



# PRINCIPII CARE POT CONTRIBUI LA ÎMBUNATĂȚIREA PROCESULUI DE PLANIFICARE A CARIEREI INDIVIDUALE A MILITARILOR PE TIMP DE PACE

## *PRINCIPLES WHICH MAY IMPROVE THE PROCESS OF MILITARY INDIVIDUAL CAREER PLANNING DURING PEACETIME*

Col.drd. Iliuță VLAD\*

În armatele moderne ale statelor membre NATO, planificării carierei individuale a militarilor pe timp de pace i se acordă o importanță deosebită în ultimul timp, în scopul creșterii randamentului profesional atât la nivel de individ, cât și la nivel de organizație. Managementul carierei individuale a devenit, la nivel de organizație, o componentă importantă a managementului resurselor umane. Funcționalitatea managementului carierei individuale, în Armata României, se fundamentează pe respectarea unor principii.

*In the modern NATO member armies, military individual career planning during peacetime is a topical issue, aimed at increasing professional performance both at individual and organizational levels. Individual career management has become, at organizational level, an important component of human resource management. We claim that the functionality of individual career management in the Romanian Army is based on the observance of some principles.*

**Cuvinte-cheie:** parcurs profesional; personal militar; performanță; principii; categorii de militari.

**Keywords:** professional career; military personnel; performance; principles; military categories.

Planificarea parcursului profesional în orice armată este într-o directă consonanță cu misiunea fundamentală a organismului militar, și anume aceea de a fi gata oricând de a interveni armat, pentru apărarea intereselor statului căruia îi aparține sau alianței militare din care face parte.

Acțiunile militare, în general, se manifestă „în raport cu caracteristicile societăților, având o dinamică proprie, dar se subsumează celei generale a societății, într-o anumită etapă de dezvoltare socială, sursa acesteia fiind, de regulă, o disfuncționalitate socială, a cărei natură este deosebit de variată”<sup>1</sup>. Astfel, obiectivul principal al oricărei acțiuni militare este de „schimbare a cursului firesc al unor evenimente, ca urmare a intervenției agentului în traiectoria acestora, fiind îndeplinit prin obiective ce sunt exprimate în misiuni”<sup>2</sup>.

Armata României, participantă la acțiuni militare de amploare în ultimii 15-16 ani, se caracterizează printr-un „update” important în toate domeniile, în perioada de după 1989, îndeosebi în domeniile înzestrării, instruirii și armonizării legislative cu armatele moderne, iar aici se are în vedere și managementul resurselor umane și al carierei individuale.

În privința terminologiei, cuvântul „carieră”, în sfera militară, se identifică cu cel de „profesie”. Argumentul ar fi acela că, într-o instituție militară, de altfel strict ierarhizată, cadrele militare, de-a lungul activității lor profesionale, ocupă succesiv diverse posturi, parcurgând treptele ierarhice, specifice activității profesionale (începând de la cel mai mic nivel al ierarhiei militare, până la nivelul superior), într-o perioadă de timp îndelungată, aproximativ egală cu perioada de activitate militară a unui militar profesionist. Prin urmare, cariera militară este reprezentată de toată această succesiune ierarhică de posturi, cu responsabilitățile, cu competențele și cu formele de pregătire aferente, specifice profesiei

\*Academia Tehnică Militară  
e-mail: liviuvlad2003@yahoo.com



militare, pe care le parcurge un individ, într-un cadru și după reguli precise, din momentul accederii lui în sistemul militar, până la ieșirea din sistem.

Sub aspect organizatoric, cariera militară se prefigurează în deplină concordanță cu nevoile armatei, cu cerințele posturilor, cu interesele individuale ale cadrelor militare, prin repartizarea progresivă a gradelor și a posturilor militare și, nu în ultimul rând, cu perfecționarea continuă a pregătirii generale și profesionale. Prin dezvoltarea carierei cadrelor militare, sarcină permanentă a instituției militare, dar și a militarilor, instituția urmărește creșterea eficienței activității militarilor, printr-o continuă orientare a parcursurilor în carieră, prin descoperirea, prin stimularea și prin valorificarea abilităților și a capacităților cadrelor militare, precum și prin recunoașterea oportună a calităților acestora și a rezultatelor obținute în activitate. Încă de la apariția conceptului de management al carierei individuale, s-au formulat diverse definiții, care nu au deosebiri majore, de fond.

