deciziei, de către managerii (denumiți, în mediul militar, comandanți sau șefi) îndrituiți legal să hotărască asupra organizației militare pe care o comandă sau conduc. Decizia este precedată de activitatea de analiză a situației, care ia în calcul factorii momentului, cadrul legal, direcțiile prestabilite prin planuri și prefigurează un număr de opțiuni (numite și cursuri de acțiune, când se referă la acțiunea forțelor militare) care sunt prezentate comandantului. În cazul particular al

evaluării CREVAL, intenția legiuitorului a fost de a limita cât mai mult posibil spațiul de inițiativă a liderului, respectiv a șefului echipei de evaluare. Însă procesul de luare a deciziei există și în acest caz, și se manifestă la o scară diferită de scenariul clasic al analizei de stat major. Pe timpul desfășurării evaluării, la sfârșitul fiecărei zile, se desfășoară briefingul de prezentare a rezultatelor, ocazie cu care fiecare evaluator își expune activitatea desfășurată, evidențiind situațiile deosebite întâlnite, de natură pozitivă sau negativă. Întrucât, la fel ca în Biblia după Ioan unde se spune că „Și veți cunoaște adevărul, iar adevărul vă va face liberi”⁶, evaluatorii compară realitatea întâlnită în unitatea evaluată cu prevederile manualului de evaluare. Însă în lumea reală pot apărea situații când conducătorul echipei de evaluare să solicite aplicarea unor circumstanțe, de asemenea legale, pentru a se convinge de soliditatea argumentelor prezentate în sprijinul unui anumit calificativ. Acțiunea colectivă desfășurată pe arii largi de spațiu și timp sunt dificil de monitorizat și cuantificat. O analogie în acest sens o poate constitui pilda celor trei orbi care pipăie un elefant: cel care atinge trompa consideră că animalul este un șarpe, cel care pipăie piciorul consideră că este un arbore, iar cel care pipăie abdomenul consideră că este vorba despre o stâncă. În mod similar, procesul decizional în cazul unei evaluări complexe urmărește, ca în cazul binoculului, focalizarea până la momentul când se obține cea mai bună claritate.

Procesul decizional implică un consum de timp variabil, în funcție de complexitatea situației asupra căreia se decide. Procesul poate dura de la câteva ore la câteva zile sau chiar mai mult, în cazul eșaloanelor de nivel mare (comandamente de brigăzi, de divizii sau de corpuri de armată). Pe timpul procesului decizional se stabilesc contacte profesionale, sunt consultați specialiști și factori decizionali subordonați pentru clarificarea situației și fundamentarea deciziei. Prin urmare, procesul de elaborare a deciziei⁷ implică trei faze specifice: pregătirea deciziei, adoptarea deciziei și aplicarea deciziei.

Pregătirea deciziei presupune identificarea și definirea problemei asupra căreia se aplică procesul de analiză, luând în considerare obiectivele ce trebuie realizate, riscurile cu grad ridicat de probabilitate, nivelul de implicare a factorilor responsabili, selectarea și prelucrarea informațiilor necesare, elaborarea cursurilor de acțiune și a proiectelor planurilor sau programelor operaționale.



Aplicarea deciziei implică o succesiune de activități de natură organizatorică, din care menționez următoarele: transmiterea deciziei factorilor responsabili prin explicarea și argumentarea ei pentru crearea climatului motivațional, organizarea desfășurării imediate a acțiunii practice, controlul deciziei și reconfigurarea acțiunii atunci când apar abateri motivate de la traiectul stabilit inițial, evaluarea rezultatelor finale. Din acest punct de vedere interesează nivelul eșalonului cu care relaționează efectul deciziei. Evaluarea CREVAL este destinată forțelor ce sunt destinate NRF⁸, în concluzie, evaluarea este dispusă și coordonată de către ACO⁹, for ce destină și ofițerii care monitorizează procesul de evaluare. Echipa de evaluare este națională, pentru unitățile care nu sunt multinaționale, și de regulă sunt formate din ofițeri ai Statului Major al Forțelor Terestre (SMFT), Statul Major General delegând un ofițer de legătură pe durata evenimentului. În concluzie, rezultatele sunt anunțate unității și eșaloanelor naționale ale acesteia, până la nivelul Ministerului Apărării Naționale, care poate face comentarii în documentul oficial de evaluare, pe baza observațiilor ofițerului de legătură destinat. Aceste comentarii, însă, nu pot schimba calificativul atribuit de șeful comisiei de evaluare și autentificat de reprezentantul NATO (monitorul NATO). Avem, astfel, o situație complexă de elaborare a deciziei referitoare la rezultatul evaluării, în care eșaloanele se află într-o situație de interconectare, fiind parte a aceluiași fenomen desfășurat transparent și onest.

