

# **MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI DUPĂ INTEGRAREA ROMÂNIEI ÎN NATO**

**Codreanu Aura**

**Departamentul Regional De Studii Pentru Managementul Resurselor De  
Apărare, Brasov**

**ABSTRACT:** Performance management has become more than a necessity nowadays. Its major role in achieving organizational strategic objectives through performance planning, coaching and appraisal is an important argument in favour of approaching Romania's accession to NATO from this viewpoint. Moreover, its focus on ongoing communication and feedback about results and the possibility it offers to any organisation to update or modify earlier steps of its activities grants it validity. Thus, by resorting to performance management an organization is given the possibility to be an effective one in a competing and evolving environment. Consequently, given the importance of the concept of performance management, the purpose of this article is to first clarify the concept of performance which is too often used in a loose manner. The second aim is to point out its basic components and to briefly analyse them in contrast with the current achievements of the Romanian armed forces and their relevance for the broader international context. In the end, the recommendation of this article is a thorough analysis of the lessons learned of the Romanian military in theatres of operations for the past three years in order to achieve the interoperability standard of NATO.

## INTRODUCERE

Accederea României în Alianța Nord Atlantică trebuie privită nu numai din perspectiva eforturilor premergătoare care au vizat conformarea cu standardele NATO și a implicațiilor acestora pe termen scurt, mediu și lung, ci și ca o obligativitate de continuare a demersurilor de îmbunătățire și dezvoltare a standardelor deja atinse pe tot parcursul integrării. Aceasta din urmă este generată nu numai de integrarea propriu-zisă, cât și de dinamismul relațiilor internaționale și al realităților de ordin social, politic, financiar și cultural. Astfel, în acest cadru extins, este mai mult decât natural să se vorbească despre o abordare cât mai modernă și eficientă a funcțiilor și rolurilor manageriale în cadrul armatei române, iar cea mai potrivită din acest punct de vedere este perspectiva multidimensională oferită de conceptul de management al performanței. În cele ce urmează se va încerca definirea acestuia, o trecere în revistă a componentelor care caracterizează sistemul de management al performanței în armată în general și o scurtă analiză a stadiului actual al armatei României din perspectiva acestor componente.

### **1. Performanța și managementul performanței- definire, rol, componente**

#### **1.1. Termenul de performanță- perspectivă lingvistică și eventuale implicații**

Definirea conceptului de management al performanței are avantajul de a oferi câteva aspecte de referință care trebuie avute în vedere în momentul unei analize de adâncime a valențelor pe care acesta le dobândește la o cercetare in vivo. Astfel, în vederea identificării acestora vom porni de la simplu la complex în manieră deductivă.

Conform *Dicționarului explicativ al limbii române*[1], termenul de performanță cunoaște trei accepțiuni înrudite. Prima echivalează cuvântul performanță cu acela de “rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă”. Prin extinderea cadrului de referință, același cuvânt dobândește și sensul de “realizare deosebită într-un domeniu de activitate”, precum și de “cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc”. După cum se observă, definiția de dicționar încadrează de la bun început termenul în sine în categoria de excelență (a se vedea în această privință determinanții “cel mai bun”; “deosebit de bun”; “deosebit”). Cu toate acestea, trebuie avut în vedere caracterul oarecum limitativ al acestei categorii. Astfel, cuvântul în sine așa cum a intrat în limba română și cum de altfel este utilizat în accepțiune obișnuită poate induce în eroare, mai ales atunci când este folosit în asociere cu atât de des utilizatul neologism “management”. Mai mult decât atât, DEX-ul nu înregistrează verbul asociat acestui cuvânt și în consecință limitarea devine constrângere. De aceea o perspectivă comparată a definiției aceluiași cuvânt poate oferi nu numai o

înțelegere aprofundată a sensurilor acestuia, ci poate de asemenea contribui la o utilizare adecvată și în cunoștință de cauză a cuvântului “performanță”, în primul rând și al conceptului de “management al performanței” în al doilea rând din punct de vedere strict lingvistic.

Astfel, definiția oferită de *Oxford Advanced Learner's Dictionary* [2] înscrie termenul de ‘performanță’/performance într-o perspectivă duală și necesară în cazul unei abordări valide a oricărui concept. Conform definiției, substantivul “performance” face referire pe de o parte la cât de bine sau cât de puțin bine se efectuează o activitate sau funcționează un lucru (how well or badly you do sth; how well or badly sth works), iar pe de altă parte la acțiunea sau procesul de ducere la îndeplinire a unei sarcini, acțiuni etc. (the act or process of performing a task, an action, etc.), sens de altfel păstrat de la verbul “to perform”.

