



CĂI ȘI MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE A PROCESULUI DE SELECȚIE A PERSONALULUI CARE PARTICIPĂ LA OPERAȚII MULTINAȚIONALE

Maior drd. Alice-Claudîța MANDEȘ

Comandamentul Forțelor Întrunite

DOI: 10.55535/GMR.2025.2.12

Given Romania's participation in multinational operations under the aegis of the United Nations and in the leadership of international security organizations such as NATO and the EU, this article addresses the issue of streamlining the process of selecting personnel participating in such military actions, which is not only a necessity, but also a functional reality that influences the way in which the entire approach is organized. The purpose of this article is to highlight a number of aspects that influence the organization, planning and selection of military personnel taking part in multinational operations outside the country.

The study used, as a research method, the SWOT analysis, to identify the normative acts that should be modified at the level of the military institution, to assess the impact of these changes on the military selection process in order to participate in multinational operations. Through the research carried out, it was analyzed the extent to which the existing normative framework in the field ensures the permanent adaptation to the realities of the new geopolitical and geostrategic environment, namely the way in which the management structures of the Romanian army personnel manage to manage the legislative changes specific to this field.

Keywords: NATO; multinational operations; efficiency; personal management; UE;

Căi și modalități de eficientizare a procesului de selecție a personalului care participă la operații multinaționale



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

INTRODUCERE

Accederea și, ulterior, integrarea țării noastre, în perioade diferite, în cadrul organizațiilor euroatlantice de securitate, precum Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (NATO) și Uniunea Europeană (UE), reprezintă, în opinia multor analiști politico-militari, o urmare firească a eforturilor sociale, economice, umane, materiale și financiare ale României, ca stat, și ale instituției militare, ca organizație, pentru abordarea corectă a unora dintre provocările anilor '90 și, ulterior, ale primilor ani din secolul al XXI-lea, precum operațiile multinaționale desfășurate sub egida altor două organizații internaționale de securitate, cu acoperire regională și globală: Organizația pentru Securitate și Cooperare în Europa (OSCE), respectiv Organizația Națiunilor Unite (ONU).

Acceptarea României în NATO și în UE a reprezentat, în opinia noastră, un rezultat combinat al proceselor de reformă și transformare a instituțiilor publice din țara noastră, inclusiv a instituției militare. Astfel, participarea personalului de stat major și a structurilor de forțe din țara noastră la operații multinaționale, precum cele din Somalia, Republica Moldova, Angola, Congo, spațiul ex-ugoslav, Albania, Irak și Afganistan, Mali, Republica Centrafricană, pentru a enumera numai o parte dintre acestea, a condus la crearea condițiilor de acceptare și, ulterior, de integrare a țării noastre în cadrul NATO și al UE, respectiv de recunoaștere a profesionalismului militarilor români alături de cei din statele membre ale organizațiilor amintite (Neag, 2004, p. 1).

CADRUL NORMATIV EXISTENT

Participarea la operațiile multinaționale conduse de către ONU, OSCE, NATO sau UE, înainte și după accederea țării noastre în cadrul ultimelor două organizații internaționale de securitate, a fost însoțită de o serie întreagă de provocări de natură diplomatică, economică, financiară, militară și umană. Acest tip de implicare a presupus, de fiecare dată, o analiză profundă a mediului geopolitic și geostrategic

Participarea personalului de stat major și a structurilor de forțe din țara noastră la operații multinaționale, precum cele din Somalia, Republica Moldova, Angola, Congo, spațiul ex-ugoslav, Albania, Irak și Afganistan, Mali, Republica Centrafricană, pentru a enumera numai o parte dintre acestea, a condus la crearea condițiilor de acceptare și, ulterior, de integrare a țării noastre în cadrul NATO și al UE, respectiv de recunoaștere a profesionalismului militarilor români alături de cei din statele membre ale organizațiilor amintite.



Procesul de selecție a militarilor participanți la operațiile militare amintite a cunoscut o serie de modificări care au vizat, pe lângă exprimarea voluntariatului, cunoștințe teoretice și practice, aptitudini psihice și fizice de nivel ridicat și, foarte important, un nivel corespunzător de cunoaștere a uneia dintre limbile internaționale de comunicare, cu predilecție limba engleză.

existent, a climatului de securitate din țările în care au fost dislocate structurile de forțe din cadrul Armatei României și, nu în ultimul rând, de încercări repetate în ceea ce privește structura organizatorică, dotarea cu tehnică și echipamente militare, alocarea de resurse materiale și financiare considerabile, care au vizat necesitatea adaptării la realitățile militare de pe plan internațional și la implicațiile identificate în toate domeniile vieții sociale.

Implicarea structurilor de forțe aparținând armatei române a impus, la nivelul instituției militare, o serie de modificări de natură legislativă, care să le permită acestora nu numai să ia parte la diverse acțiuni militare, ci și să execute o gamă cât mai extinsă de operații, în cooperare cu marile unități și unitățile aparținând altor state contribuatoare cu trupe (Alexandrescu, Duțu, 2007, pp. 15-16). Astfel, procesul de selecție a militarilor participanți la operațiile militare amintite a cunoscut o serie de modificări care au vizat, pe lângă exprimarea voluntariatului, cunoștințe teoretice și practice, aptitudini psihice și fizice de nivel ridicat și, foarte important, un nivel corespunzător de cunoaștere a uneia dintre limbile internaționale de comunicare, cu predilecție limba engleză. În al doilea rând, în funcție de țara de dislocare, procesul de selecție a luat în considerare și o componentă care a vizat procedurile de operare standard din zona de misiune, realitățile zonei de dislocare, riscurile și amenințările la care militarii participanți puteau fi expuși, de la caz la caz.

Deși încă influențat de reglementări normative și de tradiții instituționale consolidate în timp, adesea caracterizate prin rezistență la schimbare, procesul de selecție a beneficiat de o îmbunătățire semnificativă odată cu evoluția sa în timp. Această progresie a fost favorizată atât de integrarea treptată a țării noastre în structurile NATO și ale UE, cât și de experiența acumulată de militarii români în cadrul operațiilor multinaționale, contribuind la creșterea eficienței și profesionalismului în procesul de selecție și pregătire.