Referitor la managementul riscului, de asemenea există un număr considerabil de teorii privind modul în care probabilitatea de risc trebuie implicată în actul managerial. În special în domeniul militar, riscul este o componentă permanent prezentă, și spre deosebire de majoritatea sistemelor manageriale de tip economic, în domeniul militar riscul se referă în primul rând la probabilitatea pierderilor de vieți omenești din rândul forțelor proprii. Conform prevederilor regulamentelor, viața personalului militar reprezintă bunul cel mai de preț al comandanților de la toate nivelurile, de aceea acțiunea militară trebuie în așa fel organizată încât să vizeze opțiunea „zero pierderi”. Impactul pierderilor de vieți omenești este un important vector al susținerii publice a acțiunilor militare, de aceea decidentul politic insistă întotdeauna asupra considerării factorilor acționali astfel încât să se

evite pierderea de vieți ale militarilor participanți la acțiuni. Totuși, orice analiză a condițiilor de participare a forței armate într-o operație militară trebuie să ia în calcul probabilitatea unor pierderi de personal, pe lângă pierderile în tehnică și mijloace de luptă. Privită din altă perspectivă, cea a eficienței și eficacității, trebuie menționat că obținerea succesului implică un anumit nivel de acțiune. Forțele militare sunt puse în situația de a controla starea de fapt prin acțiuni, mai des decât prin reacțiuni sau inacțiuni. De aceea actul decizional este cel care stabilește cât de mult înclină balanța în favoarea atitudinii proactive (și susceptibile de a implica pierderi în personal) pentru atingerea succesului în luptă. Desigur, acestea sunt coordonate schițate sumar, procesul de decizie ține cont de mult mai mulți factori, din care cel mai important este dezideratul de urmărit. Istoria ne oferă exemple memorabile, de exemplu, debarcarea aliaților în Normandia. Deși era evident că nivelul de risc era foarte ridicat, prioritatea ocupării capului de pod pe țărmul francez a fost atât de mare încât a admis pierderi¹⁰ ipotetice de 10% din forțele aliate implicate. Acest procent a fost depășit în mare măsură în primele zile, când s-a realizat ocuparea primelor sute de metri de plajă, unde se găsea cea mai puternică apărare, mai precis din primele companii folosite procentul de pierderi a depășit 90% în prima zi, însă la nivelul întregii operații, care a implicat 2.052.299 de militari, nivelul pierderilor a fost de 209.672 de militari, adică aproximativ 10% din total. Conform unor surse neconfirmate¹¹, președintele SUA autorizase pierderi de maxim 20% pentru această operație, iar procentul obținut a fost considerat corespunzător pentru dezvoltarea ulterioară a războiului și ulterior înfrângerea decisivă a Germaniei. Este posibil ca cifra să nu pară atât de mare, însă reprezintă aproximativ jumătatea din numărul bărbaților în capacitate de muncă din București, sau totalitatea bărbaților în capacitate de muncă din Constanța, Cluj și Craiova (conform cifrelor Institutului Național de Statistică pentru anul 2002¹²).

Ca o concluzie, am menționat exemplul de mai sus pentru a aminti finalitatea și importanța evaluării. Încă din perioada celui de-al Doilea Război Mondial, forțele erau antrenate și apoi evaluate asupra capacității de a-și îndeplini misiunea, iar aceasta constituie esența evaluării operaționale CREVAL de astăzi.



3. Comanda

Conducerea unei organizații se realizează prin sistemul ei de comandă. Acesta are rolul de a integra părțile componente ale organizației, în funcție de obiective și de nivelul de prioritate al acestora. Pe de altă parte, vorbind despre sistemul de conducere, este necesar să integrăm componentele acesteia, respectiv subsistemele decizional, operațional și informațional. Subsistemul decizional își exercită acțiunea asupra celui operațional prin intermediul deciziilor al căror ansamblu formează esența procesului de conducere care formează latura funcțională a acestuia¹³.

