

# Specificul politicii de dezvoltare a resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării al Republicii Moldova

**Tatiana TOFAN,**  
*doctor în economie, lector superior universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*  
*de pe lângă Președintele Republicii Moldova*

**Angelica ȘABAN,**  
*master în științe economice*

## SUMMARY

*The mission of the Ministry of Defense is to develop defense policy, conduct the building and development of the National Army, discover military risks and threats, as well as the needs of the national defense system to protect the security of state.*

*The Ministry of Defense exercises authority, direction and control over the main public defense sector through the Central Apparatus and executes political and military management of the National Army through the Main Staff.*

*At the moment, the main, objective of the National Army is to develop and maintain an credible, flexible, mobile, multifunctional and interoperable army, capable to ensure itself in caring out its missions.*

Armata este o instituție importantă a statului de drept, cu misiuni complexe și de o largă diversitate într-o societate democratică. Cu alte cuvinte, armata, ca instrument specializat în apărarea teritoriului național, contribuie la asigurarea cadrului legal prielnic de manifestare a democrației constituționale prin însuși faptul că există ca instituție legitimă a statului, cu funcții definite riguros în Constituție și în alte legi ale țării. Astfel, armata va acționa întotdeauna prin metode adecvate stării mediului de securitate intern, regional și global, pentru asigurarea securității individuale, de grup și statale, ca element definitoriu al garantării democrației constituționale.

Prin urmare, între societate și armată, în contextul intern și internațional se stabilesc raporturi diverse, care au și vor avea efecte diferite asupra evoluției instituției militare și asupra atitudinii populației față de apărarea țării, de serviciul militar și profesia de militar.

Obiectivul principal al Armatei Naționale, la ora actuală, îl constituie dezvoltarea și menținerea permanentă a unor forțe armate credibile, flexibile, mobile, multifuncționale și interoperabile, capabile să asigure îndepli-

nirea misiunilor ce îi revin. Reieșind din acest obiectiv, se atestă necesitatea profesionalizării Armatei Naționale și reorganizării acesteia, pentru a răspunde cerințelor social-politice și militare, interne și internaționale, în conformitate cu evoluțiile mediului de securitate. Termenul *profesionalizare*, datorită sensului general al conceptului, nu este întotdeauna lipsit de ambiguități și confuzii. În viziunea acestui studiu, profesionalizarea este definită ca fiind „un proces complex, multidimensional, de lungă durată și cu efecte diferite sub aspectul naturii lor.” Acest proces presupune transformări profunde la nivelul organizării, dotării cu armament și tehnică de luptă moderne, instruirii și activității organismului militar, schimbări acompaniate de implicațiile corespunzătoare în raporturile dintre armată și societate; societatea politică, societatea civilă, instituții ale statului etc., precum și în diverse compartimente ale vieții sociale, și care presupune, totodată: ridicarea continuă a nivelului calificării profesionale; o înaltă specializare; respectarea legilor țării și a celorlalte acte normative, care reglementează activitatea militară desfășurată de către întregul efectiv etc.

Totodată, este de menționat, că vectorul major de politică externă al Republicii Moldova este integrarea în Uniunea Europeană, iar aceasta presupune că țara noastră își va asuma voluntar o serie de obligații și responsabilități. Una dintre obligații presupune participarea la constituirea forțelor armate ale UE, care vor fi formate exclusiv din militari profesioniști.

Pentru a face posibilă realizarea unei astfel de sarcini, este necesară dezvoltarea capacităților militare și civile, precum și perfecționarea pregătirii personalului, în vederea creșterii gradului de interoperabilitate cu structurile militare ale comunității europene.

Astfel, participarea eficientă a Armatei Naționale la misiunile internaționale impune, în mod obligatoriu, existența unei structuri militare formate exclusiv din militari profesioniști, pregătiți temeinic sub aspect teoretic, cu deprinderi și abilități care să-i facă compatibili cu militarii din țările partenere.

O cauză, care determină insuficiența capacităților totale, vizează resursele umane ale Armatei Naționale. În prezent, după modul de satisfacere a serviciului militar, Republica Moldova are o armată cu caracter mixt, formată din militari în termen și militari angajați prin contract. Referindu-ne la militarii în termen, aceștia sunt atrași în baza sistemului de recrutare și constituie circa 54% din efectivul militar al Armatei Naționale și circa 75% din efectivul total de sergenți și soldați. Una din deficiențele acestui tip de recrutare este că el *excepează de la serviciul militar obligatoriu anumite categorii de persoane* și impune satisfacerea acestui serviciu persoanelor, care au atins vârsta de majorat, dar nu s-au regăsit în câmpul muncii sau în sistemul de învățământ. De regulă, aceste persoane au pregătire academică minimă (studii medii incomplete), ceea ce duce la completarea efectivului Armatei Naționale cu resurse umane ce posedă cunoștințe relativ inferioare nivelului mediu al întregii populații.

