



# NECESITATEA ÎNFIINȚĂRII UNOR STRUCTURI CU ATRIBUȚII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CARIEREI INDIVIDUALE – TREAPTĂ DE EVOLUȚIE CĂTRE STATUTUL DE ARMATĂ MODERNĂ

## *THE NEED FOR ESTABLISHING STRUCTURAL ORGANIZATION IN THE FIELD OF INDIVIDUAL CARE MANAGEMENT - THE STATE OF EVOLUTION TO THE MODERN ARMY STATUS*

Col.drd. Iliuță VLAD\*  
Col.(r) prof.univ.dr. Sorin PÎNZARIU\*\*

Având în vedere faptul că, la nivelul Armatei României, nu există structuri cu atribuții în domeniul managementului carierei individuale, care să se ocupe cu planificarea carierei militarilor și a parcursurilor profesionale, considerăm că, în conformitate cu practicile din armatele moderne membre NATO, este necesar să se înființeze astfel de structuri, de la nivel de batalion/similar până la nivel central, prin reorganizarea structurilor de personal. În acest fel, numărul de funcții din organigrama fiecărei unități militare nu va fi afectat, în schimb evoluția în carieră a militarilor va fi îmbunătățită semnificativ.

*Considering that at the level of the Romanian Armed Forces there are no structures with responsibilities in the field of individual careers management that deal with military career planning and professional pathways, we believe that, according to the practices of modern NATO armies, it is necessary to set up such battalion / similar structures up to the central level by reorganizing staff structures. In this way, the number of functions in the organizational chart of each military unit is not affected, instead the military career evolution is considered to be significantly improved.*

**Cuvinte-cheie:** carieră militară; management; resurse umane; structuri centrale; parcurs profesional.

**Keywords:** military career; management; human resources; central structures; professional career.

În armatele moderne, formarea profesională continuă a personalului militar profesionist este o componentă importantă a procesului de planificare a carierei.

Nu în ultimul rând, însă, evaluarea performanțelor și orientarea profesională reprezintă poate modalitatea cu o importanță cel puțin egală cu a celorlalte care contribuie, în opinia noastră, la eficientizarea managementului carierei individuale.

În contextul acestei evoluții a sistemului militar, nu au existat preocupări temeinice pentru

construirea unui aparat de gestionare a carierei individuale, managementul acesteia, la nivelul armatei, realizându-se în mod „cumulativ” de către structurile de personal de la toate nivelurile.

În prezent, cariera individuală a militarilor este gestionată prin intermediul comisiilor de selecție, care asigură egalitatea de șanse privind ocuparea unui post militar. Procesul de îndrumare și de consiliere a militarului, pentru un traseu de carieră, conform propriilor abilități, lipsește cu desăvârșire, în condițiile în care, pentru posturile de conducere, este important să se identifice angajații care dovedesc: „performanță imediată, pragmatism, capacitate de a sesiza oportunitățile, concentrare pe activitățile importante, perseverență și rentabilitatea acțiunilor; stăpânirea schimbării (având în vedere faptul că managementul presupune nesiguranță,

\*Academia Tehnică Militară

e-mail: liviuvlad2003@yahoo.com

\*\*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

e-mail: sorinpinz@yahoo.com



capacitate de anticipare, flexibilitatea metodelor de muncă, mobilitate intelectuală și profesională); capacitate de sintetizare”<sup>1</sup>.

Pentru îmbunătățirea managementului carierei individuale în Armata României, menționăm câteva căi de acțiune, în acest sens, căi care pot reprezenta atât direcțiile de acțiune pentru creșterea randamentului întrebuintării resursei umane, cât și procedeele principale de realizare a acestora.

Astfel, în opinia noastră, principalele căi de îmbunătățire a managementului carierei individuale sunt:

- înființarea unor structuri specializate, cu atribuții în domeniul managementului carierei individuale, și încadrarea lor cu personal specializat în managementul carierei (managerul de carieră);
- creșterea rolului managerului de carieră în gestionarea parcursului profesional al militarilor;
- proiectarea statelor de organizare ale unităților militare, conform rezultatelor evaluării posturilor și în spiritul dezvoltării profesionale a militarilor;
- planificarea parcursurilor profesionale, pe tipuri de carieră;
- dezvoltarea procesului de formare profesională continuă, ca parte componentă a planificării carierei;
- modernizarea activității de evaluare a performanțelor și de orientare profesională.

Acestea ar putea constitui cheia dezvoltării motivației militarilor și dezvoltarea unei cariere armonioase.