Concluzia care poate fi trasă în urma comparării celor două definiții oferite de dicționare este aceea că, pentru o înțelegere adecvată a conceptului de performanță trebuie pornit de la cele două accepțiuni ale termenului în engleză din moment ce semnificația acestuia în limba română pleacă de la bun început de la premisa de calificativ pozitiv acordat unei acțiuni. Aspectul subliniat de aceasta din urmă nu reprezintă eventual decât partea finală, rezultatul unui întreg proces care ține de managementul performanței și care va fi abordat din punct de vedere al definiției, rolului și componentelor sale în cele ce urmează.

## **1.2. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI-DEFINIRE, ROL, ETAPE**

Conform definiției generale oferite de wikipedia [3], performanța în cadrul procesului de dezvoltare a unei organizații constă în rezultatele obținute. Acestea sunt implicit evaluate în contrast cu rezultatele scontate (Actual Results vs Desired Results), iar diferența care apare între realitate și planificarea inițială se constituie în zona de interes și de acțiune în vederea îmbunătățirii performanței. Pornind de la o asemenea definiție și, implicit, perspectivă se ajunge la caracterizarea managementului performanței drept un proces ciclic ale cărui componente rezidă în trei etape fundamentale: stabilirea obiectivelor; monitorizarea performanței (iar aici termenul trebuie înțeles cu accepțiunea pe care o are în engleză, respectiv aceea de desfășurare a unei acțiuni sau activități) de către manager și remedierea eventualelor greșeli și, în cele din urmă, ultima etapă de evaluare a performanței care presupune o abordare de natură formală a întregului proces și realizarea feedback-ului în ceea ce privește cumulul de acțiuni și rezultate din cadrul organizației. Conform aceleiași surse, rolul managementului performanței este acela de a sprijini organizația în atingerea obiectivelor strategice.

În întregirea acestei viziuni asupra managementului performanței organizaționale, Carter McNamara [4] identifică întreaga gamă de activități

specifice acestui proces, respectiv stabilirea și ordonarea în funcție de importanță a rezultatelor scontate, identificarea modalităților de evaluare a progreselor făcute în comparație cu obiectivele stabilite, stabilirea standardelor în vederea evaluării rezultatelor obținute, monitorizarea și măsurarea progresului înregistrat pe parcursul desfășurării activităților, comunicarea și feedback-ul permanent între cei direct implicați în aceste activități, revizuirea periodică a progreselor înregistrate, încurajarea și concentrarea asupra acelor activități care se constată a fi cele mai potrivite în obținerea rezultatelor scontate, intervenția în vederea îmbunătățirii procesului. O observație importantă făcută de autorul ami sus menționat și de reținut în discuția care va urma asupra armatei române din perspectiva managementului performanței este aceea conform căreia „ *Prioritatea în managementul performanței nu o constituie evaluarea rezultatelor cât feedback-ul continuu și permanenta remediere a problemelor în vederea atingerii obiectivelor.*” [McNamara] Ideea de ciclicitate a procesului apare și în cazul lui McNamara, acesta insistând însă asupra posibilității permanente de revenire și îmbunătățire a etapei anterioare ținând cont de lecțiile învățate în cadrul altei etape.

Jon McKenzie în cartea sa *Perform or Else: From Discipline to Performance* [5] accentuează la rândul său importanța feedbackului în măsurarea, analizarea și modificarea performanței unui întreg sistem în funcție de datele oferite de sub- componentele sale și de mediul înconjurător insistând asupra posibilității ca ceea ce la un moment dat reprezintă output să devină mai târziu input. Același autor vorbește de performanța organizațională ca fiind prezentă nu doar la nivelul evaluării resurselor umane (abordare care de altfel prevalează în literatura de specialitate tocmai datorită accentului pus de managementul performanței pe interrelaționarea indivizilor), ci și la nivel tehnic. Printr-o asemenea abordare, organizația este implicit văzută ca un sistem deschis, aflat în continuă transformare și adaptare în funcție de condițiile externe și interne. Astfel, cuvintele cheie definitorii pentru acest tip de management sunt creativitate, inovare, inventare și reinventare. În asemenea condiții, organizațiile trebuie să fie într-o permanentă stare de alertă în privința propriei performanțe, a cerințelor celor pe care îi deservesc și a competitorilor, astfel încât „ Chiar și pentru guverne și organizațiile non- profit se pune din ce în ce mai mult accentul pe eficiență ... într-o vreme în care se solicită tot mai mult derularea activităților cu aceeași precizie specifică derulării unei afaceri.”[2001:81]

În concluzie, orice discuție asupra managementului performanței organizaționale trebuie să aibă în vedere rolul acestuia în îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației, ideea de ciclicitate a etapelor, precum și accentuarea eficienței activităților derulate. După cum va reieși din analiza ce urmează, concepția contemporană asupra organizării și funcționării

sistemului militar se concentrează din ce în ce mai mult asupra acestor aspecte în condițiile diversificării și asimetriei amenințărilor la adresa securității statelor naționale, dar și a comunității internaționale.

