

## CONSIDERAȚII PRIVIND ROLUL RESURSELOR UMANE ÎN ASIGURAREA SECURITĂȚII NAȚIONALE

Elena-Alexandra MAZILU (ALEXANDRESCU)

Comandamentul Comunicațiilor și Informaticii, Ministerul Apărării Naționale

Colonel (rz.) prof.univ.dr. Mircea-Dănuț CHIRIAC

Universitatea „Hyperion”, București

*O contribuție considerabilă în asigurarea securității naționale revine sistemului militar. În cadrul acestui sistem, mai mult ca niciodată, managementul resurselor umane reprezintă un domeniu esențial, cu implicații profunde, putem spune determinante în asigurarea și garantarea stării de securitate a statului.*

*În concordanță cu procesul continuu al schimbării, ca în toate domeniile, și în domeniul militar este necesar să se dezvolte strategii noi, în special în zona de recrutare și training, deoarece aceste două arii sunt foarte importante în construirea unei echipe puternice și solide, a unui sistem solid de resurse umane, care contribuie la realizarea obiectivelor strategice de securitate națională.*

*Indiferent de nivelul de înzestrare cu tehnică militară, calitatea resursei umane rămâne un factor marcant în procesul instruirii și eficienței acțiunii militare.*

*Cuvinte-cheie: managementul resurselor umane, securitate, recrutare, training, echipă.*

## INTRODUCERE. STRATEGIA EUROPEANĂ DE SECURITATE

De cincizeci de ani, Uniunea Europeană are ca principal obiectiv apărarea și asigurarea libertății și securității oamenilor. Inițial, în decembrie 2003, Uniunea Europeană a adoptat Strategia Europeană de Securitate, care se referă la dimensiunea externă a securității Europei. În februarie 2010, în timpul Președinției semestriale spaniole, Consiliul a completat-o, adoptând Strategia de securitate internă. Această strategie a fost aprobată de Consiliul European din 25 și 26 martie 2010.

În prezent, s-a stabilit o nouă strategie a Uniunii Europene privind o uniune a securității pentru perioada 2020-2025, ce pune accent pe domeniile prioritare în care Uniunea Europeană poate contribui pentru a sprijini statele membre în consolidarea securității tuturor celor care trăiesc în Europa. Această strategie este structurată pe patru mari direcții de acțiune:

- Un mediu de securitate orientat spre viitor, prin intensificarea măsurilor de asigurare a protecției fizice în spațiile publice, prin sporirea securității cibernetice împotriva atacurilor cibernetice.
- Combaterea amenințărilor aflate în continuă evoluție, prin reanalizarea măsurilor de combatere a furtului de identitate, de combatere a abuzului sexual asupra copiilor în mediul online.
- Protejarea europenilor împotriva terorismului și a criminalității organizate, prin consolidarea legislației privind securitatea frontierelor, stabilirea unor noi planuri de acțiune cu privire la traficul de arme de foc, traficul de persoane, de droguri.
- Un ecosistem european de securitate solid.

Permanent se dorește o îmbunătățire sau actualizare a viziunilor, valorilor și obiectivelor ce stau la baza securității Uniunii Europene, în raport cu principalele riscuri cu care se confruntă în prezent Europa. Printre cele mai importante amenințări ce pot afecta securitatea Europei, putem enumera terorismul, criminalitatea organizată, criminalitatea informatică, atacurile cibernetice, traficul de ființe umane, traficul de droguri, infraționalitatea economică și corupția. Europa își dorește să dezvolte, la nivelul fiecărui stat membru al UE, un model de securitate bazat pe principiile și valorile Uniunii: respectarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale, statul de drept, democrația, dialogul, toleranța, transparența și solidaritatea.

Acest lucru se poate realiza prin elaborarea unei strategii naționale la nivelul fiecărei țări, scopul principal fiind acela de a preveni infracțiunile, de a spori capacitatea de a răspunde cât mai rapid dezastrelor naturale și celor provocate de om, prin dezvoltarea unor instrumente adecvate.

## Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024 „Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări”

România s-a aliniat la acest obiectiv al Uniunii Europene și, inițial, a elaborat *Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019 „O Românie puternică în Europa și în lume”,* ulterior elaborând noua *Strategie Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024 „Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări”.* Noua strategie are ca scop stabilirea principalelor direcții pe care România este important să le urmeze atât pe plan intern, cât și extern, astfel încât să asigure securitatea și prosperitatea cetățenilor, stabilirea intereselor și obiectivelor de securitate națională, stabilirea principalelor amenințări, riscuri și vulnerabilități, dar și a măsurilor care trebuie stabilite la nivelul instituțiilor implicate, astfel încât să ne apărăm, să ne protejăm față de aceste amenințări: *„Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024 „Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări” oferă răspunsuri la întrebări esențiale privind obiectivele noastre naționale prioritare pentru asigurarea securității României și a cetățenilor săi și arată ce avem de făcut pentru a le atinge. Politicile publice din domeniul securității naționale vor fi concepute și implementate având ca beneficiar final cetățeanul, iar subsumat politicii de securitate națională și de apărare a țării, strategia va orienta și direcționa activitatea tuturor instituțiilor publice cu atribuții și responsabilități în domeniul securității și apărării țării”.* (2020, p. 4).

Totodată, noua strategie subliniază faptul că este important să creăm o armată puternică, astfel încât să avem credibilitate internațională și strategică. Acest lucru se poate realiza prin asigurarea unei management performant și eficient al resurselor umane, să se pună accent pe dezvoltarea profesională a personalului și pe recrutarea de personal calificat.

Un aspect semnificativ care afectează toate statele este actuala pandemie, care a declanșat o criză economică ce va greva inclusiv domeniul apărării și, implicit, managementul resurselor umane din cadrul Ministerului Apărării Naționale. Pandemia COVID-19 este o provocare pentru întreaga omenire, poate cea mai mare provocare la adresa umanității, de la încheierea celui de-al Doilea Război Mondial. Modul în care România va reacționa la efectele cauzate de această pandemie se va baza pe principiile definitorii ale Alianței Nord-Atlantice: unitate, cooperare și sprijin reciproc. Mediul de securitate din regiune și de la nivel global rămâne neschimbat, însă, după această perioadă critică, ne putem confrunta cu schimbări în modul de înțelegere a securității naționale din partea unor state. Și din acest motiv este esențial, ca stat membru al celei mai puternice alianțe politico-militare din lume, să înțelegem rapid aceste modificări, să ne adaptăm permanent, să ne instruiem la cele

mai înalte standarde și să continuăm programele de dotare și modernizare a tehnicii militare din Armata României.

Pe plan extern, strategia își asumă responsabilități ce-i revin în calitate de membru al Uniunii Europene, al NATO, OSCE, ONU, din perspectiva europeană, euroatlantică și internațională. „România își construiește strategia de securitate pornind de la premisa că principalele sale garanții sunt apartenența la NATO și relația privilegiată cu SUA, partener care îi împărtășește percepția asupra nivelului amenințărilor în zona frontierei estice a Alianței”. (Ibid. p. 9).

### Obiectivele politicii de apărare pentru perioada 2020-2023

Obiectivul strategic al politicii de apărare pentru perioada 2020-2023 îl reprezintă atât modernizarea și adaptarea Armatei României la riscurile și provocările specifice actualului context geopolitic, cât și consolidarea profilului de partener strategic relevant al României la nivelul NATO, al UE și în cadrul Parteneriatului strategic cu SUA. Dezvoltarea de capacități militare se va realiza gradual, cu accent pe cele critice, configurate atât pentru apărarea națională, cât și pentru cea colectivă. Astfel de capacități critice vor viza: capacități robuste de comandă și control; capacități de informații, supraveghere și recunoaștere, în baza dezvoltărilor la nivelul NATO pe această dimensiune, care să asigure segmentul de avertizare timpurie; capacități de contracarare a sistemelor A2AD.

De asemenea, se va urmări elaborarea unei strategii de reacție rapidă și contracarare a amenințărilor de tip hibrid, care să includă elemente de comunicare strategică, securizarea spațiului informațional și creșterea rezilienței infrastructurii de comunicații la atacuri cibernetice, concomitent cu adaptarea legilor cu incidență asupra siguranței naționale la noile amenințări de tip hibrid și convențional înalt tehnologice.