În opinia mea, managementul carierei individuale este procesul de conturare și de aplicare a scopurilor, a strategiilor și a planurilor, menite să permită instituției militare să-și asigure necesarul de resurse umane, iar militarilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor.

Dintr-o altă perspectivă, managementul carierei individuale ar putea apărea ca procesul de planificare și de modelare a evoluției militarilor, în cadrul instituției militare, în concordanță cu planul nevoilor organizatorice, dar și cu performanțele, cu potențialul și cu opțiunile individuale ale militarilor.

Având în vedere toate aceste aspecte, se poate afirma că managementul carierei individuale, într-un sens restrâns al conceptului, reprezintă ansamblul integrat al proceselor de planificare și de dezvoltare a carierei, iar într-o viziune mai largă, managementul carierei individuale presupune totalitatea legăturilor și a condiționărilor funcționale reciproce, existente între planificarea, dezvoltarea carierei individuale și planificarea creșterii carierei organizaționale.

Între managementul carierei individuale și celelalte activități ale managementului resurselor umane, există o serie de conexiuni, și anume planificarea carierei este parte intrinsecă a planificării resurselor umane, iar evaluarea performanței este una dintre condițiile indispensabile dezvoltării carierei profesionale.

Managementul carierei individuale militare cuprinde activitățile de proiectare, de planificare, de aplicare și de evaluare a politicilor, a strategiilor, a obiectivelor și a programelor de dezvoltare și de utilizare profesională a ofițerilor, a maiștrilor militari și a subofițerilor în cadrul organizației militare, în concordanță cu performanțele și cu potențialul fiecăruia, în scopul satisfacerii nevoilor armatei și realizării aspirațiilor profesionale ale cadrelor militare.

În urma cercetării fenomenului MCI, în cadrul legislativ al altor armate membre NATO, consider că, prin managementul carierei militare individuale, trebuie să se urmărească atingerea următoarelor ținte:

- gestionarea carierei personalului militar profesionalizat și a posturilor din statele de organizare, printr-un sistem flexibil și eficient, pentru valorificarea superioară a pregătirii, a experienței, a potențialului de dezvoltare și a performanțelor militarilor, pe baza evaluării corecte a acestora;
- motivarea personalului militar profesionalizat, pentru asigurarea stabilității acestuia în sistemul militar printr-o carieră atractivă, prin dezvoltare profesională, prin salarizare și prin măsuri de protecție adecvate;
- realizarea unui sistem viabil, care să ofere personalului militar profesionalizat șanse și oportunități reale de reconversie profesională și de plasament pe piața civilă a forței de muncă.

De asemenea, consider că, odată stabilite aceste ținte, trebuie creat cadrul legal necesar pentru atingerea lor, sau pentru îmbunătățirea celui existent, astfel încât funcționalitatea sistemului de planificare a carierei să se sprijine pe respectarea unor principii valabile, de altfel, în toate armatele cu tradiție în domeniu.

În urma cercetării modului de derulare a acestui proces în alte armate, se poate spune că funcționalitatea managementului carierei individuale în Armata României, se fundamentează pe respectarea următoarelor principii:

- asigurarea șanselor egale de promovare și de dezvoltare profesională, pe parcursul carierei militare;
- asigurarea transparenței și a accesului liber la informațiile privind profesia militară, posturile vacante, procesul de promovare și oportunitățile de dezvoltare profesională;



- armonizarea nevoilor și a aspirațiilor individuale ale cadrelor militare cu cerințele și cu obiectivele organizaționale ale instituției militare;
- implicarea individului în proiectarea propriei cariere, prin implementarea sistemului de management al carierei individuale;
- asigurarea predictibilității traseelor în carieră, prin planificarea organizațională și individuală a carierei militare;
- evaluarea performanței și a potențialului cadrelor militare, ca fundament al tuturor deciziilor de evoluție în carieră, de dezvoltare profesională, de utilizare și de recompensare a cadrelor militare;
- promovarea unui management integrat al tuturor proceselor specifice carierei militare.

Aceste principii sunt relativ simple și au efect asupra îmbunătățirii participării la acțiunile militare, reprezentând una dintre modalitățile de asumare a responsabilităților armatei țării noastre, care decurg din calitatea de membru al Alianței Nord-Atlantice. Standardele pregătirii Armatei României, în acest sens, sunt evaluate periodic, întrucât performanțele participării la acțiunile militare trebuie să fie în concordanță cu cele ale celorlalte armate partenere.