Evaluarea rapidă a unui astfel de proces de selecție scoate în evidență atât pentru militarii participanți (împreună cu structurile din care fac parte) la operațiile multinaționale, cât și pentru personalul de stat major care încadrează diverse posturi în comandamentele multinaționale cinci probe importante, dintre care amintim: testul



Finalizarea procesului de selecție a fost și este o obligație dificil de îndeplinit pentru cei implicați, în condițiile în care, pentru încadrarea unor structuri deloc numeroase, cu destinație specifică și specială, precum cele de tipul Echipelor de Legătură și Mentorizare Operațională, Elementului de Sprijin Național, sunt derulate mai multe sesiuni de selecție, în vederea încadrării totale a acestor structuri.

de cunoaștere a limbii engleze, proba de verificare a nivelului de pregătire fizică, testarea psihologică, verificarea cunoștințelor teoretice (a celei practice), respectiv a vizitei medicale, cea din urmă etapă care atestă nivelul de sănătate și permite celor care participă la selecție să își îndeplinească în condiții optime misiunile primite.

Pentru persoanele care au participat la un astfel de proces de selecție, fie ca urmare a susținerii probelor, fie ca membri implicați în organizarea și coordonarea acestuia, au existat situații în care, după parcurgerea anumitor etape, precum testul de cunoaștere a limbii engleze (testul ALCPT), evaluarea fizică și testarea psihologică, unii candidați rămași în competiție s-au dovedit a fi insuficient pregătiți pentru specificul funcției sau nu posedau un nivel adecvat de competență în limba străină.

Ulterior, efectuarea vizitei medicale, ultima etapă a procesului de selecție și plasată la final, adesea din considerente financiare și nu întotdeauna clar justificate, a condus la rezultate nesatisfăcătoare în ceea ce privește numărul de candidați admiși. Funcții precum cele din domeniul juridic, financiar, medical și psihologic au fost în mod constant dificil de ocupat de către candidații înscriși la concurs, posibil datorită faptului că aceste poziții sunt mai puțin numeroase în structura armatei și solicită mai puțin efort fizic, ceea ce ar putea facilita trecerea mai ușoară a testelor fizice. În cele mai multe cazuri, aceste probe reprezentau încercări dificile pentru participanți, fiind dependente de un nivel înalt de pregătire fizică și rezistență.

Din aceste considerente, finalizarea procesului de selecție a fost și este o obligație dificil de îndeplinit pentru cei implicați, în condițiile în care, pentru încadrarea unor structuri deloc numeroase, cu destinație specifică și specială, precum cele de tipul Echipelor de Legătură și Mentorizare Operațională, Elementului de Sprijin Național, sunt derulate mai multe sesiuni de selecție, în vederea încadrării totale a acestor structuri.

Deși astfel de situații au avut loc și, probabil, vor continua să apară, iar la nivelul structurilor de personal se înregistrează frecvent astfel de incidente, acestea evoluează de la stadiul de lecție identificată la cel de lecție învățată (Pînzariu, Mocanu, 2016, pp. 70-71). Întârzierea în adoptarea unor modificări legislative menite să asigure o eficientizare



Scopul cercetării efectuate în domeniul managementului resurselor umane a fost acela de identificare a prevederilor de natură normativă care ar trebuie efectuate, în scopul asigurării unui nivel crescut de eficientizare în derularea procesului de selecție, în condițiile în care atât structurile militare, cât și personalul de stat major din armata română pot participa, în condițiile cadrului legislativ existent, la o gamă extinsă de operații desfășurate sub conducerea NATO și a UE, respectiv în cadrul coalițiilor de forțe, în unele situații.

semnificativă a procesului de selecție contribuie, de asemenea, la persistența acestor probleme, fiind observată, în anumite contexte, o reticență considerabilă față de dezbaterile pe această temă.

Având în vedere dificultățile semnificative asociate procesului de recrutare a resursei umane în Armata României (Alexandrescu, Duțu, p. 21), care nu se datorează în mod exclusiv lipsei de interes a populației țării, ci și unui grad redus de promovare a acestui proces, nivelului relativ scăzut de salarizare (deși, în ultimul timp, acesta a înregistrat creșteri), precum și factorilor demografici și structurilor de selecție existente la nivel național, considerăm că optimizarea procesului de selecție pentru participarea la misiuni multinaționale sub conducerea NATO și a UE devine, în contextul actual, din ce în ce mai relevantă, indiferent de pozițiile și preferințele exprimate de unii dintre factorii decizionali militari. În această situație, apreciem ca fiind necesară o revizuire a întregului proces de selecție pentru participarea la operațiile multinaționale, care să asigure un nivel de încadrare complet, pe cât posibil doar cu militari din structurile nominalizate a participa (în cazuri singulare, cu personal din alte structuri), precum și a personalului de stat major, care urmează să încadreze posturi nepermanente, în cadrul unor comandamente regionale.

METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Scopul cercetării efectuate în domeniul managementului resurselor umane a fost acela de identificare a prevederilor de natură normativă care ar trebuie efectuate, în scopul asigurării unui nivel crescut de eficientizare în derularea procesului de selecție, în condițiile în care atât structurile militare, cât și personalul de stat major din armata română pot participa, în condițiile cadrului legislativ existent, la o gamă extinsă de operații desfășurate sub conducerea NATO și a UE, respectiv în cadrul coalițiilor de forțe, în unele situații. Din această perspectivă, participarea la acest tip de operații aduce beneficii importante armatei și țării noastre prin contribuția continuă la eforturile comunității internaționale de asigurare a păcii și securității la nivel global.

În demersul efectuat, am avut în vedere, pe lângă prevederile legislative regăsite în diverse legi, regulamente, ordine și instrucțiuni emise la nivelul Ministerului Apărării Naționale, și o serie de referințe științifice, de valoare ridicată (abordări moderne, teorii, rapoarte etc.)

din domeniul managementului resurselor umane, în baza cărora am desfășurat această cercetare. Astfel, am analizat o serie de lucrări de cercetare științifică, precum: Gr. Alexandrescu, P. Duțu, „Optimizarea regenerării structurilor Armatei României angajate în acțiuni militare în afara teritoriului național”, 2007; R. Grigoraș, „Metode științifice prospective în securitatea națională”, 2022; R. Ivorschi, „Analiza SWOT – instrument managerial pentru eficientizarea activității”, 2012; M. Lungulescu, Al. Adomnicăi, „Resursele umane din Armata României, pe calea interoperabilității cu structuri similare din armatele statelor membre ale NATO”, 2012; M. Palaghia, „Principiile și conținutul sistemului de generare și regenerare a forțelor”, 2004; M. Neag, „Prezent și perspective privind participarea României la acțiuni NATO”, armyacademy.ro/reviste/1_2004/Prezent%20și%20perspective.pdf, 2004; S. Pinzariu, B.-P. Mocanu, „Ghidul de logistică pentru teatrele de operații”, 2016; V. Stoica, „Rezerva de forțe și mecanismul completării pierderilor în acțiunile militare”, 2015.