În cadrul comenzii din procesul evaluării se deosebesc două aspecte: comanda echipei de evaluare și comanda unității evaluate. Cele două sisteme se află în interdependență pe durata evaluării, în sensul că deși structura evaluată nu este subordonată ierarhic echipei de evaluare, pentru atingerea scopurilor evaluării, pe întreaga durată a desfășurării acesteia, unitatea se află sub comanda operațională a echipei de evaluare. Caracterul temporar și tranzitoriu al acestei situații cu caracter excepțional este stabilit prin documentele de evaluare și precizat unității de către eșaloanele sale superioare. Tot prin directive ale eșaloanelor superioare sunt stabilite și limitele în care echipa de evaluare are dreptul să dispună asupra activităților unității evaluate, prin stabilirea algoritmului de activități specifice, care au fost descrise în subcapitolul anterior. De asemenea, echipa de evaluare, pentru a-și realiza scopul operațional, poate dispune repetarea unei etape din cadrul evaluării, în eventualitatea în care acțiunea executată a fost apreciată ca fiind sub standardele prescrise, din motive neimputabile acestora sau în circumstanțe pe care șeful echipei de evaluare le consideră aplicabile unei acțiuni corective. Pe de altă parte, acest transfer de autoritate temporar constituie un exercițiu util pentru unitatea evaluată, care pe durata perioadei de așteptare (stand-by) se va afla sub comandă supranațională, prin derogare de la regula generală a comenzii naționale. Această autoritate, denumită oficial TACOM¹⁴ sau TACON¹⁵ se materializează pe timpul intervenției propriuzise, dar cadrul legal este creat și pus în funcțiune imediat înainte ca unitatea să devină parte a NRF.

Motivarea membrilor echipei de evaluare este realizată de către șeful echipei de evaluare. Acesta trebuie să dețină autoritatea profesională și morală pentru întregul act al evaluării, dar totodată să

dețină pârghiile prin care să poată dispune măsuri coercitive sau compensatorii. Recompensa pentru prestația superioară pe timpul evaluării poate include recunoașterea individuală, mesajul de apreciere adresat comandantului unității de origine a evaluatorului sau trimiterea de scrisori de mulțumire din partea factorilor decizionali ai Statului Major al Forțelor Terestre (SMFT), în cazul unor contribuții deosebite din partea anumitor evaluatori.

Conducătorul (șeful) echipei de evaluare influențează acțiunile membrilor echipei de evaluare atât prin situația concretă în care se găsește, cât și prin trăsăturile sale de caracter, prin experiența pe care o are și prin gradul de cunoaștere a membrilor echipei de evaluare¹⁶.

În comanda echipei de evaluare CREVAL se impune ca ordinele să fie simple, directe și clare, să nu depășească limitele competenței evaluatorilor, să promoveze disciplina în executarea sarcinilor funcționale și să stimuleze răspunderea îndeplinirii sarcinilor rezultate conform fișelor de evaluare. Echipa de evaluare este grupată pe cele cinci arii funcționale, având câte un ofițer responsabil pentru fiecare arie. Domeniul operațiilor și cel logistic este necesar să fie dublat de încă un specialist, iar pentru problemele de specialitate CBRN, medical, comunicații și resurse umane este de asemenea nevoie de câte un specialist. Membrii echipei de evaluare își dobândesc și perfecționează abilitățile fie prin instrucție instituționalizată (cursuri de specialitate), seminarii de perfecționare sau desfășurarea practică de evaluări sub supravegherea celor care au nivelul de instrucție și experiența necesară.

