

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE IN SISTEMUL MILITAR - CARACTERISTICI ȘI ROL

Ilie Păun *

Abstract

Human resource management is a term which, throughout the 1980s and into the 1990s, has become increasingly familiar to managers and management students. But a decade of familiarization has done little to clarify exactly what human resource management is, where it differs from traditional personnel management, and how important it will be for the future. In this paper, human resource management will be treated as a diverse body of thought and practice, loosely unified by a concern to integrate the management of personnel more closely with the core management activity of military organizations.

Perioada actuală este deosebit de complexă și, din multe puncte de vedere, inedită. Ea se caracterizează prin numeroase și intense schimbări în toate domeniile de activitate; s-a produs o mutație de fond, în sensul că schimbarea a devenit regulă, stabilitatea care predomina și reprezenta un domeniu prioritar, fiind de domeniul trecutului.

Societatea modernă se prezintă, după cum se poate constata, ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar.

În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată, o resursă vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora.

Fără prezența efectivă a oamenilor care știu **ce**, **când** și **cum** trebuie făcut, este pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele.

În acest context, specialiști în domeniul managementului resurselor umane sugerează **întrebări**, dar și răspunsuri de forma: "Ce este o organizație, fără angajații săi? Nu este nimic, în absența resurselor umane, eventual, o mulțime de echipamente scumpe."; "Dacă am concedia angajații diferitelor organizații cu ce

* Directia Generala de Informatii a Apararii

am mai rămâne? Nu cu mare lucru".

Întrebările autorilor, cu un anumit accent patetic, se vor un semnal față de o problemă căreia, în cele mai multe cazuri, nu i se acordă importanța cuvenită - resursa umană.

Organizațiile pentru a fi operative depind în cele din urmă de oameni, oameni cu capacități fizice și intelectuale limitate.

Prin urmare, organizațiile implică oameni și în final depind de efortul oamenilor.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp.

Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură în a garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.

Resursele umane sunt primele resurse strategice ale organizației. Succesul sau insuccesul pe termen lung al acestora depind, în cele din urmă de existența unor oameni potriviți la locul potrivit și în momentul potrivit, în condițiile în care pe piața muncii cererea și oferta pot avea implicații deosebite și pot crea dificultăți.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectiva.

Resursele umane sunt valoroase, rare, dificil de imitat și, relativ, de neînlocuit fiind singurele resurse capabile să producă și să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziția unei organizații.

Oamenii sunt resursele active ale organizației, deoarece potențialul lor, experiența și pasiunea, inițiativele și dezvoltarea lor contribuie activ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale.

Cu alte cuvinte, deoarece toate organizațiile implică oameni, acestea trebuie să-și asigure oamenii respectivi, să le câștige serviciile, să le dezvolte aptitudinile, să-i motiveze pentru nivelele înalte de dezvoltare și să se asigure că vor continua să-și mențină atașamentul față de organizație.

Din această perspectivă, analiza și reprojectarea promovării profesiei militare, recrutării, selecției și pregătirii candidaților pentru cariera militară a reprezentat o prioritate în succesiunea etapelor de reformă a resurselor umane.

În caz contrar, există riscul major ca personalul profesionalizat al armatei să fie selecționat, calitativ, din segmente sociale situate sub standardele valorice impuse de responsabilitățile acestei profesii, iar cantitativ să fie asigurat sub necesar.

În ambele situații se afectează capacitatea de apărare a țării. Concepția

privind managementul resurselor umane se înscrie în contextul integrării resurselor de apărare și în tendința generală de reformă și profesionalizare viitoare a armatei.

Caracteristicile și rolul resurselor umane din organizația militară diferă mult de caracteristicile și rolul resurselor umane din cadrul celorlalte organizații, în special cele civile. Elementele ce compun resursele umane din armată decurg din specificul organizației și activității militare.

Conform "Lexiconului Militar"³, termenul **resurse** este definit ca totalitatea mijloacelor existente la un moment dat pentru satisfacerea unor nevoi impuse de acțiunile militare. În cadrul acestor resurse se încadrează și resursele umane pe care le întâlnim în sistemul militar.

Purtând inevitabil particularitățile managementului militar, resursele umane au o "personalitate" distinctă, care le deosebește de resursele umane din alte domenii, fără a ignora, însă, caracteristicile comune oamenilor, în general. În același timp managementul resurselor umane din sistemul militar este influențat de o serie de factori care îi particularizează în raport cu mediul civil. (Anexa nr. 2)

Pregătirea resurselor umane este făcută pentru lupta armată, deci pentru ducerea acțiunilor militare, caz în care nivelul de incertitudine este foarte ridicat. Ca urmare a acestui fapt, comandanții militari trebuie inițiați și deprinși să organizeze, să decidă într-un timp foarte scurt uneori, să comande, să dirijeze și să coordoneze în condițiile luptei armate.