Totodată, am analizat o serie de prevederi legislative, legi, OUG, ordine de ministru, doctrine, strategii, ordine elaborate la nivelul șefului Statului Major al Apărării sau al șefilor categoriilor de forțe ale armatei, prezentate la bibliografie.

Obiectivele de cercetare au urmărit, în primul rând, identificarea elementelor de noutate, la nivel internațional, în ceea ce privește procesul de selecție a resursei umane în vederea participării la operațiile multinaționale și, în al doilea rând, determinarea elementelor de suprapunere în ceea ce privește probele administrate pentru selecția propriu-zisă cu probele pe care fiecare militar le parcurge, prin procesul de instrucție, în cadrul unităților din care militarii fac parte. În acest sens, am luat în considerare răspunsurile la întrebări de cercetare, precum: Care sunt elementele de noutate identificate la nivel internațional, respectiv care sunt modificările legislative care trebuie efectuate pentru creșterea gradului de eficientizare a procesului de selecție? Nu în ultimul rând, am căutat răspunsuri la întrebarea: Care sunt căile și modalitățile concrete de creștere a interesului militarilor armatei române de a lua parte la un astfel de proces de selecție, care nu întotdeauna se finalizează cu participarea la operațiile multinaționale conduse de către NATO și UE?



GÂNDIREA MILITARĂ ROMÂNEASCĂ

Obiectivele de cercetare au urmărit, în primul rând, identificarea elementelor de noutate, la nivel internațional, în ceea ce privește procesul de selecție a resursei umane în vederea participării la operațiile multinaționale și, în al doilea rând, determinarea elementelor de suprapunere în ceea ce privește probele administrate pentru selecția propriu-zisă cu probele pe care fiecare militar le parcurge, prin procesul de instrucție, în cadrul unităților din care militarii fac parte.



Plecând de la necesitatea de eficientizare în plan conceptual, normativ, organizațional și acțional a procesului de generare și regenerare a structurilor implicate în operații multinaționale, am urmărit în permanență acele elemente de actualitate rezultate din participările militarilor români la misiuni externe, astfel încât să asigurăm nu numai un element de concretețe pe tot cuprinsul cercetării științifice, dar și să generăm o abordare de tip nou, care să asigure adaptarea sistemului abordat la sistemele similare din statele membre ale NATO și ale UE.

În acest context, cercetarea și-a propus să analizeze mecanismele interne ale sistemului de generare și regenerare a resursei umane, în scopul transformării sale într-unul modern, care să aibă la bază concepte verificate în acțiuni militare, reglementări normative similare cu cele din celelalte state membre ale NATO și ale UE. Astfel, am avut în vedere, ca metodă de cercetare, analiza SWOT (Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități și Amenințări), pentru a identifica acele prevederi din legislația existentă care ar trebui modificate la nivelul instituției militare, în scopul determinării impactului lor asupra procesului de selecție a militarilor la operațiile multinaționale.

În ceea ce privește colectarea de date, am utilizat tehnica cercetării și a analizei documentare a unor documente reprezentative, acceptate la nivel instituțional, în cadrul statelor membre ale NATO și ale UE sau al partenerului nostru strategic, Statele Unite ale Americii (SUA), acestea fiind menționate la bibliografie. Sursele analizate ne-au oferit o privire de ansamblu asupra subiectului abordat și au contribuit la înțelegerea efectivă a rezultatelor cercetării. Analiza efectuată a luat în considerare atât actualul context geopolitic și geostrategic, cât și tendințele existente în cadrul statelor membre ale NATO și ale UE în ceea ce privește atragerea resursei umane și evoluțiile recente din acest domeniu.

În scopul păstrării relevanței cercetării, în analiza efectuată am luat în considerare, pe lângă diverse documente elaborate, perioada de început a participării Armatei României la operațiile multinaționale, intervalul de timp 2020-2025, ceea ce ne-a permis să obținem o evaluare corectă a tendințelor și evoluțiilor recente din domeniul resurselor umane.

Plecând de la necesitatea de eficientizare în plan conceptual, normativ, organizațional și acțional a procesului de generare și regenerare a structurilor implicate în operații multinaționale, am urmărit în permanență acele elemente de actualitate rezultate din participările militarilor români la misiuni externe, astfel încât să asigurăm nu numai un element de concretețe pe tot cuprinsul cercetării științifice, dar și să generăm o abordare de tip nou, care să asigure adaptarea sistemului abordat la sistemele similare din statele membre ale NATO și ale UE. Tot în acest sens, am luat în considerare necesitatea identificării acelor mecanisme și căi de acțiune care să permită desfășurarea unui proces

modern de generare și regenerare a unităților și subunităților militare participante la operații multinaționale.

Având în vedere cele două metode de cercetare, analiza efectuată a fost organizată pe două paliere importante. Prima direcție de cercetare a vizat managementul resurselor umane în vederea participării la operații multinaționale, cu accent pe aspecte importante precum cadrul normativ care vizează reglementarea participării Armatei României la acțiuni militare desfășurate în afara teritoriului național, organizarea și desfășurarea procesului de selecție a resursei umane pentru acest gen de acțiuni militare, respectiv eficientizarea în plan normativ, organizațional și procedural a întregului proces de generare și regenerare a militarilor, prin prisma analizei SWOT.

A doua direcție de cercetare a avut în vedere identificarea particularităților procesului de generare și regenerare a militarilor care iau parte la misiuni multinaționale în afara țării, cu accent pe prezentarea unora dintre aspectele modului de organizare și desfășurare a procesului de selecție în vederea completării cadrului normativ existent, respectiv identificarea acelor măsuri specifice pentru pregătirea redlocării și reinsertiei personalului participant la operații multinaționale.

