



CONSIDERAȚII PRIVIND COMPETENȚELE EVALUATORILOR CREVAL (Combat Readiness EVALuation)

CONSIDERATIONS REGARDING CREVAL EVALUATORS

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 aliante. În materialul de față îmi propun abordarea competențelor evaluatorilor CREVAL, 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 CREVAL evaluators' competencies, based on the experience acquired in the NATO command structure.

Cuvinte-cheie: competență de evaluare; evaluator; CREVAL; evaluare operațională.

Keywords: evaluation competencies; evaluator; CREVAL; combat readiness.

Combat Readiness Evaluation (CREVAL¹⁾ reprezintă sistemul implementat la nivelul Comandamentului Aliat pentru Operații pentru evaluarea unităților și comandamentelor de mari unități destinate apărării colective ale alianței nord-atlantice. Acest program de evaluare a fost introdus în primă formă în anul 2004 și a fost perfecționat ulterior până în prezent, astfel încât astăzi reprezintă instrumentul oficial prin care conducerea militară a alianței obține informații despre capacitatea unei structuri militare a unui stat membru de a-și îndeplini misiunile în condițiile unui scenariu tip Articol 5².

Procesul de identificare și de selecție a personalului destinat evaluării de tip CREVAL și modalitățile de amplificare a eficacității evaluatorilor

Instruirea personalului, ca act social determinant, prezent în viața socială în toate formele sale de manifestare, devine eficientă prin mijloacele și metodele de transmitere la nivelul fiecărui individ și implicit al organizației din care face parte, a problematicii complexe specifice

programelor de instruire. Realitățile și impunerile generate de necesitatea modernizării și integrării României în structurile nord-atlantice au demonstrat că, în managementul instruirii specific unităților operaționale din cadrul forțelor terestre, activitatea de evaluare este subsistemul cel mai eficient, cu posibilități reale de aplicare a feedbackului în instruire. La rândul lui, acest management al activității de evaluare trebuie să cuprindă ansamblul activităților desfășurate de către personalul destinat evaluării.

Ca urmare, evaluatorul CREVAL trebuie să cunoască această structură complexă, alcătuită, în principiu, din componente menționate în continuare.

- *Sistemul de obiective al instituției* (obiective fundamentale, obiective individuale) trebuie definit de o manieră cât mai concretă și operațională, facilitând astfel realizarea acestuia; esențial este ca sistemul de obiective să se integreze armonios pe verticala sistemului de management, asigurând realizarea obiectivelor cuprinse în planul sau programul instituției din cadrul sistemului național de apărare, pe baza integrării eficiente a eforturilor și a rezultatelor fiecărui component al ei.

- *Programele de acțiuni* întocmite pentru fiecare structură (unitate, subunitate) principală a instituției. În cadrul programelor de acțiuni se

*Departamentul pentru politică de apărare
și planificare
e-mail: jganea@yahoo.com



cuprind, de o manieră foarte precisă, resursele umane, materiale, financiare și informaționale aferente realizării obiectivelor previzionate, împreună cu specificarea acțiunilor necesare în acest scop. Stabilirea acțiunilor de întreprins ca și a mijloacelor disponibile se efectuează cu luarea în considerare a priorităților diferitelor categorii de obiective.

- *Calendarele de termene* care să reprezinte corolarul programelor de acțiuni, pentru a asigura o sincronizare temporară adecvată. În elaborarea lor se pornește de la termenele finale pentru obiectivele fundamentale și obiectivele derivate, utilizându-se principiul urmăririi inverse.

- *Metodele utilizate* în munca de conducere și de execuție reprezintă suportul logistic al managementului activității de evaluare. Adoptarea acestora trebuie făcută în urma unui proces de selecție a celor mai adecvate metode și tehnici, ținând seama de caracteristicile obiectivelor stabilite și a proceselor de muncă implicate.

- *Instrucțiunile de respectat* în implementarea procedurilor de evaluare. Pentru a corespunde scopului propus, instrucțiunile trebuie să reflecte legislația și să sintetizeze experiența instituției. Se spune că rolul esențial în asigurarea eficacității evaluării revine capacității manageriale a conducătorului echipei de evaluare. Din practica desfășurată în structurile de evaluare a rezultat succesul evaluării operaționale a unității nu depinde numai de potențialul acestei capacități. Personalitatea, calitățile intelectuale, pregătirea și experiența fiecărui membru din cadrul echipei își lasă amprenta asupra întregului proces de evaluare, putând să-i amplifice sau să-i diminueze rezultatele.

Cu alte cuvinte, contează, în cele din urmă, și capabilitatea fiecărui evaluator în parte de a ști cum să pună în aplicare în cadrul evaluării anumite metode și tehnici practice.