Adoptarea deciziilor în sistemul militar se realizează prin consultarea eșalonului superior. Însă, în anumite cazuri, când această consultare nu se poate realiza, liderul, comandantul adoptă singur decizia optimă, act care presupune o încărcătură morală deosebită. Comandantul militar trebuie să țină cont de pierderi (umane și materiale) pe care subunitatea le poate suferi și să ia decizia care respectă cel mai mult teoria "pierderilor zero".

³ Lexicon Militar - Editura Militară, București, 1980

Etica profesiei militare îi obligă pe profesioniști să facă ceea ce este moral și just, ceea ce trebuie să fie făcut. Această caracteristică presupune existența unor calități ale comandanților cum ar fi: onestitatea, integritatea morală, loialitatea față de țară, față de armată, de unitate și de subordonați, spiritul de dreptate. Aceste particularități ale liderilor militari se *bazează*., după opinia experților americani, "pe trei piloni de o importanță egală": **școala** care îi formează, **experiența** practică și **autodezvoltarea**.

Școala le asigură pregătirea "într-o manieră progresivă și secvențială pentru a-i pregăti pentru posturi cu o responsabilitate crescândă".

Experiența în activitate, dobândită pe timpul cât se află în organizația militară, "le furnizează liderilor posibilitatea de a folosi și a pune în practică ce au

învățat în procesul de educație formală".

Autodezvoltarea presupune inițiativa personală și autoperfecționarea care sunt condiționate, în principal, de o motivație intrinsecă raportată la voința individului, care joacă un rol important în autoperfecționare.

O caracteristică a resurselor umane din cadrul organizației militare este aceea de a forma fiecare militar în așa fel încât prestigiul individual să fie la nivelul prestigiului social al armatei. Trebuie avute în vedere acele calități individuale a căror rezultată să fie o îmbinare, ce tinde la perfecțiune, a prestigiului funcției cu prestigiul persoanei care o îndeplinește, deci are loc o avansare în funcție bazată, fundamentată pe criterii etice.

Un aspect important al resurselor umane din sistemul militar este reprezentat de faptul că acestea sunt, pe de o parte, formatori, făuritori de competențe, iar pe de altă parte, ele înseși sunt formate. Este cazul ofițerilor de la orice nivel și de la orice specialitate. Din această perspectivă, putem aprecia că spațiul militar reprezintă o situație inedită: datorită strictei ierarhizări a funcțiilor militare, precum și caracterului direct și explicit al autorității, ofițerul ocupă două poziții distincte și contradictorii: cea de subordonare și cea de agent al autorității. Exercițarea funcțiilor de subordonare față de o instanță superioară aduce după sine susceptibilitatea cum că, în cadrul personalității ofițerului, s-ar accentua trăsături ca autocontrol și conformism. Pe de altă parte, funcția de conducere dezvoltă trăsături ca dominanță, control, capacitate de decizie și organizare, dar și de influențare a comportamentelor subordonaților. În această idee, trebuie formați și perfecționați liderii militari. Aceștia trebuie să dispună de capacități intelectuale și de personalitate care să le asigure îmbinarea cu succes a celor două funcții: de subordonare și de conducere, și îndeplinirea în timpul cel mai scurt și cu pierderi minime a misiunilor încredințate. Formarea și perfecționarea acestor trăsături este o problemă principală a managementului resurselor umane care, odată soluționată, va aduce la dezvoltarea unui sistem militar modern și profesionalizat.

Reforma armatei este percepută, în mod obișnuit, doar ca o schimbare de structură și de organizare, determinată de factorii geopolitici și economici, de politica militară. Această percepție este limitată și ea însăși limitează reforma, ba chiar o deformează.

În mod normal, reforma unei armate are ca sens înnoirea militarului prin construirea cadrului organizatoric prielnic regimului de efort necesar obținerii performanței militare. **Ținta reformei nu este sau nu ar trebui să fie structura, ci militarul.**

Reforma nu este concepută împotriva oamenilor. Ea este împotriva acelor elemente conservatoare și nocive care îl opresc, îl demotivează pe militar să atingă performanța. Reforma este împotriva slăbiciunilor oamenilor. Ca militar,

sunt dator să-mi cunosc dușmanii, dar înainte de a-i cunoaște pe aceștia sunt dator să cunosc slăbiciunile mele. Dorința proprie a militarilor de a se integra în organizație presupune din partea acestuia despovărea de slăbiciuni, astfel încât să poată face ceea ce organizarea nouă îi cere. A integra militarul într-o structură nouă, înseamnă a reuși ca în procesul de reformă să se acționeze asupra acelor variabile care îi vor conferi militarului capacități și abilități noi, care în vechea structură organizatorică nu se regăseau.