Analiza SWOT este utilizată, de regulă, pentru a asigura o imagine de ansamblu asupra unei organizații, respectiv pentru a colecta informațiile necesare protecției intereselor sale (Ivorschi, 2012). Din perspectivă instituțională, considerăm că acest tip de analiză permite obținerea unei radiografii concrete asupra modului de evoluție, în plan normativ, a procesului de generare și regenerare a forțelor și asigură cuantificarea factorilor de influență interni și externi care acționează asupra acestuia, în raport cu celelalte procese care se derulează la nivelul instituției militare, în dorința de a evidenția punctele tari și pe cele slabe ale etapelor specifice procesului abordat în relație directă cu oportunitățile și amenințările identificate.

În analiza efectuată, am identificat o serie de puncte tari ale procesului de generare și regenerare a resursei umane, din perspectivă legislativă, prin care se asigură selecția resursei umane destinată participării la operațiile multinaționale, respectiv prin care sunt generate mecanismele necesare derulării unui demers organizat și planificat.



Analiza SWOT este utilizată, de regulă, pentru a asigura o imagine de ansamblu asupra unei organizații, respectiv pentru a colecta informațiile necesare protecției intereselor sale.



Puncte tari	Puncte slabe
- situația bună din punct de vedere fizic, psihologic și medical a personalului Armatei României și nivelul ridicat de pregătire profesională; - procesul performant de verificare periodică, din punct de vedere fizic, psihologic și medical; - nivelul de retribuire, corespunzător participării la operații multinaționale; - existența unui climat corespunzător de muncă prin care militarilor li se creează condiții pentru păstrarea unui nivel ridicat de pregătire.	- nivelul inițial de pregătire diferențiat al militarilor care iau parte la operații multinaționale; - reglementarea modului de selecție a militarilor participanți la operații în afara țării nu impune o evidență clară a stării lor de sănătate fizică și psihică, pe o perioadă determinată; - greutățile întâmpinate în planificarea resurselor alocate procesului de selecție; - incertitudinile înregistrate în rândul celor care participă la procesul de selecție.
Oportunități	Amenințări
- creșterea nivelului de instruire al participanților la operațiile multinaționale; - realizarea unui echilibru corespunzător între numărul de militari participanți și alocarea bugetară; - eficientizarea procesului de selecție determină formarea unei rezerve de înlocuire rapidă a militarilor, în timp scurt; - asigurarea unor rezerve suficiente, capabile să asigure derularea acțiunilor militare, în condiții optime; - creșterea nivelului de profesionalizare, prin executarea unor misiuni suplimentare; - creșterea nivelului de interoperabilitate al structurilor angajate în teatrele de operații.	- îmbătărnirea generală a populației țării noastre și, implicit, a candidaților pentru participarea la operații multinaționale creează dificultăți în ceea ce privește selecția militarilor; - supraaprecierea de sine, din partea unora dintre militarii dislocați în teatrele de operații, generează acumularea de frustrări legate de nivelul de salarizare, de importanța acordată muncii lor; - lipsa locurilor de muncă pe piața internă, ceea ce implică o adeziune mai rapidă a candidaților pentru accederea în instituția militară; - plecările numeroase din armată, înainte de finalizarea primului contract, generează probleme structurilor care organizează procese de selecție pentru operații multinaționale;

	- participarea la operații multinaționale a personalului militar poate genera o imagine deformată cu privire la misiunile structurilor destinate participării la astfel de acțiuni militare; - numeroasele fluctuații privind nivelul de salarizare al militarilor influențează negativ motivația acestora pentru accederea către profesia militară.
--	---



Având în vedere punctele tari și punctele slabe, oportunitățile și riscurile menționate în cadrul matricei SWOT, dorim să dezvoltăm aceste aspecte după cum urmează:

- personalul care face parte din rândurile Armatei României beneficiază de o situație fizică, psihologică și medicală corespunzătoare, acesta parcurgând nu numai un proces strict de selecție, dar și unul de pregătire specifică, ceea ce îi asigură un volum de cunoștințe corespunzător funcțiilor pentru care militarii sunt selecționați;
- odată intrat în rândurile instituției militare, personalul armatei, indiferent de modul în care s-a realizat acest demers și de gradul avut/obținut (atât cei intrați pe filiera indirectă și cu atât mai mult cei care au parcurs filiera directă), sunt supuși periodic, conform planurilor de pregătire, de instrucție (Stoica, pp. 37-38), unor verificări periodice amănunțite atât din punct de vedere fizic (bianual), psihologic (anual), cât și medical (anual), care le asigură condiții corespunzătoare de a-și îndeplini sarcinile din fișele posturilor, pe timpul participării la operațiile multinaționale;
- nivelul de retribuire, împreună cu alte beneficii asigurate militarilor, reprezintă un mod prin care Armata Română își îndeplinește obligațiile față de aceștia, așteptând, în consecință, ca ei să fie în măsură în orice moment să își îndeplinească misiunile primite;



Asigurarea unui climat corespunzător de muncă pentru atingerea unui potențial de luptă planificat și așteptat generează cerințe ridicate și responsabilizează militarii să își păstreze nivelul de pregătire, inclusiv prin studiu individual, astfel încât să permită structurilor din care fac parte să își îndeplinească misiunile primite atât la pace, criză și război, cât și în acțiunile multinaționale care vizează securitatea colectivă.

- asigurarea unui climat corespunzător de muncă pentru atingerea unui potențial de luptă planificat și așteptat generează cerințe ridicate și responsabilizează militarii să își păstreze nivelul de pregătire, inclusiv prin studiu individual, astfel încât să permită structurilor din care fac parte să își îndeplinească misiunile primite atât la pace, criză și război, cât și în acțiunile multinaționale care vizează securitatea colectivă (Palaghia, pp. 1-2).

Punctele tari identificate contribuie la obținerea unor răspunsuri la întrebări precum cele care scot în evidență necesitatea de reformare a sistemului de selecție a militarilor pentru operații multinaționale. Unele dintre aceste întrebări se adresează în mod direct resursei umane și iau în considerare aptitudinile și performanțele militarilor români, avantajele care rezidă din calitatea personalului propriu, respectiv experiența acumulată în diverse funcții înainte de participarea lor la acțiuni militare în afara teritoriului național. Alte întrebări la care am obținut răspunsuri așteptate, atât pozitive, cât și mai puțin pozitive, au luat în calcul experiența echipelor manageriale (decidenții) și gradul de optimizare al proceselor de decizii, respectiv resursele alocate participării la misiuni, precum și tehnologia echipamentelor utilizate în acest tip de acțiuni militare.