Importante pentru eficacitatea activității sunt și relațiile psihosociale ale evaluatorilor care susțin și alimentează cooperarea în cadrul grupului. Aceste relații imprimă și climatul care se dezvoltă în cadrul acelui grup de evaluatori. El este rezultatul modului specific în care se desfășoară comunicarea și informarea, organizarea și antrenarea, transmiterea deciziilor și controlul, deci toate componentele procesului de evaluare.

Abordarea științifică a amplificării eficacității muncii evaluatorilor impune, ca un prim pas, însăși

analiza acesteia, a modului de utilizare a timpului de lucru, diagnosticarea problemelor și evaluarea rezultatelor. Folosirea înțeleaptă a timpului de lucru reprezintă fundamentul creșterii eficacității evaluatorului.

Rezultatele obținute de către orice persoană, în orice domeniu de activitate, sunt proporționale cu eficiența utilizării timpului. În cazul evaluatorilor, modul de gestionare și de folosire a timpului determină atât rezultatele activității proprii, cât și ale subordonaților, ale unității evaluate în ansamblul ei, conferindu-i astfel o importanță mai mare.

Utilizarea în activitatea curentă de conducere a principiilor, a regulilor, a metodelor, a tehnicilor stabilite de știința evaluării (metodele analiză diagnostic, tabloul de bord, brainstormingul) reprezintă o constantă în muncă. Evaluatorii eficienți își desfășoară munca pe bază unui program zilnic sau săptămânal, care asigură o repartizare a timpului de muncă și a eforturilor în funcție de prioritățile impuse de condițiile existente, sarcini și obiective³.

Principala concluzie, care reiese din prezentarea succintă a acestor aspecte, este legată de utilizarea timpului de lucru de către evaluatorii eficienți, și anume că accentul trebuie pus pe folosirea judicioasă a acestuia, precum și eliminarea sau reducerea activităților ce nu țin de executarea sarcinilor curente. În acest scop se poate face o prezentare selectivă a unora dintre metodele și modalitățile utilizate cu succes în acest domeniu.

Programarea activității evaluatorilor

Activitatea evaluatorilor, ca orice altă muncă de altfel, trebuie să fie programată. Se accentuează acest aspect întrucât, deși nimeni nu contestă necesitatea și doar foarte puțini posibilitatea, în practică se constată că există numeroase rezerve de raționalizare. Cu toate că o soluție șablon nu există, anumite reguli au fost formulate pe baza analizei rezultatelor unui mare număr de evaluatori de succes:

a) să nu se consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate subordonaților;

b) să se concentreze eforturile asupra aspectelor cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite;

c) soluționarea, în primele ore ale zilei de muncă, a celor mai importante și dificile probleme;

d) sarcinile mai puțin pretențioase, care nu necesită o concentrare deosebită din partea

evaluatorilor, să fie grupate spre sfârșitul zilei de lucru;

e) selecționarea problemelor care implică cu prioritate cunoștințe din anumite domenii în vederea transmiterii spre soluționare către specialiști sau cu contribuția majoră a acestora;

f) programarea zilnică a unei rezerve de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, importante și urgente, în special pentru cadrele de conducere de nivel superior și mediu.

Rezolvarea problemelor esențiale în plenul organelor manageriale participative

Pentru programarea utilizării timpului de lucru, pe baza regulilor menționate, se pot utiliza diverse modalități. Cea mai răspândită modalitate o reprezintă graficul de sarcini.

Referitor la evaluatorul performant și perfecționarea raporturilor cu evaluații, „o caracteristică esențială a relațiilor întâlnite în procesul de evaluare constă în manifestarea lor prin intermediul relațiilor interpersonale. De fapt, activitatea evaluatorului este, în esența sa, munca cu oamenii”²⁴. Această latură se manifestă cel mai direct și frecvent în cadrul grupurilor de activitate.

Desfășurarea cu maximum de eficacitate implică, din partea evaluatorilor, o serie de calități, cunoștințe și comportamente specifice, precum:

- potențialul de a empatiza cu oamenii;
- remarcarea simțirilor subordonaților și a aspectelor care îi motivează;
- înzestrarea de a comunica eficient;
- conștientizarea posibilităților inerente de erori umane;
- rezolvarea problemelor într-un mod activ, prin implicarea personală.