## **2. COMPONENTELE MANAGEMENTULUI DE PERFORMANȚĂ ȘI REFLECTAREA LOR ÎN SISTEMUL ORGANIZAȚIONAL MILITAR CONTEMPORAN**

Componentele performanței organizaționale țin de resurse, de funcția de control exercitată de manager, de procesualitatea activităților, precum și de output, feedback și rezultate finale.

În cele ce urmează vom realiza o trecere în revistă a acestor componente din punct de vedere a felului în care ele se regăsesc în cadrul sistemului organizațional militar în genere. Aceasta ne va ajuta în demersul nostru de identificare a componentelor managementului de performanță care se regăsesc și în armata României după aderarea la NATO.

După cum apreciam la începutul acestui articol strict privind integrarea României în NATO, necesitatea transformării unei armate este determinată nu neapărat de dorința acesteia de a aparține unei alianțe sau unui cadru mai amplu decât cel național, ci de transformările din plan internațional. Astfel, internaționalizarea conflictelor a condus implicit la imposibilitatea unei armate de masă de a contribui eficient la combaterea acestora. Prin urmare, armata a trebuit să parcurgă o serie de etape în vederea compatibilizării ei cu noile provocări, cu necesitatea prezenței unor forțe naționale de reacție rapidă care să poată gestiona nu numai misiuni de ordin intern, dar mai ales care să poată fi capabilă să îndeplinească misiuni de menținere sau impunere a păcii în afara teritoriului național sub egida unor organizații internaționale. Pornind de la aceste aspecte se ajunge la necesitatea de integrare în diferite alianțe de securitate și implicit la cerința compatibilizării armatelor diferitelor țări în vederea răspunsului rapid, coordonat și eficient la orice fel de provocare.

Abordând fenomenul militar modern, M. Janowitz [6] identifică cinci caracteristici care pot fi atribuite armatelor contemporane în încercarea acestora de adaptare la noile realități globale. Acestea sunt semnificative pentru demersul de față deoarece ne ajută să abordăm problema componentelor managementului de performanță în cadrul sistemului militar la modul punctual. Una din caracteristicile identificate de Janowitz privește declinul armatei de masă și trecerea la o armată profesionalizată (cu implicații directe asupra capacității de reacție, a structurii organizaționale, a dimensiunilor, resurselor și misiunilor- toate centrate pe dobândirea de competențe). Pornind de la acest aspect putem aborda componenta „resurse” a managementului performanței din perspectiva efortului de ordin calitativ al angajaților armatei, a tehnologizării avansate în vederea compatibilizării cu

alte armate aliate astfel încât obiectivele și misiunile de ordin strategic să fie îndeplinite.

Alte componente identificate de Janowitz privesc reducerea diferenței dintre sfera civilă și cea militară din perspectiva împletirii rolurilor dintre civili și militari ajungându-se la principiul „Nu poți fi un bun militar dacă nu ai o orientare civilă și nu poți fi un bun lider civil dacă nu ai o minimă educație (consiliere) militară” [2001:14], schimbarea autorității organizaționale și a tehnicii manageriale în direcția flexibilizării abordărilor, a conturării tot mai mult a conceptului de lider militar în paralel cu cel de manager, schimbarea în modul de recrutare a ofițerilor, schimbarea patternului carierei militare și schimbarea misiunilor armatei. Aceste caracteristici ne duc în mod firesc spre alte componente ale performanței, respectiv către control și implicit către rolul fundamental pe care liderul militar ajunge să-l joace în gestionarea resurselor pe care le are la dispoziție, pe de o parte. Pe de altă parte din aceleași caracteristici rezultă procesualitatea activităților din cadrul oricărei organizații fundamentată pe eficiență, respectarea legislației și conformarea cu standardele în vigoare, precum și calitatea outputului sistemului organizațional militar, respectiv interoperabilitatea și compatibilizarea în vederea implicării eficiente în misiuni multinaționale. Mai mult decât atât, toate aceste modificări de substanță au un cuvânt important de spus în feedbackul pe care organizația militară îl primește de la societatea civilă și în rezultatele finale care, deși nu neapărat cuantificabile în termeni financiari, se fac resimțite pe plan mediu și lung în asigurarea sau impunerea păcii.