Luarea în considerare de către decidenți a acestor aspecte, considerate puncte tari, ar conduce, în opinia noastră, la creșterea atractivității profesiei de militar, respectiv ar crea o anumită conduită de exprimare a celor care doresc să facă o carieră în acest domeniu, atât de antrenant. Nu în ultimul rând, ar asigura modificări ale cadrului normativ în conformitate atât cu așteptările structurilor de conducere, cât și cu cele ale participanților la acest tip de operații.

În ceea ce privește punctele slabe, cercetarea efectuată ne-a permis identificarea unor aspecte care, deși sunt cunoscute, considerăm că nu sunt abordate în mod corespunzător, astfel încât efectele lor să fie dacă nu sunt eliminate, măcar minimizate. În acest sens, dorim să evidențiem:

- nivelul de pregătire al militarilor care iau parte la operații multinaționale este diferențiat, ceea ce creează premisele unor comportamente inadecvate în situații limită, în care militarul este pus să acționeze;



Resursele alocate procesului de selecție (umane, materiale, financiare) necesită adeseori suplimentarea lor, ca urmare a reluării selecției de mai multe ori pentru anumite posturi.

- reglementarea modului de selecție a militarilor participanți la operații în afara țării nu vizează și un nivel corespunzător de pregătire (bareme de îndeplinit, rezultate pentru o perioadă de timp anterioară, observații medicale și de natură psihologică, acestea asigurând o evidență clară și corespunzătoare a stării lor de sănătate fizică și psihică);
- resursele alocate procesului de selecție (umane, materiale, financiare) necesită adeseori suplimentarea lor, ca urmare a reluării selecției de mai multe ori pentru anumite posturi, ceea ce reprezintă, în final, o pierdere, pe care nimeni nu o poate compensa;
- activitățile specifice probelor de selecție creează o serie de incertitudini atât în rândul participanților la procesul de selecție, cât și în cel al comandanților acestora, de vreme ce acest tip de activități se desfășoară în mod curent, în fiecare an – vizite medicale, testări fizice, psihologice, pregătire de comandament, cunoașterea limbilor străine, conducerea autovehiculelor și testarea psihotehnică pentru personalul de stat major.

La fel ca și în cazul anterior, cercetarea efectuată a presupus obținerea unor răspunsuri care sunt, de regulă, luate în considerare la analiza punctelor slabe, precum identificarea vulnerabilităților procesului de selecție, care ar trebui să fie nivelul de instruire care să le permită militarilor să participe la operații multinaționale sau lipsurile de natură comportamentală de care trebuie să ținem cont în derularea acestui demers.

Pe de altă parte, întrebări care au vizat nivelul de atașament al militarilor la structurile din care fac parte, existența resurselor financiare pe toată perioada de desfășurare a misiunii sau estimarea corespunzătoare a costurilor ce urmează a fi înregistrate au oferit tot atâtea răspunsuri care au venit să completeze analiza efectuată. Nu în ultimul rând, un alt set de întrebări la care am urmărit să obținem răspuns a vizat posibilitatea externalizării, prin achiziții, a unor servicii în zona de misiune, inclusiv cele de personal, posibile cheltuieli neprevăzute generate de extragerea/introducerea unor militari



Luarea unor măsuri concrete care să contribuie la fluidizarea și flexibilizarea procesului de selecție a militarilor care participă la operații multinaționale ar asigura nu numai modificarea cadrului normativ, în sensul eliminării unora dintre punctele slabe, dar și minimizarea celor mai multe dintre ele, cu rezultate benefice pentru ca structurile nominalizate să fie dislocate în teatrele de operații, respectiv pentru procesul de selecție a personalului de stat major.

din/în teatrul de operații sau întrebări de management organizațional în legătură cu desfășurarea cu succes sau nu a acțiunilor în teatrele de operații, fără a mai repeta greșelile efectuate anterior.

Luarea unor măsuri concrete care să contribuie la fluidizarea și flexibilizarea procesului de selecție a militarilor care participă la operații multinaționale ar asigura nu numai modificarea cadrului normativ, în sensul eliminării unora dintre punctele slabe, dar și minimizarea celor mai multe dintre ele, cu rezultate benefice pentru ca structurile nominalizate să fie dislocate în teatrele de operații, respectiv pentru procesul de selecție a personalului de stat major.

Din perspectiva oportunităților identificate, considerăm că acestea trebuie exploatate la maximum, astfel încât să asigure creșterea gradului de interoperabilitate și compatibilitate al structurilor de forțe românești cu cele similare aparținând celorlalte state membre ale NATO și ale UE. În acest sens, considerăm ca fiind oportunități următoarele aspecte:

- creșterea nivelului de profesionalizare (instruire) al tuturor militarilor implicați în operațiile multinaționale (Alexandrescu, Dușu, p. 21);
- realizarea unui echilibru corespunzător în ceea ce privește raportul număr de militari, respectiv alocări bugetare, în condițiile în care scăderea numărului de militari (prin profesionalizare) echilibrează bugetul alocat formării acestora;
- prin creșterea eficienței procesului de selecție se asigură formarea unei rezerve de înlocuire rapidă a militarilor sau a subunităților din teatrul de operații, în timp scurt;
- eliminarea disfuncțiilor create la nivelul procesului de selecție, prin îmbătrânirea populației și asigurarea unor rezerve suficiente, capabile să asigure derularea acțiunilor militare, în condiții optime, chiar în condițiile în care pregătirea inițială a acestor militari este diferită;
- creșterea nivelului de pregătire al militarilor participanți la operațiile multinaționale le permite acestora executarea unor misiuni care nu sunt cuprinse în fișele posturilor;



- creșterea nivelului de interoperabilitate al structurilor angajate în teatrele de operații asigură derularea de acțiuni comune cu alte unități și subunități aparținând statelor membre ale NATO și ale UE, în condiții corespunzătoare.

Întrebările avute în vedere pentru clarificarea oportunităților identificate și care ar trebui valorificate la maximum au luat în considerare răspunsurile obținute la verificarea unor ipoteze precum schimbările mediului extern pe care am putea să le exploatăm, ce fel de programe de înzestrare cu tehnică și echipamente moderne vom derula în perioada următoare la nivelul forțelor armate, din perspectiva avansului tehnologic existent la nivel global, respectiv unele modificări comportamentale ale militarilor care accesează participarea la operații multinaționale atât pe timpul selecției, cât și după întoarcerea din misiuni.