Important este că atât între evaluatori, cât și între aceștia și personalul evaluat, să existe compatibilități psihosociologice, premisa necesară pentru a putea dezvolta relațiile umane normale. Pentru a crea o echipă și un climat de muncă adecvat pentru eficiență maximă se impune:

- respectarea personalității fiecărei persoane;
- intrarea în contact cu personalul din subordine pentru a-i cunoaște preocupările și aspirațiile;
- expunerea exemplului personal;
- abordarea unei atitudini imparțiale;
- severitatea în ceea ce privește principiile și suplețea în privința formei;
- acțiunea continuă pentru dezvoltarea spiritului de colaborare;

• combaterea zvonurilor prin fapte cunoscute sau verificabile;

• comunicarea și aplicarea sancțiunilor (trebuie efectuate cu tact);

• recunoașterea calităților, cunoștințelor, aptitudinilor și deprinderilor performante ale celor evaluați (prezintă un pronunțat caracter stimulator în activitate).

Abordarea relațiilor cu personalul evaluat prin prisma regulilor menționate, asigurând o motivare și un control adecvate, se concretizează în instituirea unei ambianțe de lucru sănătoase, propice realizării sarcinilor, dezvoltării creativității, a personalității fiecărui membru al unității evaluate.

Evaluatorul performant folosește colaboratori moderni

O modalitate de bază utilizată de organizația modernă pentru exercitarea de o manieră calitativ superioară a sarcinilor, a responsabilităților și a competențelor ce revin evaluatorilor o reprezintă apelarea pe scară largă la specialiștii nesubordonați sau subordonați nemijlocit acestora.

Din categoria specialiștilor nesubordonați nemijlocit evaluatorilor pot fi identificați:

- consultanții în management;
- asistenții managerului;
- conducătorii compartimentelor informaționale;
- specialiștii în probleme de personal, șefii altor compartimente.

Avantajul oferit de apelarea la serviciile consultanților în conducere este faptul că pun la dispoziția evaluatorilor persoane cu înaltă competență în anumite domenii, care au o bogată experiență privind situații similare și sunt în măsură să efectueze o analiză imparțială nefiind legați de situațiile analizate. Alături de proliferarea masivă a utilizării consultanților în management, în sprijinul sporirii eficacității muncii evaluatorilor acționează și activitatea colectivelor intercompartimentale.

Folosirea unor sisteme, metode și tehnici de management adecvate la toate nivelurile ierarhice este în măsură să sporească gradul de fundamentare a deciziilor și acțiunilor inițiate pentru aplicarea lor, să armonizeze și să orienteze eforturile evaluatorilor și colaboratorilor acestora în direcția îndeplinirii cantitative și calitative a obiectivelor asumate.

Regăsirea, în practica evaluatorilor, a unor sisteme, metode și tehnici moderne va duce la intensificarea caracterului științific al proceselor de evaluare și la amplificarea contribuției evaluatorului la creșterea eficienței organizației.



Corelația dintre rolurile, funcțiile și competențele evaluatorului CREVAL

În general, profilul specialiștilor rezultă din articularea competențelor sale definitorii. Competențele militarilor sunt formate instructional-educativ, în ansamblul treptelor de instruire militară și în ansamblul existenței și acțiunii profesionale. În virtutea competențelor, militarul realizează coerența și siguranța funcțională necesară în cadrul profesiei sale, în armată și în viața socială. În linii mari, competența semnifică totalitatea capacităților cognitive, psihomorale și psihomotrice prin care militarul își fundamentează și își exprimă funcțiile profesiei militare, desfășurând activități specifice ale profesiei sale.

Altfel spus, „competența cristalizează, la modul esențializat, conceptualizat, ansamblul componentelor practicii unei profesii”⁵, în cazul nostru ale profesiei de evaluator militar.

În conformitate cu opinia exprimată într-o altă lucrare, „pentru proiectarea competențelor evaluatorului este necesar să analizăm funcțiile și rolurile pe care acesta le îndeplinește”⁶ pe durata exercitării mandatului de evaluator.

Utilizând metoda determinărilor, ansamblul rolurilor pe care le poate îndeplini evaluatorul (militar și cetățean) se poate constitui în modelul socio-uman al acestuia.

În opinia mea, *funcțiile* caracteristice pe care evaluatorul și le asumă construiesc, în etape, un model socio-profesional cu specificitate definită.

Structura setului de funcții ale unei specialități, în cazul acesta, al evaluatorului CREVAL, este posibilă prin analiza sarcinilor profesionale. Practica profesiei ne-a demonstrat că se influențează identificarea și proiectarea profilului militarilor, în funcție de nevoia efectivă a practicii în domeniu și de competențele existente. Astfel, am constatat că au rezultat noi dimensiuni ale funcțiilor, care vor completa proiectarea ca atare. Metodologic vorbind, identificarea imprimă necesitatea, dar și utilitatea ca demersul analitic să fie extins prin analiza prospectivă (prognoze asupra evoluțiilor probabile și posibile pentru exercitarea profesiei), evoluții în logica și în mijloacele desfășurării luptei, analiza combinată a profesiei de militar (praxiologia prospectivă și istorică), analiza istorică și evoluții în contextul geopolitic regional și global.