### **3. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ARMATA ROMÂNĂ DUPĂ INTEGRAREA ÎN NATO**

Așa cum reiese din Strategia Militară a României [7], premisele pentru demararea managementului performanței în cadrul armatei române au fost deja constituite. Astfel, după cum am menționat în subcapitolul 1.2., managementul performanței nu face decât să contribuie la realizarea strategiei organizaționale. În cazul armatei române, această strategie pleacă de la o abordare defensiv-activă care are la bază următoarele concepte fundamentale: capacitatea defensivă credibilă, restructurarea și modernizarea, parteneriatul operațional intensificat și integrarea graduală, astfel încât *„La nivelul anului 2010, Armata României va fi o forță modernă și credibilă, dotată cu tehnică performantă și echipament militar modern, pregătită și antrenată potrivit standardelor NATO.”*

Acesta reprezintă rezultatul managementului performanței după integrarea României în NATO. Dar să vedem cum se construiesc celelalte componente al acestui tip de management așa cum reiese din documentul citat anterior.

Conform Strategiei Militare a României aspectele care trebuie accentuate sunt calitatea forțelor armate, rapiditatea de acțiune, adaptabilitatea acestora. În consecință un accent deosebit se pune pe profesionalizarea resursei umane (respectiv creșterea numărului de militari profesioniști de la 47% la 71% în paralel cu redimensionarea organismului militar și renunțarea la serviciul militar obligatoriu), pe compatibilizarea acestuia cu standardele NATO, precum și pe achiziția de tehnică militară. Astfel, dacă alocarea resurselor în perioada 2000- 2003 a vizat asigurarea apărării credibile și a interoperabilității, perioada 2004- 2007 vizează achiziționarea de tehnică de luptă. Aceste aspecte sunt cele cuantificabile și direct observabile din totalitatea componentelor întregului proces de management al performanței în cadrul armatei române. Controlul, outputul, feedbackul și rezultatele finale sunt, în momentul în care se vorbește de structura organizațională militară destul de greu de cuantificat la nivel general datorită complexității structurii în sine, obiectivelor acestuia pe termen mediu și lung, precum și datorită specificului organizației. În consecință, discutarea lor se poate face doar prin particularizare ceea ce articolul de față nu își propune. Totuși, dacă s-ar urmări ciclicitatea procesului în sine, atunci un bun punct de plecare îl constituie o potențială abordare contrastivă a lecțiilor învățate în teatrele de operațiuni începând din 2003 și până în 2005. Astfel, afirmațiile de ordin general emise în cadrul acestui articol vor putea fi susținute cu exemple punctuale.

### **Concluzii**

Ceea ce trebuie reamintit la încheierea discuției asupra semnificației performanței din perspectivă managerială în sistemul militar în general, și în cel românesc după integrarea în NATO, în particular este faptul că premisele construirii unei forțe de reacție rapidă, interoperabilă, compatibilă cu armatele aliate sunt date tocmai de caracteristicile fundamentale ale managementului performanței. Astfel, doar prin parteneriat, atitudine proactivă, prin orientare către beneficiul comun și nu individual, prin îmbunătățirea abilităților și dezvoltarea competențelor, prin atitudine deschisă și orientată către calitate se poate face trecerea de la viziunea conform căreia performanța este dată doar de pregătire, de muncă asiduă la cea conform căreia performanța înseamnă eficiență. Prin urmare, doar când rezultatele unei organizații se aliniază obiectivelor strategice ale acesteia putem vorbi cu adevărat de performanță. De aceea, revenind la sensul strict lingvistic al cuvântului „performanță” se poate concluziona că doar printr-o perspectivă dialectică asupra cuvintelor, în primul rând, și apoi asupra lucrurilor se poate ajunge la o mai bună înțelegere a conceptelor vehiculate uneori cu prea multă ușurință și, pornind de la înțelegerea asumată a unei realități, punerea acesteia în practică poate depăși caracterul limitativ al definiției de dicționar.

### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- [1] \*\*\* *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, 1996, p. 778
- [2] \*\*\* *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, 2000, p. 939
- [3] [http://en.wikipedia.org/wiki/Performance\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management)
- [4] [http://www.managementhelp.org/emp\\_perf/emp\\_perf.htm](http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm)
- [5] McKenzie, J. *Perform or Else: From Discipline to Performance* Routledge, Routledge, 2001, pg. 37,69, 70, 73, 81
- [6] Janowitz, M. în \*\*\* *Armata și societatea. Culegere de texte de sociologie militară*, Editura Info- Team, 1998, pg. 12- 25
- [7] \*\*\* *Viziunea Strategică 2010 – Armata României*, Editura Militară, București, 2001, p. 9