Un rol important îl va avea modernizarea învățământului militar astfel încât personalul Armatei României să fie pregătit nu doar pentru amenințări clasice, ci și pentru noi tehnologii și noi tipuri de provocări la adresa siguranței naționale. Un alt obiectiv avut în vedere de Ministerul Apărării Naționale pentru perioada de referință îl reprezintă creșterea calității vieții personalului militar și civil prin asigurarea de facilități locative, precum și asigurarea asistenței medicale a personalului armatei și a cadrelor militare în rezervă și în retragere (Document-sinteză, 2020).

### Managementul resurselor umane

Managementul resurselor umane are un rol important în cadrul unei organizații sau instituții și cuprinde mai multe activități, dar poate avea și o componentă strategică, ceea ce înseamnă că este implicat în performanța organizațională globală. Managementul resurselor umane se poate referi și la aspecte legate de dezvoltarea organizațională, sănătatea, siguranța și motivarea personalului.

Principalele activități desfășurate de specialiștii de resurse umane constau în:

- *Planificarea resurselor umane* – prin proiectare organizatorică, respectiv asigurarea resurselor necesare pentru desfășurarea activităților în condiții bune și gruparea lor într-un mod eficient, care să faciliteze cooperarea, comunicarea și luarea deciziilor cerute pentru toate activitățile necesare, prin proiectarea posturilor, adică elaborarea fișelor de post.
- *Recrutarea și selecția resurselor umane* – atragerea și selecția celor mai potriviți candidați sunt doi factori esențiali pentru atingerea succesului la nivel de echipă și de organizație, iar acest proces reprezintă o provocare constantă pentru specialiștii de resurse umane. Fundația unei companii este alcătuită din oamenii acesteia. Personalitatea, expertiza și atitudinea acestora formează un mix unic. Precum în construirea unei case, alegerea oamenilor potriviți va constitui pilonii de rezistență.

Piața muncii, situația economică sau apariția competitorilor sunt factori dinamici, care pot influența în mod impredictibil situația unui business. De aceea, fundația constituită de angajații potriviți contribuie la menținerea unui mediu stabil într-o situație de dezechilibru al pieței muncii.

La sfârșitul celei de-a doua decade din secolul XXI, atitudinea posibililor candidați față de angajatori s-a schimbat mult. Potențialii candidați au realizat că au foarte multe drepturi și oportunități, devenind, și ei, selectivi, fără să se mulțumească cu orice ofertă de angajare. Totodată, în ultimii ani, legislația s-a schimbat foarte mult în favoarea angajaților. Există foarte multe situații în care un angajat este dispus să accepte interviuri doar pentru a testa piața, ia parte la mai multe întâlniri în același timp, alegând din multiple oferte, refuzându-le pe altele. De aceea, imaginea publică a unei companii este foarte valoroasă într-o strategie de recrutare, deoarece inclusiv strategia în sine va vorbi despre cultura organizațională a business-ului respectiv.

Astfel, alegerea unei strategii eficiente și inovatoare de recrutare este un factor determinant pentru foarte multe companii. Posibilii angajați analizează foarte mult mediul și tehnicile alese de angajatori pentru a-și promova anunțurile sau a-și aborda candidații.

- *Managementul performanței* are implicații în planul de carieră, în gestionarea promovărilor și a carierei și, evident, în zona de compensații și beneficii. Acesta se desfășoară, în principal, printr-un sistem foarte bine pus la punct de evaluare a performanțelor profesionale.

Dezvoltarea resurselor umane constă în formarea și perfecționarea angajaților, în sprijinirea lor, astfel încât să dezvolte competențe-cheie care le vor da posibilitatea să exceleze în realizarea sarcinilor și responsabilităților.

- *Managementul recompenselor* reprezintă procesul de elaborare și implementare a politicilor și sistemelor de recompense. Constă în proiectarea,

implementarea și menținerea sistemelor de recompense, astfel încât să existe un echilibru între performanțe și recompense.