Pornind de la această analiză a profilului general al militarului, considerăm că putem extrage un model socioprofesional al evaluatorului, realizat

sub autoritatea unor criterii de corectitudine și viabilitate, astfel: criteriul completudinii, criteriul esențialității și criteriul perenității.

În acest sens am identificat acele dimensiuni, componente și trăsături existente ale personalității umane, vital necesare evaluatorilor CREVAL, componente și trăsături pe care se sprijină acțiunea de formare și de perfecționare și care sunt preluate și specializate în sens militar.

Analizând rolurile evaluatorului, se pot identifica trei direcții de acțiune formativă. În primul rând menționez rolul de component al unei națiuni, aspect sub care considerăm funcția civismului și pe cea a patriotismului. Rolul de cetățean înglobează funcția socialității și a raționalității. În cele din urmă, rolul de militar subordonează funcțiile de conducător, luptător, specialist și educator.

Din conjugarea acestor dimensiuni rezultă că evaluatorul activității unei organizații trebuie să facă dovada mai multor competențe:

- competența civismului;
- competența socialității;
- competența raționalității;
- competențe cetățenești;
- competența de conducător;
- competențe de luptător;
- competențe de specialist în armă;
- competența de educator.

Trebuie să admitem că, de regulă, competențele militare dau profilul evaluatorului. În proiectarea capacităților pentru fiecare competență și a conținuturilor învățării se va ține seama, cu obligativitate, de asocierea funcției de conducător la funcțiile de specialist și educator.

Se constată că funcția de evaluator interferează cu cea de conducător potențial al grupului de luptători; funcția de specialist interferează cu cea de instructor și de conducător în utilizarea mijloacelor tehnice; funcția de educator este intrinsec legată de cea de conducător al proceselor și sistemelor instruirii militare.

Concluzii

Scopul primordial al Alianței Nord-Atlantice 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.



Procesul de evaluare a instruirii, pentru a-și realiza scopul în mod funcțional și eficient, este necesar să fie însoțit de un program de pregătire formală a evaluatorilor militari. Acest tip de program de pregătire se află într-un stadiu incipient de implementare în cadrul Forțelor Terestre, dar, cu siguranță, se va dezvolta pe măsura importanței acordate acestui concept de evaluare operațională aplicat în NATO.

Activității de evaluare CREVAL i se aplică toate caracteristicile manageriale ale unui proces de evaluare complex, desine-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.

Funcțiile manageriale necesare desfășurării activității de evaluare CREVAL au fost tratate plurivalent, deoarece au fost analizate aspecte ale unităților evaluate și ale echipei de evaluare. Având în vedere relația de colaborare, în cadrul procesului de evaluare, mai există analize și pentru echipa de monitorizare. Este un aspect care poate face obiectul unei alte lucrări. În cadrul funcțiilor de planificare, decizie, comandă, coordonare și control, au fost evidențiate doar acele aspecte specifice cu care se confruntă decidenții din cadrul comenzii structurii de forțe terestre, 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 AAP-06, *NATO Glossary of Terms*, NATO Standardization Agency, 2009.

2 Articolul 5 din Tratatul de la Washington, semnat la 4 aprilie 1949 și ratificat de Parlamentul României, la 26 februarie 2004, care prevede că un atac împotriva unei țări

membru NATO va fi considerat de aliați ca un atac împotriva tuturor membrilor, acțiunea comună de respingere a agresiunii incluzând uzul forței.

3 Gheorghe Minculete, *Management logistic*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 2003, p. 54.

4 M. Noel Tichy, *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora, 2000, p. 49.

5 Paul Marinescu, *Evaluarea performanțelor angajaților*, în revista „Raporturi de muncă”, nr. 6, Editura Tribuna Economică, București, 2004, p. 29.

6 Dorin-Marinel Eparu, *Strategii privind evaluarea procesului de instruire a personalului militar*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2014, p. 125.

BIBLIOGRAFIE

Eparu Dorin-Marinel, *Strategii privind evaluarea procesului de instruire a personalului militar*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2014.

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

Ghica Dan, Chețe Emil, *Transformarea militară – coordonate instructiv – educative*, Editura CTEA, București, 2010.

Marinescu Paul, *Evaluarea performanțelor angajaților*, în revista „Raporturi de muncă”, nr. 6, Editura Tribuna Economică, București, 2004.

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.

Tamelaender 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, Editura UNAp „Carol I”, București.

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

NATO FC Heidelberg Newsletter No. 2/2012, http://www.nato.int/fchd/newsletter/HQ%20FC%20HD%20Newsletter%2002_2012.pdf