În cele ce urmează, vom detalia câteva aspecte privind prima dintre modalitățile de îmbunătățire a managementului carierei individuale, enumerate anterior întrucât considerăm că promovarea în funcție, necesară oricărui sistem de management al resurselor umane „este caracterizată prin schimbarea funcției sau a nivelului de încadrare, creșterea responsabilităților, obținerea unor avantaje morale și materiale și ea reprezintă un proces de schimbare a locului de muncă într-unul nou care cere mai mult și pretinde o mai mare competență sau nivel de calificare, o responsabilitate sporită și oferă satisfacții morale și materiale”<sup>2</sup>.

La nivelul Armatei României, structurile cu atribuții în domeniul managementului carierei individuale sunt inexistente, atribuțiile lor fiind asimilate selectiv structurilor de personal, care, la cele mai multe niveluri, nici nu au adoptat denumirea modernă de structuri de „management al resurselor

umane”, această sintagmă fiind „vizibilă” doar la nivelul Direcției management resurse umane.

Armatele membre NATO, care au o tradiție în dezvoltarea sistemului militar propriu, cu certitudine au o experiență vastă și în ceea ce privește managementul carierei individuale.

Acest lucru este demonstrat de efectele și de performanțele realizate de-a lungul timpului, de profesionalismul reflectat de către militarii care provin din armatele statelor respective, în îndeplinirea misiunilor internaționale.

Majoritatea acestor armate au o structură fanion, care se ocupă cu politicile în domeniul managementului carierei individuale, cu proiectarea carierei militare, dar și cu structuri specializate la toate nivelurile ierarhice ale armatei, de la nivelul batalion/similar cel puțin până la nivelul categoriei de forțe.

În Armata României însă, nu doar că nu există structuri specializate în domeniul managementului carierei individuale, iar o parte dintre atribuțiile specifice sunt asimilate altor structuri care au în sarcină gestiunea de personal în ansamblul ei, dar există, în opinia noastră, și unele disfuncții, astfel:

a) existența structurilor paralele cu subordonare diferită, implicate atât în concepție, cât și în execuție, ca principiu, unanim acceptat pentru funcționarea sistemului – centralizarea concepției și descentralizarea execuției –, să fie inoperant;

b) descentralizarea execuției care a impus organizarea unor structuri de personal, de la nivel central până la eșalonul Brigadă, a generat următoarele:

- risipa de resurse umane;
- accentuarea birocrăției, cu efecte negative asupra activității;
- solicitările exagerate de lucrări pentru a se justifica utilitatea structurilor.

Este bine cunoscută activitatea birocratică desfășurată de gestionarii de personal, de la cel mai mic nivel până la cel mai înalt, în situația trecerii în rezervă a unui maior dintr-un batalion.

c) abundența de reglementări și de detalii normative care reduce flexibilitatea sistemului de gestiune a resurselor umane profesionalizate ale apărării, impunând numai „soluții tip” la o diversitate mare de probleme de personal, limitează posibilitatea de realizare a unui management de personal, în acord cu nevoile și cu interesele organizației militare;



d) lipsa unui management modern al carierei individuale a personalului militar și civil profesionalizat care să asigure perspective, într-un orizont mediu de timp.

Acestea nu sunt decât patru dintre cele mai importante disfuncții ale sistemului actual, care se manifestă greoi, pe de o parte, iar pe de altă parte, nu oferă perspectiva unei proiecții în carieră a fiecărui militar, după model eficient, occidental.

În toate armatele statelor NATO, una dintre atribuțiile fundamentale ale sistemului de personal o reprezintă managementul carierei individuale.

Fiecare individ are proiectat un traiect de carieră, în care se îmbină, după reguli bine stabilite, perioadele de pregătire profesională cu perioadele de utilizare în diverse posturi, în acord cu experiențele dobândite, prin îndeplinirea atribuțiilor funcționale, și cu potențialul real de dezvoltare, în așa fel încât *întâlnirea* omului cu postul să se facă natural, avându-se în vedere faptul că în antrenarea și dezvoltarea competențelor este necesar să se înțeleagă că „nimeni nu poate conduce nimic dacă, în prealabil, nu este capabil să-și fie propriul lider, controlându-și și formându-și caracterul, construit într-o căutare constantă a identității pe bază de principii liber acceptate”<sup>3</sup>.

Prin urmare, în condițiile integrării României în structurile de securitate euroatlantice, modernizarea armatei reprezintă una dintre prioritățile actuale și de perspectivă.

În acest context, reorganizarea structurilor militare, reducerea efectivelor, în scopul realizării echilibrului dintre cheltuieli și resursele alocate, precum și profesionalizarea personalului și a acțiunilor militare trebuie însoțite de utilizarea unui sistem de management al carierei individuale simplu, modern, eficient, adecvat intereselor și obiectivelor organizației militare, capabil să valorifice integral calitățile și valențele profesionale ale resursei umane.