Motivarea membrilor echipei de evaluare reprezintă modalitatea prin care se integrează satisfacerea obiectivelor evaluării, prin realizarea obiectivelor prescrise de manualul de evaluare și în ultimă instanță, elaborarea raportului de evaluare. Raportul de evaluare se întocmește în cel puțin două exemplare, unul pentru șeful echipei de evaluare și unul pentru monitorul senior. Exemplarul șefului echipei de evaluare se trimite ierarhic eșaloanelor superioare ale unității evaluate, iar de la nivelul comenzii forțelor terestre naționale acesta va ajunge la comandamentul NATO corespondent¹⁷ în a cărui arie de responsabilitate se găsește națiunea în cauză, iar de aici raportul este direcționat, prin comandamentul NATO întrunit, către SHAPE. Comandamentul suprem NATO pentru operații este structura care are întreaga imagine asupra



generării, instruirii și utilizării NRF în cadrul NATO, și la acest nivel se transmit toate rapoartele asupra evaluărilor unităților componente NRF. Raportul de evaluare mai are o rubrică destinată comentariilor autorităților naționale și de asemenea comandamentului întrunit în a cărei arie geografică se găsește unitatea evaluată. Aceste comentarii pot detalia anumite circumstanțe constatate pe timpul evaluării, ca de exemplu o lipsă temporară a unui anumit echipament, pe care autoritatea națională urmează să îl achiziționeze până la începerea perioadei de așteptare, dar după momentul evaluării CREVAL.

4. Coordonarea unei activități de evaluare operațională de tip CREVAL

Coordonarea evaluării constă în desfășurarea acelor activități care îi permit șefului echipei de evaluare, dar și autorităților ierarhice implicate în destinarea NRF, să intervină activ și continuu asupra componentelor procesului evaluării. Funcția de coordonare este specifică ofițerilor responsabili de arii funcționale, a celor specialiști, a ofițerului coordonator al echipei, precum și monitorilor NATO care participă la evaluare.

Acțiunea de coordonare are scopul de a asigura adaptarea procesului de evaluare la condițiile existente în cadrul fiecărei etape, începând cu

Tabelul 1

Momentele procesului evaluării CREVAL

<i>Nr. crt.</i>	<i>Detalii</i>	<i>Observații</i>
1	Nominalizarea unităților destinate NRF, în luna noiembrie pentru anul care urmează	
2	Planificarea evaluării, la nivel național și la nivelul comandamentului terestru NATO	
3	Stabilirea detaliilor evaluării între structura de evaluare NATO și autoritatea națională (SMFT)	
4	Transmiterea ordinului de activare, în conformitate cu categoria de disponibilitate (RC ¹⁸), conform Anexei nr. 1	
5	Transmiterea mesajului de coordonare a monitorilor cu echipa de evaluare și unitatea evaluată, cu 6 săptămâni înainte de evaluare	
6	Brifingul de prezentare a echipei de evaluare și a monitorilor	
7	Declararea începerii evaluării	
8	Desfășurarea evaluării statice (în cazarmă)	
9	Desfășurarea evaluării acționale (exercițiu tactic)	
10	Briefingurile zilnice de coordonare a echipei de evaluare și a monitorilor	
11	Declararea sfârșitului evaluării (ENDEX ¹⁹)	
12	Informarea autorităților naționale, a comandamentului NATO terestru, a comandamentului NATO întrunit și a SHAPE referitor la rezultatul evaluării	
13	Includerea, de către comandamentul terestru NATO, a rezultatului în cadrul raportului anual de evaluare, care se prezintă în luna decembrie pentru anul în curs, moment când de asemenea se anunță evaluările ce vor avea loc în anul următor	



procesul de planificare și terminând cu transmiterea raportului de evaluare. În cadrul procesului de pregătire a evaluării se identifică momente prezentate în Tabelul nr. 1.

În acțiunile de coordonare sunt implicate structurile care gestionează forțele, de la nivelul ACO până la nivelul Comandamentului Terestru NATO de nivel tactic (în prezent, acesta se găsește la Izmir, Turcia), iar pe plan național, în cadrul fiecărei armate NATO există o structură destinată în cadrul Statului Major General, care coordonează structurile de instrucție a forțelor din cadrul statelor majore ale categoriilor de forțe.

Prin coordonare, conform punctului 5 din tabelul 1, echipa de monitori schimbă informațiile necesare cu structura care destină echipa de evaluare națională, pentru identificarea locației, itinerarului, detaliilor logistice și tehnice necesare de considerat pe timpul evaluării.