O altă latură a cercetării oportunităților avute vizează sistemul de selecție a militarilor din punct de vedere strategic și operativ, răspunsurile la întrebări referitoare la nevoia de diversificare sau specializare a unor activități specific selecției sau cum putem acționa pe linia atragerii resursei umane, prin crearea de avantaje organizaționale care să asigure participarea la aceste operații externe, cu specific multinațional.

Existența acestor oportunități poate conduce, în opinia noastră, la o accelerare a procesului de transformare din domeniul resurselor umane, care să vizeze crearea unui nou cadru normativ avantajos pentru cei care participă la selecția pentru operații multinaționale. Măsurile concrete care ar trebui avute în vedere de către decidenții din domeniul abordat ar putea contribui la crearea unui sistem modern, perfect aliniat la sistemele similare din cadrul statelor membre ale Organizației Tratatului Atlanticului de Nord și ale Uniunii Europene.

Amenințările identificate pot genera, în rândul militarilor și al structurilor din care aceștia fac parte, dificultăți operaționale care pot îngreuna îndeplinirea sarcinilor primite. Din această perspectivă, considerăm că amenințările identificate în timpul cercetării domeniului resurselor umane trebuie abordate în mod direct, pentru a le elimina sau pentru a le reduce efectele adverse, pe cât de mult posibil.



sau pentru a le reduce efectele adverse, pe cât de mult posibil. Astfel, am identificat unele amenințări, după cum urmează:

- îmbătrânirea generală a populației țării noastre și, implicit, a candidaților la îmbrățișarea meseriei armelor creează o tendință nouă, destul de provocatoare, ca urmare a creșterii numărului de militari profesioniști și a modernizării excesive a tehnicii și echipamentelor militare care creează dificultăți în ceea ce privește selecția militarilor în vederea participării la operații multinaționale;
- existența, chiar și după mai mulți ani de participare la operații multinaționale, a unui număr mic de funcții în cadrul structurilor care iau parte la astfel de acțiuni militare generează o serie de sarcini prin cumul, nespecificate în fișa postului, ceea ce denotă, de regulă, o supraapreciere de sine, puțin reală, a unora dintre militarii dislocați în teatrele de operații și generează acumularea de frustrări legate de nivelul de salarizare (comparativ cu alți militari), de importanța acordată muncii lor etc. (Alexandrescu, Duțu, p. 23);
- o altă amenințare vizează lipsa locurilor de muncă de pe piața internă, ceea ce implică o adeziune mult mai rapidă a solicitanților la instituția militară. Acest fapt conduce, de cele mai multe ori, la acceptarea în cadrul instituției militare a candidaților cu nivel de pregătire scăzută, care creează dificultăți, ulterior, în procesul de instruire pe o tehnică cu un grad ridicat tehnologic;
- greutățile întâmpinate în procesul de instruire, într-un sistem cu un alt nivel de cultură organizațională, generează plecări intempestive din armată, respectiv înainte de finalizarea primului contract. În acest sens, dezordinea creată prin aceste plecări creează numeroase probleme marilor unități, unităților și subunităților militare care organizează procese de selecție pentru operații multinaționale, respectiv pentru menținerea nivelului lor de operativitate;
- participarea la operații multinaționale a personalului de stat major și a structurilor militare (prin rotație), pe lângă numeroasele beneficii, poate genera și o imagine eronată

cu privire la sarcinile și misiunile acestor mari unități și unități, care, înainte de toate, trebuie să vizeze, în primul rând, apărarea națională și pe cea colectivă, deopotrivă. Această imagine trebuie corectată în permanență prin măsuri diverse de corecție, care să vizeze întregul spectru de activități socio-comportamentale, inclusiv de instruire, în care sunt implicați militarii;

- numeroasele fluctuații privind nivelul de salarizare al militarilor, precum și discuțiile în spațiul public cu privire la securitatea veniturilor acestora, generează o serie de deficiențe dintre cele mai diverse, din perspectiva procesului de selecție al militarilor care doresc să participe (voluntar) la operațiile multinaționale, între care afectarea motivației pentru accederea către profesia militară ar fi cea mai importantă, din punctul nostru de vedere (Ib., p. 24).

Analiza amenințărilor identificate și a răspunsurilor la întrebările formulate în cadrul acestei cercetări a evidențiat necesitatea intensificării atenției acordate de către organismele de conducere la toate nivelurile sistemului militar. Acestea trebuie să identifice și să implementeze urgent măsuri și strategii eficiente pentru soluționarea problemelor legate de dezechilibrul sistemului resurselor umane, care se află într-o stare de dificultate evidentă. În acest context, întrebările formulate au vizat evaluarea cadrului legislativ existent și identificarea necesității de promovare a unor modificări legislative menite să sprijine procesul de selecție pentru participarea la misiuni multinaționale, inclusiv prin propuneri care să țină cont de normele sociale și stilurile de viață ale militarilor, adaptându-se noii configurații geopolitice și geostrategice în care ne aflăm.

Schimbările din domeniul tehnologic, cele specifice bunurilor și serviciilor oferite militarilor trebuie să își găsească rapid răspunsuri care să contribuie la creșterea dorinței acestora de participare la operațiile multinaționale. Nu în ultimul rând, greutățile întâmpinate în domeniul recrutării forței de muncă pentru sistemul militar trebuie să fie soluționate prin măsuri bine gândite, care să ofere predictibilitate și siguranță în evoluția militarilor în cadrul Ministerului Apărării Naționale, indiferent de structurile din care aceștia fac parte.



Schimbările din domeniul tehnologic, cele specifice bunurilor și serviciilor oferite militarilor trebuie să își găsească rapid răspunsuri care să contribuie la creșterea dorinței acestora de participare la operațiile multinaționale.



CĂI ȘI MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE

Cercetarea efectuată cu privire la căile și modalitățile de eficientizare a procesului de selecție al militarilor în vederea participării la operații multinaționale vizează, în opinia noastră, modul în care sunt stabilite probele de selecție și, apoi, ordinea acestora. În acest sens, există în mediul militar opinii pro și contra desfășurării acestor probe de selecție și a modului în care este organizat întregul proces. Ușor de zis, greu de făcut, ar spune unii dintre cei care au devenit critici declarați, din diverse motive, ai procesului de selecție.