Înnoirea militarului, a resurselor umane din sistemul militar, nu se poate realiza fără a nu-i asigura acestuia o stare de spirit caracterizată de o motivație pozitivă și o voință puternică. Fără satisfacerea acestor condiții, militarul nu va putea

să se înnoiască, nereușind astfel să devină, în procesul de formare și perfecționare, un adevărat lider militar, deci un potențial specialist în managementul resurselor umane.

Reforma resurselor umane în cadrul sistemului militar pune bazele modelului piramidal al structurii personalului militar, îndeosebi al ofițerilor. Modelul piramidal presupune performanța, iar aceasta, la rândul ei, condiționează existența celui dintâi. O nouă structură organizatorică a armatei, în cazul nostru: modelul piramidal, înseamnă o nouă ofertă de standarde de performanță, și, prin aceasta, pentru fiecare militar autentic este o provocare. Aceste standarde de performanță, pe care fiecare militar trebuie să le cunoască și să și le însușească, sunt filtrate prin prisma personalității acestuia. Potențialul specialist în managementul resurselor umane trebuie să dispună de un sistem motivațional și volitiv care să îi asigure succesul în atingerea performanțelor propuse și care, de cele mai multe ori, coincid cu performanțele noii structuri organizatorice. Pentru a deveni performant, militarul trebuie să fie bine pregătit și bine motivat. Acestea sunt condițiile de bază care asigură succesul în acțiunile militare. Se observă, deci, că performanța nu solicită numai profesionalism, ci ea condiționează chiar și capacități de motivare și persuasiune. Liderul militar trebuie să realizeze că fără aceste calități, acțiunea militară este supusă eșecului.

Reforma în armată, în ceea ce privește managementul resurselor umane, are anumite obiective specifice care ajută la o mai bună înțelegere a noii structuri organizatorice:

1. reabilitarea carierei militare a ofițerului, ca model și practică, în acord cu teoria privind managementul resurselor umane și experiențele armatelor moderne în acest domeniu;
2. acordarea și păstrarea unei structuri echilibrate a corpului de ofițeri, pe grade și vârste, corespunzătoare modelului teoretic;
3. utilizarea unui sistem de recrutare și selecție care să rețină personalul cu

- cel mai bun potențial pentru cariera de ofițer;
4. construirea unui sistem flexibil și motivant de evoluție în carieră, care să se bazeze exclusiv pe competența profesională, performanță în funcția îndeplinită și potențial de dezvoltare;
 5. utilizarea ofițerilor cu carieră limitată pentru încadrarea funcțiilor de conducere a subunităților din structurile de la baza ierarhiei militare.

Reforma resurselor umane ierarhizează toate funcțiile de ofițer, astfel încât acestea să fie motivante și, totodată, să permită înaintarea numai "grad după grad" pe treptele ierarhiei militare, având ca rezultat cariere de lungimi diferite: **carieră lungă**, în urma căreia ofițerii beneficiază de pensie militară de serviciu, **carieră scurtă**, urmată de o a doua carieră în societatea civilă.

În concluzie, evoluția în cariera militară înseamnă promovare în funcție și înaintare în grad pentru cei mai buni, menținere în funcție și grad pentru cei buni și trecere în rezervă pentru cei necorespunzători sau fără potențial și perspectivă de dezvoltare.

Evoluția în cariera militară se bazează pe elemente ce țin exclusiv de individ: **performanță** în funcțiile anterioare, **competență** pentru funcția următoare, **potențial** de dezvoltare în carieră, elemente care surprind esența reformei resurselor umane din sistemul militar românesc.

BIBLIOGRAFIE

1. Arăvădoaicei Gheorghe - „Managementul organizației și acțiunii militare”, Editura Sylvi, București, 1998;
2. Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu - „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 1997;
3. Manolescu Aurel - „Managementul Resurselor Umane”, Editura Economică, București, 2001.
4. Ardelea Dan, Ionescu Sorin și colectiv - „Management modern”, Editura Niculescu, București, 1999.
9. Lexicon Militar - Editura Militară, București, 1980