Raportându-ne la contextul actual în care se află întreaga omenire și coroborat cu obiectivele *Strategiei Naționale de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024 „Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări”*, considerăm că managementul resurselor umane are un rol important în asigurarea securității naționale prin stabilirea unor politici și proceduri clare în mai multe direcții, și anume:

- politici care să asigure siguranța și bunăstarea angajaților;
- aplicarea unei abordări în care oamenii sunt pe primul loc;
- angajații se confruntă cu temeri legate de locul de muncă, pericolele pentru sănătate și evoluția economiei globale, în general;
- este esențial să anticipăm și să ne pregătim pentru ceea ce urmează, oricât de dificil ne-ar fi, nu doar să reacționăm la ce ni se întâmplă acum;
- în această perioadă, cu toții suntem afectați, deopotrivă companii și oameni; cred că acum se verifică flexibilitatea, cultura organizațională, adaptabilitatea și valorile;
- să contribuie la dezvoltarea sistemului de apărare, deoarece acesta are un rol esențial în asigurarea securității naționale.

#### *Managementul carierei*

*Cariera* reprezintă un aspect fundamental și o parte însemnată din viața unui individ care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atingerea scopurilor sau a obiectivelor personale. Indivizii sunt dornici să-și dezvolte cariere care țin cont atât de nevoile personale și familiale, cât și de calitatea vieții.

Potrivit literaturii de specialitate (Klatt, Murdick, Schuster, 1985, p. 380), conceptul de carieră are mai multe înțelesuri.

Cariera = avansare. Această viziune a carierei presupune mobilitate, de obicei, ascensiunea într-o organizație sau în ierarhia profesională.

Cariera = profesie. Potrivit acestui punct de vedere, anumite ocupații constituie o carieră (manageri, profesioniști, militari), în timp ce alte ocupații sunt gândite ca „posturi” (ospătari, muncitori necalificați sau vânzători).

Cariera = succesiunea de posturi, de-a lungul vieții. În această viziune, cariera reprezintă istoria.

Alți autori (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 135) înțeleg prin carieră succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă. De asemenea, Gary Johns, în lucrarea sa de referință *„Comportament organizațional”*, prezintă cariera ca „o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului”.

Managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor (Klatt et. al. Ibid.).

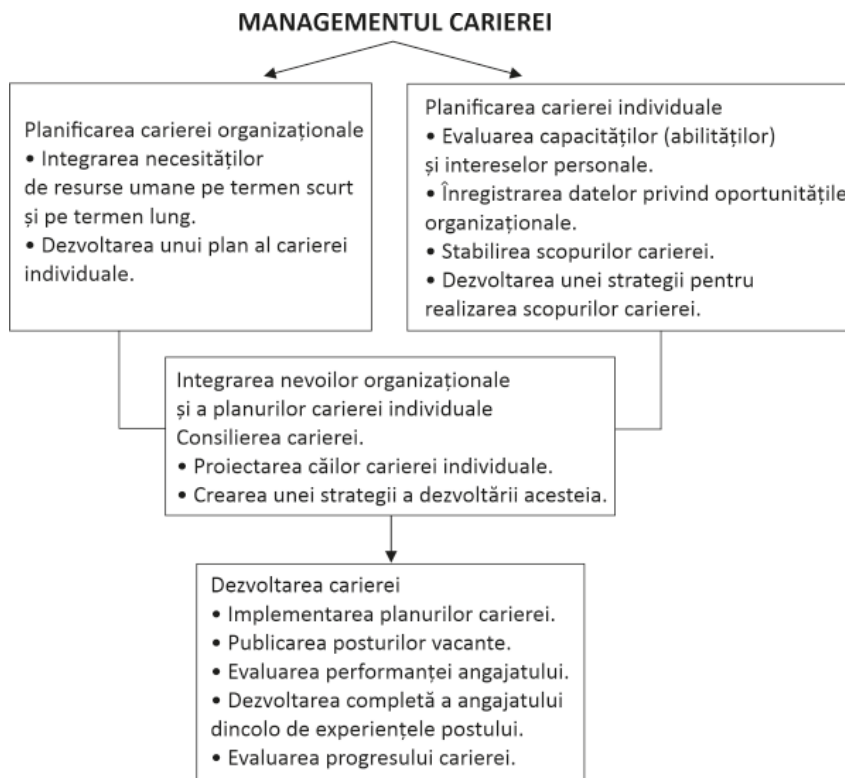


Figura nr. 1: Modelul managementului carierei (Klatt, Ibid.)