Ce ar trebui schimbat în modul de organizare și de ierarhizare a probelor de selecție, astfel încât, la final, să putem obține din prima perioadă de selecție numărul necesar de militari pentru încadrarea structurii, astfel: sănătoși din punct de vedere medical și apti psihologic; cu un nivel corespunzător de cunoaștere a limbii engleze; capabili de efort fizic prelungit și care să fie și specialiști, în măsură să își îndeplinească misiunile primite?

În opinia noastră, este necesară o reorganizare profundă și completă a întregului proces de selecție pe baze moderne, care să combine cele mai bune practici în domeniu și lecțiile învățate, din experiențele similare ale unora dintre armatele statelor membre ale NATO, cu un accent suplimentar pe modul în care este atrasă resursa umană în state precum SUA, Marea Britanie, Franța, Germania sau Olanda. Suprapuse experiențelor înregistrate la nivelul armatei noastre, considerăm că am putea ajunge, în acest fel, să derulăm un proces specific, eficient și eficace.

Având în vedere caracteristicile și particularitățile resursei umane din cadrul Armatei României, considerăm că un proces eficient de selecție a militarilor pentru participarea la misiuni multinaționale trebuie să includă clarificarea unor aspecte organizaționale esențiale. Acestea vizează modul de desfășurare a întregului proces și furnizarea unor răspunsuri coerente și adecvate la întrebările fundamentale, precum cele care au stat la baza analizei efectuate în cadrul cercetării, inclusiv în cadrul analizei SWOT. Întrebări firești, cărora, de multe ori, fie nu le găsim răspunsuri consistente, fie le oferim explicații care nu au darul de a ne lămurii cu privire la o abordare mai eficientă a procesului de selecție, pentru operațiile multinaționale.



Având în vedere cele prezentate, considerăm că o eficientizare a procesului de selecție pentru participarea militarilor români la operații multinaționale în cadrul ONU, NATO, UE, OSCE ar trebui să aibă în vedere, pe lângă exprimarea voluntară a acceptului/dorinței de a participa la astfel de acțiuni militare, deși și aici ar fi foarte multe argumente pro și contra, următoarele aspecte:

- derularea unei singure etape de selecție, în doi pași, cu participarea, în primul pas, a militarilor din structura nominalizată a lua parte la operația multinațională, iar în pasul doi a militarilor din structura reprezentând eșalonul superior al primei unități, pentru completarea rezervei de personal, respectiv a deficitului pe funcții, atunci când se înregistrează (pentru funcțiile unicate, acest proces poate ajunge până la nivel de comandament categorie de forță și comandament de sprijin);
- luarea în considerare, pentru încadrare, a testărilor de pregătire fizică, a vizitelor medicale și psihologice parcurse de către militari, în conformitate cu prevederile legale în vigoare în instituția militară;
- parcurgerea întregului program de pregătire la specificul misiunii de către toți militarii, bază și rezervă, inclusiv a orelor de pregătire pentru cunoașterea limbilor străine;
- introducerea unor verificări periodice la jumătatea misiunii, care să scoată în evidență nivelul de pregătire al acestora și care să îi și conștientizeze pe militari cu privire la necesitatea atingerii standardelor solicitate pentru participarea la operația multinațională;
- executarea verificării finale, fără drept de contestație, din partea candidaților, vizibil, în deplină transparență, care să asigure păstrarea în rândul celor care vor participa la misiune a militarilor care au înțeles să se achite de sarcinile și responsabilitățile asumate prin contract, în cele mai bune condiții. Pentru cei care, din diverse motive, nu au reușit să promoveze testele finale, responsabilitatea unităților din care fac parte este să îi includă în programe intensive de pregătire, monitorizare medicală sau alte forme de instruire menite să le permită, într-un interval

În opinia noastră, este necesară o reorganizare profundă și completă a întregului proces de selecție pe baze moderne, care să combine cele mai bune practici în domeniu și lecțiile învățate, din experiențele similare ale unora dintre armatele statelor membre ale NATO, cu un accent suplimentar pe modul în care este atrasă resursa umană în state precum SUA, Marea Britanie, Franța, Germania sau Olanda.



Pentru cei care, din diverse motive, nu au reușit să promoveze testele finale, responsabilitatea unităților din care fac parte este să îi includă în programe intensive de pregătire, monitorizare medicală sau alte forme de instruire menite să le permită, într-un interval scurt, atingerea stării fizice și psihologice necesare pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin contract. În absența unor astfel de măsuri, decidenții trebuie să stabilească acel curs de acțiune adecvat, inclusiv posibilitatea transferului acestora pe funcții specifice domeniului administrativ.

scurt, atingerea stării fizice și psihologice necesare pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin contract. În absența unor astfel de măsuri, decidenții trebuie să stabilească acel curs de acțiune adecvat, inclusiv posibilitatea transferului acestora pe funcții specifice domeniului administrativ.

Care ar fi condițiile pentru ca un astfel de proces de selecție să se deruleze în bune condiții, fără să genereze cheltuieli suplimentare și care să asigure participarea la operația multinațională a celor mai merituoși, pregătiți militari din toate punctele de vedere? În primul rând, creșterea în eficiență a procesului de atragere a resursei umane (teste fizice, psihologice, vizite medicale derulate în mod transparent, fără renunțarea la standardele specifice), în al doilea rând, generarea unei competiții între potențialii candidați pentru accederea în sistemul militar, revederea proceselor și planurilor de instruire care să asigure acumularea de cunoștințe corespunzătoare, menținerea calităților fizice și psihice ale militarilor, odată selecționați, respectiv vizite medicale temeinice, extinse, care să conducă la scoaterea din acest demers a unora dintre candidații cu probleme de gen.

Mai mult, considerăm că o modificare a abordărilor în materie de vizite medicale, în care medicii de familie să aibă un rol de corespondent pe timpul selecției (militarii fiind obligați să aducă fișe de observare medicală de la aceștia) cu familiile militarilor, care să asigure decelarea unor posibile probleme psihice, greu de depistat chiar în cazul unor teste specializate, crearea de facilități sportive la nivelul unităților militare, ar fi de dorit și ar oferi nu numai informații valoroase pentru membrii echipelor de selecție, dar ar contribui și la o eficientizare atât a timpului, cât și a resurselor alocate, la acest moment, acestui proces.