Coordonarea activității de evaluare operațională impune, în primul rând, stabilirea punctelor de contact la fiecare nivel funcțional, puncte de contact care să îndeplinească un nivel rezonabil de abilități de comunicare. Abilitățile de comunicare le definim sub aspect intrinsec, respectiv capacitatea de analiză și sinteză a informației, în limba română și engleză, în mod egal, dar și sub aspect extrinsec, respectiv autoritatea de a transmite informații, acces la mijloace de comunicare (telefon, poștă electronică neclasificată, sistem electronic clasificat) și respectarea standardelor de politețe în comunicare conform normelor interne.

5. Controlul-evaluarea în cadrul procesului de evaluare CREVAL

Controlul, în cadrul activității de evaluare CREVAL, reprezintă acea funcție managerială prin care se verifică performanțele realizate de către toate entitățile implicate în procesul evaluării, comparativ cu obiectivele prevăzute anterior. Controlul, care este în strânsă corelație cu decizia, are rolul de a preveni și a remedia, prin intervenție promptă, anomaliile care pot apărea pe timpul desfășurării procesului de evaluare. Tot prin funcția de control se realizează măsurarea realizărilor fișelor de evaluare, și surprinderea elementelor pozitive și negative ale unității evaluate.

Necesitatea controlului rezultă din complexitatea activității de evaluare, care este strict încadrată în timp. Pe durata evaluării, în etapa statică, programul de lucru al unității se poate desfășura în parametri

normali (8 ore), însă prin derogare, atunci când nu au fost atinse toate punctele necesare, activitatea se poate prelungi până la atingerea tuturor obiectivelor, deoarece perioada de evaluare trebuie respectată așa cum a fost planificată și anunțată unității din timp. În situația în care anumite documente nu au fost verificate în etapa statică, va fi mult mai dificil de recuperat aceasta ulterior, deoarece în etapa acțională unitatea se dislocă în zone aflate la distanță de locația de la pace, iar documentele clasificate rămân în cazarmă, fiind supuse regulilor specifice de protecție.

Controlul este necesar să aibă un caracter preventiv, în sensul că atribuțiile specifice ale evaluatorilor sunt anunțate acestora din timp, și fiecare evaluator trebuie să își „împropăteze” cunoștințele înainte de integrarea în echipă. Aceasta presupune revederea manualului de evaluare și a detaliilor specifice ale unității. Detaliile actualizate sunt comunicate echipei de evaluare la începutul activității, de regulă de către comandantul unității, iar membrii echipei de evaluare au posibilitatea de a se familiariza cu toate detaliile particulare ale unității ce va fi evaluată.

Cea mai importantă caracteristică a controlului este cea că permite sesizarea permanentă a performanțelor atinse de către evaluatori, oferind oportunitatea șefului echipei de evaluare sau ofițerului coordonator de a restabili standardul necesar, corectând erorile constatate. Aceasta se realizează permanent pe timpul evaluării, iar la finalul fiecărei zile echipa de evaluare și monitorii participă la briefingul de închidere, unde se prezintă stadiul atins pe fiecare arie funcțională, deficiențe constatate, modalități de rezolvare și planul pentru următoarea zi. În cadrul acestui briefing sunt exprimate opinii referitoare la prestația profesională a unității, dar și detalii logistice, care vor fi tratate pe larg în capitolul următor.

Evaluarea echipei de evaluatori se realizează de către șeful echipei de evaluare, sprijinit de către ofițerul coordonator. Comanda echipei de evaluare este formată din șeful echipei de evaluare, ofițerul coordonator (șeful de stat major al echipei) și subofițerul de stat major. Monitorii au rolul de a supraveghea respectarea cadrului normativ NATO, deoarece monitorul senior menționează separat în raportul de evaluare propriile concluzii referitoare la modul de desfășurare a evaluării. În virtutea acestui aspect, monitorii, în calitate de reprezentanți ai comenzii superioare a NATO, pot, de asemenea,



să prezinte concluzii asupra prestației evaluatorilor și pot corecta atitudinile neconforme constatate pe timpul evaluării. În conformitate cu prevederile NATO, punctele de vedere sunt schimbate oficial doar între monitorul senior și șeful echipei de evaluare.