Prin urmare, în opinia noastră, aceste deziderate se pot realiza prin modernizarea sistemului de management al carierei individuale. Astfel, propunem, ca reper fundamental, existența a două structuri la nivel central:

a) *structura de politici și de strategii specifice domeniului resurselor umane (de nivel direcție centrală)*, cu atribuții în următoarele domenii:

- politici de promovare a carierei militare și de recrutare a candidaților pentru profesia militară;

- politici de selecție aptitudinală a candidaților care au optat pentru profesia militară;

- politici în domeniul învățământului militar: de formare, de specializare și de perfecționare a resursei umane profesionalizate;

- politici de planificare și de utilizare a resursei umane profesionalizate;

- politici de învățare a limbilor străine și de evaluare a competenței lingvistice, potrivit standardelor NATO;

- politici de evaluare, de motivare și de salarizare;

- politici sociale de recreere și de refacere pentru resursa umană profesionalizată a apărării;

- politici de reconversie profesională a personalului militar care urmează a fi dezafectat și de integrare într-o profesie civilă;

- politici de definire și de structurare a posturilor.

b) *structura cu atribuții în domeniul managementului carierei individuale (de nivel direcție centrală sau în cadrul Statului Major General)*, investită cu următoarele responsabilități:

- asigură resursa umană profesionalizată necesară comandanților structurilor militare pentru îndeplinirea misiunilor primite;

- gestionează resursa umană profesionalizată a apărării, pe categorii de personal și pe grade militare, îmbină interesele instituției cu cele ale individului în executarea tuturor „mișcărilor de personal”, respectiv evaluarea și aprecierea cadrelor militare, asigurând:

- numirea și eliberarea în/din funcție;

- mutarea cadrelor militare dintr-o unitate militară în alta;

- trimiterea la cursuri de specializare și de perfecționare în instituții de învățământ militar sau civile din țară sau din străinătate;

- detașarea la alte unități pentru îndeplinirea unor misiuni;

- punerea la dispoziție;

- menținerea în activitate a cadrelor militare cărora, prin hotărâre judecătorească, li s-a aplicat pedeapsa închisorii, cu suspendarea condiționată a executării, ori a amenzii, precum și în cazurile când au beneficiat de amnistie sau de grațiere, înainte de începerea executării pedepsei;

- suspendarea din funcție a cadrelor militare;

- acordarea gradelor promoțiilor de ofițeri, de maiștri militari și de subofițeri;



- acordarea gradelor de ofițer, de maistru militar și de subofițer în rezervă;
- înaintarea în gradul următor;
- acordarea gradelor și înaintarea în gradul următor post-mortem;
- trecerea în rezervă sau direct în retragere;
- chemarea/rechemarea în activitate a cadrelor militare în rezervă;
- trecerea maiștrilor militari și a subofițerilor în activitate în corpul ofițerilor;
- prelungirea detașărilor și a punerilor la dispoziție;
- aprobarea cifrelor anuale de școlarizare;
- repartiția numerică, pe structuri, a promoțiilor instituțiilor militare de învățământ;
- aprobarea, anuală, a numărului de cadre militare care urmează să fie înaintate în gradul următor;
- transferul cadrelor militare în activitate de la/ la Ministerul Apărării Naționale;
- prezentarea propunerilor privind acordarea gradului de general/amiral și de înaintare a generalilor/amiralilor în gradul următor;
- detașarea ofițerilor la cursuri, stagii de practică, în țară și în străinătate;
- detașarea cadrelor militare pentru a executa misiuni în afara Ministerului Apărării Naționale.

În principiu, această propunere, referitoare la structura sistemului de gestiune a resurselor umane ale apărării este prezentată în figura 1:

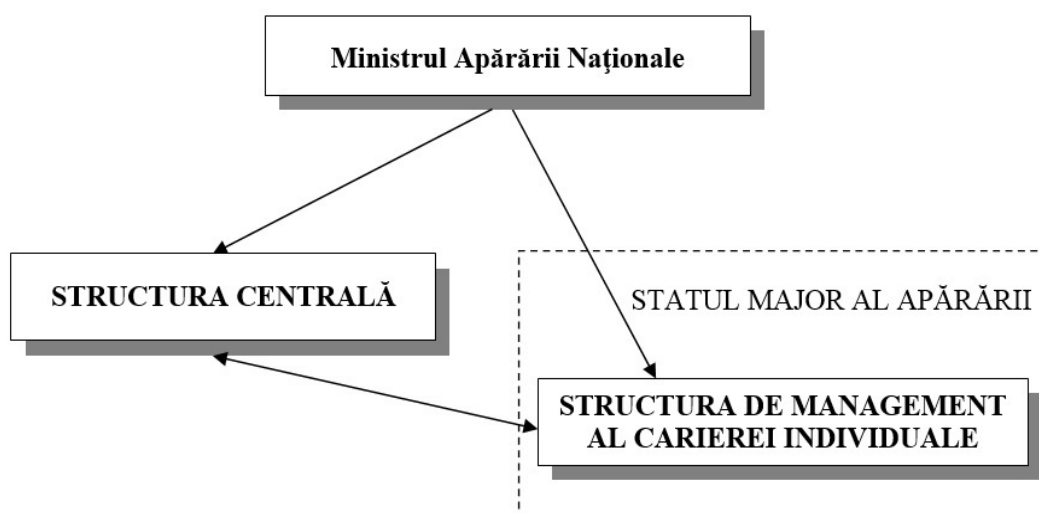
Considerăm că reproiectarea sistemului de gestiune a resurselor umane profesionalizate ale apărării, în vederea modernizării managementului carierei individuale, presupune inclusiv restructurarea componentelor cu atribuții specifice acestui domeniu, la nivelul unităților (batalioane/similare), unde ar trebui înființat un post, iar la nivelul marilor unități, un compartiment cu 2-3 posturi, care să asigure:

- evidența curentă a personalului;
- legătura personalului cu structura de management al carierei individuale;
- informarea structurilor abilitate și a personalului cu problemele de personal;
- alte activități specifice domeniului.

După părerea noastră, însă, pentru a fi eficient, sistemul trebuie să respecte două cerințe fundamentale, astfel:

- să fie subordonat, cel puțin în perioada de tranziție, ministrului apărării naționale;
- între cele două structuri, cu atribuții în domeniul managementului personalului, să existe un raport de cooperare directă. Nerespectarea acestei cerințe și găsirea unor soluții de compromis, pe principiul că „trebuie mulțumită toată lumea”, vor genera un sistem care reproduce, poate la altă scară, deficiențele actualului sistem.

Necesarul de funcții pentru structura de personal care realizează managementul carierei individuale se realizează din funcții ale actualelor structuri de



**Fig. 1** Structura propusă a sistemului de gestiune a resurselor umane

Sursa: Concepția autorului referitoare la structura sistemului de gestiune a resurselor umane



gestiune resurse umane care se reduc la un post, la nivelul batalioanelor (similare), și la 2-3 posturi, la nivelul marilor unități.

### Concluzii

Având în vedere cele menționate, considerăm că înființarea acestor structuri nu ar avea drept consecință faptul că se va mări numărul de funcții din domeniul resurselor umane. Organigrama și structurarea funcțiilor în statul structurii de management al carierei individuale se vor realiza de structura centrală investită cu elaborarea politicilor și a strategiilor specifice domeniului resurse umane.

Prin introducerea sistemului de gestiune a carierei militare, specificat anterior, considerăm că motivația militarilor, precum și randamentul muncii acestora vor crește considerabil, contribuind cu succes la îndeplinirea misiunilor asumate de Armata României, ca membru NATO.

În final, considerăm că aceste deziderate nu se pot obține nici în condițiile actuale în care fiecare militar este propriul său manager de carieră, iar acesta își proiectează cariera pe baze empirice, în funcție de oportunități, nici în condițiile în care există câteva elemente specifice managementului de carieră, cum ar fi comisiile de selecție, respectiv ghidul carierei militare, dar nu există persoana care sa fie la contactul cu militarul interesat pe care acesta sa-l întrebe ce proiecte are de viitor.

### NOTE:

1 D. Ollivier, *La bataille de l'efficacité personnelle*, Les Éditions D'organisation, Paris, 1989, p. 42.

2 M. Dumitrescu, *Introducere în management și management general*, Editura Eurounion, Oradea, 1995, p. 205.

3 J. Sieiro, *Tres factores de seguridad: liderazgo, comunicación, creatividad*, Ejército, Spania, an 57, nr. 675, sept. 1996, p. 11.

### 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.

\*\*\* *Legea nr. 270/2015 privind Statutul rezerviștilor voluntari*.

\*\*\* *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.

Dumitrescu M., *Introducere în management și management general*, Editura Eurounion, Oradea, 1995.

Ollivier D., *La bataille de l'efficacité personnelle*, Les Éditions D'organisation, Paris, 1989.

Sieiro, J., *Tres factores de seguridad: liderazgo, comunicación, creatividad*, Ejército, Spania, an 57, nr. 675, sep. 1996.