CONCLUZII

În finalul acestui articol, considerăm necesar a atrage atenția asupra unora dintre situațiile care, de-a lungul timpului, au avut loc, într-o formă sau alta, în acest tip de proces derulat la nivelul multora dintre unitățile militare din Armata României. Astfel, multe dintre situațiile reiesește de-a lungul timpului pe timpul procesului de selecție pentru participarea la operațiile multinaționale ar fi putut fi evitate,

prin grija personalului (decidenți) care gestionează procesele de admitere în rândurile forțelor armate, respectiv de instruire la nivelul unităților militare.

Analiza retrospectivă indică faptul că, prin implementarea unor măsuri adecvate, precum pregătirea eficientă a comandamentului, pregătirea fizică în conformitate cu standardele stabilite, vizite medicale eficiente și atent monitorizate și formarea și verificarea constantă a nivelului de cunoaștere a limbilor străine, ar fi fost posibilă reducerea semnificativă a ratei candidaților respinși la probele de selecție pentru participarea în astfel de misiuni. În același timp, se observă că măsurile adoptate de-a lungul timpului pentru gestionarea acestui proces nu numai că nu au contribuit la eficientizarea sa, ci, în multe cazuri, au favorizat blocaje sau menținerea unor percepții de complacere, precum aceea de „*lasă că merge și așa*”, limitând progresul în anumite domenii critice. Este important de subliniat faptul că, deși identificarea soluțiilor este relativ facilă, responsabilitatea pentru optimizarea și îmbunătățirea continuă a acestui proces revine tuturor actorilor implicați în planul normativ, legislativ, operațional și administrativ, atât în prezent, cât și în perspectivă.

Pași importanți în direcția eficientizării procesului de atragere a resurselor umane, respectiv de selecție pentru participarea la operațiile multinaționale au fost făcuți, în special în ultima perioadă de timp. Demn de evidențiat ar fi trecerea selecției militarilor dintr-un sistem centralizat, la nivel de centre de selecție zonale, într-un sistem descentralizat, la nivel de unitate, care a permis atragerea unui număr mai important de militari și a contribuit la inversarea procesului intrări versus ieșiri din armată, în favoarea primei situații. Nu în ultimul rând, creșterea gradului de atractivitate a funcțiilor din sistemul militar a generat intrări mult mai importante în ultima perioadă de timp. Importantă este ideea menținerii echilibrului între cei care doresc să intre în armata română, care doresc să participe la operații multinaționale și obligațiile pe care aceștia și le asumă prin contractele semnate.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Deși identificarea soluțiilor este relativ facilă, responsabilitatea pentru optimizarea și îmbunătățirea continuă a acestui proces revine tuturor actorilor implicați în planul normativ, legislativ, operațional și administrativ, atât în prezent, cât și în perspectivă.



BIBLIOGRAFIE:

1. Alexandrescu, G., Dușu, P. (2007). „Optimizarea regenerării structurilor Armatei României angajate în acțiuni militare în afara teritoriului național”. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, pp. 25-35.
2. Armée canadienne, [Căi și modalități de eficientizare a procesului de selecție a personalului care participă la operații multinaționale](http://www.army.force.gc.ca/lf/Français/5, Operation in Iraq. Lessons for the Futur, http://www. Globalsecurity.org/military/library/rapport/2003/iraqops.lessons/ukmod.dec 03chap1.htm., accesat la 21 mai 2025.
3. Doctrina pentru operațiile întrinite multinaționale (2001). București.
4. European Union Concept for Force Generation (noiembrie 2015). Bruxelles.
5. Grigoraș, R. (2022). „Metode științifice prospective în securitatea națională”. Editura Top Form, pp. 35-40.
6. Ivorschi, R. (2012). „Analiza SWOT – instrument managerial pentru eficientizarea activității”, în Revista Română de Statistică, Editura Academiei de Studii Economice, nr. 5, pp. 58-65.
7. Legea nr. 80 privind Statutul cadrelor militare, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 155/1995, cu modificările și completările ulterioare.
8. Legea nr. 121 privind participarea forțelor armate la misiuni și operații în afara teritoriului statului român, 17 martie 2017.
9. Legea nr. 346 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale, publicată în Monitorul Oficial, nr. 867, 2 noiembrie 2017.
10. Lungulescu, M., Adomnicăi, Al. (2014). „Resursele umane din Armata României, pe calea interoperabilității cu structuri similare din armatele statelor membre ale NATO”, în revista Gândirea militară românească, nr. 2, pp. 31-42.ă
11. Neag, M. (2004). „Prezent și perspective privind participarea României la acțiuni NATO”, armyacademy.ro/reviste/1_2004/Prezent%20și%20 perspective.pdf., accesat la 21 mai 2025.
12. M.101/2011, Ordin pentru aprobarea criteriilor și metodologiei privind selecția personalului în vederea participării la misiuni și operații în afara teritoriului statului român, București, 2011.
13. M.59/2015, Ordin pentru aprobarea Normelor privind organizarea și desfășurarea concursului/examenului în vederea ocupării de către personalul Ministerului Apărării Naționale a posturilor permanente din structurile de reprezentare națională în străinătate, precum și a celor din structurile internaționale la care România este parte, cu modificările și completările ulterioare.
14. Manualul sprijinului cu personal în operații (2014). București.
15. NATO's Force Generation and Deployment, The German ..., www.gmfus.org/publications, accesat la 22 mai 2025.

</div>
<div data-bbox=)

16. Palaghia, M. (2004). „Principiile și conținutul sistemului de generare și regenerare a forțelor”, Colocvii Strategic, nr. 15 (XXVII). București: Editura Universității Naționale de Apărare, Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate, pp. 1-4.
17. Pînzariu, S., Mocanu, B.-P. (2016). „Ghidul de logistică pentru teatrele de operații”. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, pp. 67-72.
18. S.M.Ap.-S-96, Dispoziție pentru stabilirea responsabilităților operaționale privind pregătirea și conducerea structurilor militare și a personalului care participă la misiuni și operații în afara teritoriului statului român, București, 2018.
19. Stoica, V. (2015). „Rezerva de forțe și mecanismul completării pierderilor în acțiunile militare”, în Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, pp. 34-40.
20. The Power of NATO's military, <https://shape.nato.int/knowning-nato/episodes/the-power-natos-military>, accesat la 22 mai 2025.
21. Troop contributions – NATO, www.nato.int/topics_50316, accesat la 17 iunie 2025.
22. http://europa.eu/index_ro.htm, accesat la 21 mai 2025.
23. <https://www.espritdecorps.ca/interview/force-generation-plotting-the-way-forward-for-canadas-army>, accesat la 13 mai 2025.