În concluzie, activității de evaluare CREVAL i se aplică toate caracteristicile manageriale ale unui proces complex, de sine-stătător, pluridisciplinar și specific organizat. Sistematizarea și standardizarea acestuia, realizată la nivelul NATO prin prestația ofițerilor de stat major din structurile de comandă ale alianței, au avut ca finalitate elaborarea manualului de evaluare a forțelor terestre, care este circumscris cadrului general de orientare a actului de comandă militară pe baze de eficiență, ergonomie și folosire judicioasă a resurselor. Scopul primordial al alianței îl constituie asigurarea securității statelor membre, inclusiv prin acțiuni de ripostă militară, atunci când mijloacele diplomatice nu mai au rezultate, și pentru aceasta este în funcțiune un mecanism precis de intervenție graduală cu forțe, adaptat nivelului de risc anticipat.

Funcțiile manageriale ale activității de evaluare CREVAL au fost tratate plurivalent, deoarece au fost analizate aspecte ale unității evaluate, ale echipei de evaluare și ale echipei de monitorizare. În cadrul funcțiilor de planificare, decizie, comandă, coordonare și control, au fost evidențiate acele aspecte specifice cu care se confruntă decidenții din cadrul comenzii SMFT, care gestionează atât unitatea evaluată, cât și echipa de evaluatori.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/138822, cu titlul „Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile „Științe Militare”, „Securitate și Informații” și „Ordine Publică și Siguranță Națională” - Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – „SmartSPODAS”.

NOTE:

1 O. Nicolescu, I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008, p. 23.

2 *Ibidem*, p. 23.

3 Gh. Minculete, *Management logistic*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 2003, pp. 14-24.

4 O. Nicolescu, *op.cit.*, pp. 23-24.

5 *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*, Comandamentul Suprem Aliat cu sediul la Mons, Belgia (n.a.).

6 *Sfânta Evanghelie după Ioan*, capitolul 8, versetul 32.

7 Gh. Minculete, *op.cit.*, pp. 16-17.

8 *NATO Response Force, forța de răspuns a NATO*, conform AAP-006 din 2009.

9 *Allied Command Operations*, Comandamentul Aliat pentru Operații, dispus la Mons, Belgia.

10 Michael Tamelander, Niklas Zetterling, *Determining the Decisive Moments: The Invasion of Normandy*, Stockholm 2009, Norstedts Press, pp. 122-124.

11 Ken Ford, Steven J. Zaloga, *Overlord: The D-Day Landings*, New York, 2010, Osprey Publishing House, pp. 78-83.

12 [http://www.insse.ro/cms/files/RPL2002INS/vol2/tabele/t7\(288-292\).pdf](http://www.insse.ro/cms/files/RPL2002INS/vol2/tabele/t7(288-292).pdf), accesat la 16 aprilie 2014.

13 Corneliu Russu, *Management*, Editura Expert, București, 1996, pp. 109-113.

14 *TACOM – tactical command*, comanda tactică, limba engleză.

15 *TACON – tactical control*, control tactic, limba engleză.

16 Ca o exemplificare, în perioada anilor 2008-2010 am monitorizat 14 evaluări CREVAL, iar în 2011 și 2012 am fost evaluator la 14 evaluări CREVAL desfășurate în unități ale SMFT (n.a.).

17 În urma reorganizării sistemului de comandă NATO desfășurat în anul 2010, forțele terestre se subordonează comandamentului terestru de la Izmir (Component Command Land – CCL).

BIBLIOGRAFIE

Ford Ken; Zaloga Steven J. *Overlord: The D-Day Landings*, Osprey Publishing House, New York, 2010.

Minculete Gheorghe, *Management logistic*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 2003.

Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ioan, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008.

Russu Corneliu, *Management*, Editura Expert, București, 1996.

Tamelander Michael; Zetterling Niklas, *Determining the Decisive Moments: The Invasion of Normandy*, Norstedts Press, Stockholm, 2009.

Tomescu Cătălin, *Considerații privind instruirea Forțelor Terestre în contextul participării acestora la gestionarea conflictelor militare la nivel național și global*, teză de doctorat, UNAp „Carol I”, București.

AAP-06, NATO Glossary of Terms, NATO Standardization Agency 2009.

Allied Command Operations Forces Standards, Volume VII, edition 2009.