Managementul carierei planifică și modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu evaluările nevoilor organizatorice, precum și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia (Armstrong, 1991, p. 471). De asemenea, managementul carierei are multiple legături cu celelalte activități ale managementului resurselor umane. De exemplu, planificarea carierei este parte integrantă a planificării resurselor umane, iar evaluarea performanței este una dintre condițiile necesare pentru dezvoltarea carierei profesionale. Din această perspectivă, planificarea resurselor umane are în vedere nu atât previziunea posturilor vacante, cât identificarea potențialului, a condițiilor și a calificărilor necesare pentru ocuparea posturilor respective, iar evaluarea performanțelor se realizează nu atât pentru fundamentarea deciziilor privind remunerarea, cât pentru identificarea necesităților de dezvoltare ale angajaților. Nu trebuie neglijată nici dimensiunea internațională a managementului

carierii referitoare la planificarea și dezvoltarea carierii acelor angajați care urmează să lucreze în străinătate.

În ceea ce privește managementul carierii, trebuie menționat, totodată, faptul că, în cadrul unei organizații, pot exista numeroase probleme potențiale (Torrington, Hall, 1995, p. 436), ca de exemplu:

- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar, de fiecare dată, este respins sau șeful direct nu-i răspunde la solicitări, angajatul respectiv începe să creadă că a ajuns la un punct final în cariera sa sau că se află într-un moment al carierii, în care posibilitățile de promovare sunt foarte reduse;
- promovarea unui angajat într-un post superior care, însă, nu corespunde calificării sau experienței sale poate avea efecte nedorite, deoarece este posibil ca angajatul să considere că nu există o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației;
- deși nu există posibilități imediate de promovare a unui angajat și nu este satisfăcută nici dorința de transfer al acestuia pe un alt post, șeful direct consideră că posibilitățile sau calitățile certe ale angajatului respectiv sunt folosite corespunzător pe postul existent;
- cu toate că au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial.

Toate aceste aspecte sau probleme potențiale ale managementului carierii ilustrează, de fapt, lipsa de atenție sau slaba preocupare a organizațiilor în legătură cu planificarea și dezvoltarea carierii.

Problemele potențate menționate constituie, de asemenea, numai o parte din acele aspecte ale unui management al carierii necorespunzător, care pot sugera:

- un feedback necorespunzător în legătură cu posibilitățile de dezvoltare a carierii;
- preocupare scăzută privind promovarea personalului;
- evitarea transferurilor justificate;
- menținerea prelungită pe posturile existente a angajaților cu o bună calificare, fără a fi încurajată dezvoltarea acestora;
- lipsa unui sprijin în cazul acelor angajați care nu sunt cunoscuți ca având un potențial necesar promovării;
- existența unor preocupări reduse în legătură cu oportunitățile de dezvoltare a angajaților.

*Rolul managementului resurselor umane în dezvoltarea sistemului de apărare:*

- instruirea, perfecționarea prin stabilirea planului de carieră, prin modernizarea sistemului de formare profesională a cadrelor militare, a sistemului educațional militar;



- dezvoltarea sistemului de selecție și recrutare în cadrul Ministerului Apărării Naționale;
- participarea activă la cât mai multe evenimente de securitate cibernetică, la misiuni și exerciții militare;
- alocarea de fonduri/bugete pentru dezvoltarea managementului carierei, a managementului recompenselor.

Procesul de management al resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării Naționale este coordonat de Direcția generală management resurse umane, care promovează un management performant al resurselor umane, centrat pe competențe profesionale. Pe baza schimbărilor survenite în ultimii ani, ținând cont de numărul mare de cadre militare care au trecut în rezervă, dar și ca urmare a retenției dificile a personalului în acest domeniu, obiectivul principal al Direcției generale management resurse umane s-a îndreptat către promovarea carierei militare în mediile civile și către modernizarea procesului de selecție și recrutare.

Ministerul Apărării Naționale și-a propus să se dezvolte pe piața muncii din România, să fie un brand recunoscut sub numele de „*Armata României*”, ce reprezintă o instituție puternică, ce îi face mândri pe cei care lucrează acolo (Direcția generală management resurse umane, 2018, p. 7).