Am analizat aceste aspecte privind justificarea unui management performant al carierei individuale, în vederea participării la acțiuni militare și situării Armatei României, și din această perspectivă, alături de armatele moderne ale statelor lumii nu doar din punctul de vedere al participării la acțiuni militare, dar și din cel al asumării de către sistem a planificării riguroase a carierei individuale, astfel încât individul să știe, de la început, care sunt variabilele și care sunt constantele ecuației planificării carierei sale.

Consider că selecția resurselor umane se realizează pe tot parcursul derulării procesului profesional, ca element care determină managementul carierei individuale și influența acestuia asupra performanțelor participării la acțiunile militare.

În acest sens, pilonul principal, aflat la baza reconstrucției instituției militare, este constituit din obiective. Anterior, au fost semnalate o serie de modificări ale naturii și ale numărului acestora, împreună cu schimbarea contextului care le-a generat și a strategiilor adoptate, cu implicații

nemijlocite asupra politicilor organizaționale. Fără îndoială, schimbările care marchează drumul de la vechi spre nou suferă și o serie de alte influențe. Orice abatere sau disfuncționalitate în construcția acestor factori se poate constitui într-o piedică și într-o rezistență suplimentară, care acționează asupra locomotivei schimbării, constituită de politica de personal.

Participarea la acțiunile militare reprezintă una dintre modalitățile de asumare a responsabilităților Armatei române, care decurg din calitatea de membru al Alianței Nord-Atlantice.

Se poate spune că „aproape toate deciziile în domeniul resurselor umane gravitează în jurul a patru axe mari: folosirea forței de muncă, remunerarea, valorizarea și participarea”. Premisa unor decizii corecte în acest domeniu o constituie existența unei atenții deosebite în procesul de selecție a resurselor umane. Se știe că alegerile îndoielnice sunt asociate grabei, superficialității și lipsei de fundamentare a acestor decizii. Adesea, aceste situații sunt frumos „îmbrăcate” în alternative decizionale, în care nu există decât una din două soluții (sau/sau), niciodată o a treia. Realizarea unei selecții corespunzătoare, cu respectarea tuturor procedurilor, poate duce la evitarea unor situații de acest gen, cu toate neplăcerile asociate.

Nu poate fi permisă acceptarea „pe încredere” a oricărei persoane care manifestă intenția și voința de a-și servi țara sub arme, fără a fi „echilibrat, încrezător, motivat și mândru că și-a ales meseria armelor”. Cine dorește să îmbrățișeze această profesie trebuie să fie conștient de dificultățile și de constrângerile legate de disponibilitate totală, de mobilitate, de disciplină, de supunere și de alte aspecte detaliate în acest articol.

Procesele de recrutare stabilesc anumite standarde de intrare, legate de educație, de vârstă, de condiție fizică, de sănătate, de inteligență etc. În procesele de selecție, toți cei care îndeplinesc sau care depășesc aceste cerințe sunt testați din punctul de vedere al vocației și al abilităților necesare pentru ocuparea unui post.

Discriminările lipsite de motivație sunt injuste și pot intra în conflict cu multe dintre valorile fundamentale ale oamenilor, cele iraționale conduc la irosirea unor talente potențiale, la subminarea eficacității organizației și, poate, la formarea unei forțe de muncă nereprezentative pentru organizație. Înțeleasă ca o „previziune, în cadrul



căreia deosebiriile dintre oameni trebuie puse în acord cu deosebiriile dintre specificațiile de post”, selecția personalului, pe tot parcursul derulării carierei, reprezintă un „proces de alegere a celui mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post, folosindu-se criterii specifice”. În majoritatea cazurilor, selecția profesională „nu pune problema de a alege supravaloari, ci de a elimina, în primul rând, pe cei inapți și apoi de a alege, prin diferențierea celor rămași, pe cei mai buni”.

În procesul de selecție trebuie să se țină seama că opțiunea pentru un număr mare de sarcini, de natură diferită, care presupun creativitate și asumarea riscurilor (rezultate din analiza posturilor), presupune căutarea și alegerea unor persoane cu o „localizare internă a controlului” (care au încredere în forța lor de a stăpâni incertitudinea și de a-și influența viața). Dacă în organizația militară se dorește doar o specializare excesivă la locul de muncă, atunci sunt recomandate persoanele cu o „localizare externă a controlului” (care acceptă și respectă regulile impuse de organizație).

În desfășurarea procesului de selecție, trebuie aduse la cunoștința candidaților următoarele:

- descrierea postului și condițiile necesare angajării;
- cerințele și specificul organizației;
- sistemul de salarizare și de promovare;
- modalitățile de rezolvare a diferitelor probleme ș.a.

Astfel, pot fi prevenite eventualele neînțelegeri ulterioare, deoarece, pe de o parte, candidații la ocuparea postului vor ști exact ce se așteaptă de la ei, iar pe de altă parte, cei care selecționează vor avea în față un etalon care trebuie urmărit. În acest fel, se pot îndepărta o parte dintre solicitanții la ocuparea unui post, dar se reduce numărul celor care părăsesc locul de muncă și organizația militară, la scurt timp după ce s-au angajat. Prezentarea realistă a postului este preferabilă uneia denaturate, false, care omite și subestimează dificultățile înregistrate în procesul de recrutare. Pe această cale, inconveniențele, pe termen scurt, scutesc organizația militară de o mulțime de probleme, pe termen lung. Dacă se înregistrează pierderi în oameni, atunci este mai bine ca acest proces să se desfășoare înainte de cheltuirea unor resurse pentru instruire, pentru adaptare sau pentru reluarea demersurilor necesare încadrării unui post liber.

Trebuie menționat un lucru esențial, și anume că formarea ofițerilor, numai pentru prima treaptă

în ierarhie are nevoie de cel puțin 3-4 ani doar în academiile categoriilor de forțe ale armatei, fără a mai vorbi de medici militari, pentru formarea cărora, este necesară o perioadă mai mare de timp. De asemenea, după această perioadă, ofițerul trebuie pregătit pentru etapa următoare de carieră, deci nu poate participa imediat la o misiune care presupune acțiuni militare.

### Concluzii

Prin extrapolare, se observă că principiile enumerate mai sus sunt, de fapt, valabile în orice organizație de tip piramidal, armata, ca entitate, nefăcând excepție în acest sens, și au la bază respectarea drepturilor fundamentale ale individului de dezvoltare a propriei cariere, dar și funcționalitatea organizației.

Aceste principii nu sunt unele nemaiîntâlnite până în prezent pentru corpul ofițerilor, maiștrilor militari sau subofițerilor, ca și pentru factorii de conducere din armată. Ele sunt principii care se respectă în toate armatele moderne ale lumii, cu atât mai mult cu cât vorbim despre armatele statelor membre NATO. Progresul instituțional rezultă, printre altele, și din gestionarea resursei umane la un nivel superior, respectând „deviza neoficială”, dar recunoscută peste tot în lume, conform căreia, pentru fiecare post, trebuie „omul potrivit, la locul potrivit, în momentul potrivit”.

### NOTE:

1 Lt.col.drd. Stan Anton, lt.col.drd. Gheorghe Iordache, *Considerații de ordin general asupra acțiunilor militare desfășurate în mediul de securitate actual*, Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 1/2007, București, p. 29.

2 *Ibidem*, p. 29.

### BIBLIOGRAFIE

*Legea nr. 80/1995 privind statutul cadrelor militare, cu modificările și completările ulterioare, în temeiul prevederilor art. 33 alin. (1) din Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale, cu modificările ulterioare.*

Instruction n° 230428/DEF/SGA/DRH-MD/FM/1 du 28 juin 2007 (BOC N° 24 du 10 octobre 2007, texte 2 ; BOEM 300.3.1, 810.4).

Loi n° 2009-972 du 3 août 2009, article 43. (JO n° 180 du 6 août 2009, texte n° 4 ; signalé au BOC 34/2009 ; BOEM 350.3.2) modifiée.



Lt.col.drd. Anton Stan, Lt.col.drd. Iordache Gheorghe, „Considerații de ordin general asupra acțiunilor militare desfășurate în mediul de securitate actual”, *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, nr. 1/2007, București.

Barbu Victor, *Managementul Resurselor Umane ale Apărării în procesul de pregătire a*

*Armatei României în vederea aderării la NATO*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2007.

Mihalcea Cornelia, „Aspecte fundamentale privind managementul carierei subofițerilor și maiștrilor militari din armata României”, în *Forțele Terestre – Buletin de teorie militară*, nr. 1(9), 2011.