Și în cadrul Ministerului Apărării Naționale se dorește dezvoltarea unui management al carierei modern, orientat pe identificarea cerințelor operative ale armatei, contribuind la compatibilizarea activităților de management al resurselor umane ale Armatei Române cu cele din armatele celorlalte state membre ale Alianței Nord-Atlantice. Prin intermediul specialiștilor din cadrul Biroului management personal, cadrele militare sunt informate și primesc consiliere cu privire la participarea la cursuri de perfecționare sau în misiuni internaționale.

Statul Major al Apărării participă activ la diferite conferințe sau evenimente pe tema securității naționale, structurile implicate fiind direct interesate să stabilizească politici și proceduri clare pe această temă. Printre cele mai recente, putem enumera următoarele:

În luna martie, timp de trei zile, militari din Forțele pentru Operații Speciale au participat împreună cu colegii lor din America și Polonia la un training de formare a personalului aeronautic.

Un alt eveniment relevant în domeniul securității este „*Black Sea and Balkans Security Forum*”, forum regional de securitate care a adus în România invitați cu o vastă experiență profesională, pentru a dezbate provocările clasice și emergente de securitate din zona Mării Negre și din regiunea Balcanilor. În cadrul evenimentului s-au dezbătut teme de interes pentru securitatea României și a zonelor învecinate.

În luna august a.c. s-a organizat *Exercițiul „Saber Junction 20”* la Centrul de instruire Hohenfels din Germania, la care au participat 140 de militari din Armata României. Exercițiul SJ20 a avut ca scop creșterea securității Europei și promovarea stabilității din regiune, prin activități de instruire multinațională ale militarilor aliați și parteneri.

## CONCLUZII

Managementul resurselor umane este implicat în procesul asigurării securității naționale prin intermediul mai multor structuri specializate cu atribuții și responsabilități în mai multe direcții, pornind de la recrutare, asigurarea forței de muncă, integrare, stabilirea unui plan de carieră, training și pensionare.

Ținând cont de noul context al mediului de securitate, este important ca, printre principalele obiective urmărite de Armata României, să se afle și optimizarea sistemului de management al resurselor umane.

În prezent, ne confruntăm cu un mediu de securitate complex și volatil, ce presupune ca forțele armate să fie capabile să răspundă prompt și eficient, iar acest lucru este posibil doar printr-un management performant al carierei.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Armstrong, M. (1991). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Klatt, L.A., Murdick, R.G., Schuster, F.E. (1985). *Human Resource Management*. Columbus, Toronto, London, Sydney: Merrill Publishing.
3. Mathis, R. L., Nica, P. C., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică.
4. Torrington, D., Hall, T. (1995). *Personnel Management: HRM in Action*. London: Prentice-Hall International.
5. Administrația Prezidențială (2020). *Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024. Împreună, pentru o Românie sigură și prosperă într-o lume marcată de noi provocări*. București: Monitorul oficial, Partea I, nr. 574.
6. Direcția generală management resurse umane (2018). *Managementul resurselor umane în Armata României*, ediția a II-a, nr. 14. București: Centrul Tehnic-Editorial al Armatei.

## WEBOGRAFIE:

1. Document-sinteză (2020), [http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2020/anexa3/Ministerul %20Apararii%20Nationale.pdf](http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2020/anexa3/Ministerul%20Apararii%20Nationale.pdf), accesat la 23 septembrie 2020.
2. <https://dmru.mapn.ro/pages/view/115>, accesat la 23 septembrie 2020.
3. <https://www.defense.ro/>, accesat la 26 septembrie 2020.
4. [https://english.mapn.ro/cpresa/5183\\_joint-training-exercises-of-the-romanian,-us-and-polish-special-operations-forces](https://english.mapn.ro/cpresa/5183_joint-training-exercises-of-the-romanian,-us-and-polish-special-operations-forces), accesat la 26 septembrie 2020.
5. [https://english.mapn.ro/cpresa/5261\\_%E2%80%99Csaber-junction-20%E2%80%9D-exercise](https://english.mapn.ro/cpresa/5261_%E2%80%99Csaber-junction-20%E2%80%9D-exercise), accesat la 26 septembrie 2020.