Procedurile suplimentare de încadrare în armată (catedra militară) sunt pur formale și nu asigură o pregătire militară calitativă, pe de o parte, iar, pe de alta, nu duce la completarea efectivului activ al armatei cu persoane cu studii superioare.

O altă cauză identificată este că sistemul

actual de recrutare a militarilor în termen, pe o perioadă de 12 luni, *nu garantează timpul necesar pentru pregătirea la un nivel minim profesionist* a acestora. La încheierea celor 12 luni de serviciu militar obligatoriu, marea majoritate a recruților părăsesc efectivul Armatei Naționale, iar acest fapt face ca investițiile efectuate în decursul unui an pentru a le dezvolta anumite abilități, din punctul de vedere al pregătirii militare, să fie nevalorificate după finalizarea serviciului militar. Procesul se reia apoi de la început cu noii militari recrutați pentru serviciul militar în termen.

Pornind de la cele expuse, vor fi realizate următoarele măsuri de îndeplinire a programului de guvernare în domeniul politicii de management al resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării:

a) profesionalizarea graduală a Armatei Naționale, astfel încât aceasta să facă față noilor amenințări, care se manifestă pe plan global și regional și pot afecta securitatea națională;

b) dezvoltarea unui sistem performant de management al resurselor umane, învățământ și instruire a personalului Armatei Naționale, în corespundere cu necesitățile procesului de restructurare și operaționalizare a structurii militare, în scopul asigurării interoperabilității militare necesare pentru participarea în cadrul misiunilor internaționale asumate de Republica Moldova.

Suplimentar, structura de management al resurselor umane contribuie la realizarea următoarelor obiective ale programului menționat:

- efectuarea analizei strategice a sectorului de securitate și apărare a țării;

- formarea capacităților necesare și implementarea întregului arsenal de instrumente ce țin de exercitarea controlului civil și democratic asupra sectorului de securitate națională, inclusiv prin extinderea posibilităților de coparticipare a mass-mediei și societății civile;
- implementarea Planului Individual de Acțiuni ale Parteneriatului – I.P.A.P.

Ca finalitate vor fi atinse următoarele rezultate:

- a) atragerea și generarea resurselor umane cu potențial ridicat pentru profesia militară și utilizarea eficientă a acestora;

- b) implementarea sistemului de mana-

gement al carierei individuale a personalului militar;

c) reorganizarea învățământului militar potrivit standardelor naționale și occidentale;

d) dezvoltarea competențelor lingvistice ale personalului, cu prioritate ale celui preconizat pentru participare la misiuni internaționale sau la diferite forme de instruire peste hotare;

e) motivarea personalului armatei;

f) realizarea unei structuri a armatei pe categorii de personal, similară armatelor din cadrul PpP și UE;

g) selecția, pregătirea și trimiterea personalului Armatei Naționale în misiunile de menținere a păcii din țară și străinătate și în structurile internaționale în care activează reprezentanții Ministerului Apărării.

Obiectivele principale în domeniu sunt dezvoltarea unui sistem performant de management al resurselor umane, învățământ și instruire a personalului Armatei Naționale, în corespundere cu necesitățile procesului de restructurare și operaționalizare a structurii militare, în scopul asigurării interoperabilității militare necesare pentru participarea în cadrul misiunilor internaționale conform angajamentelor asumate de Republica Moldova, precum și profesionalizarea graduală a Armatei Naționale în vederea dezvoltării capacității de răspundere la amenințările în adresa securității naționale.

Pornind de la obiectivele menționate în domeniul managementului resurselor umane se va urmări îndeplinirea următoarelor acțiuni prioritare:

a) elaborarea, coordonarea și promovarea politicilor în domeniul managementului resurselor umane;

b) elaborarea politicilor/reglementărilor și coordonarea activității în domeniul învățământului militar și pregătirii cadrelor militare;

c) implementarea politicilor de management al funcției publice și funcționarilor publici;

d) planificarea instituțională a resurselor umane gestionate;

e) planificarea și realizarea pregătirii și perfecționării profesionale a personalului în cadrul instituțiilor de învățământ din țară și de peste hotare;

f) managementul eficient al resurselor umane gestionate;

g) reconversiunea profesională a militari-

lor în activitate și celor trecuți în rezervă.

În vederea dezvoltării sistemului de management al resurselor umane, învățământ și instruire, este necesar ca această activitate să se desfășoare concomitent cu modernizarea întregii structuri militare. La realizarea funcțiilor managementului resurselor umane este necesar de ținut cont de următoarele:

a) la structurarea forței (crearea/restructurarea unităților militare) să se țină cont de proiectarea funcțiilor și elaborarea din start a descrierii scopului și cerințelor funcției. Din practica țărilor occidentale reiese că anume proiectarea și descrierea corectă a funcțiilor este cheia succesului în îndeplinirea obiectivelor (misiunilor) unităților militare;

b) la recrutarea personalului este necesar de a identifica domeniile (beneficiile sociale, provocările etc.), care determină/motivează candidații pentru încadrare în serviciul militar prin contract, determinarea resurselor disponibile și atragerea acestora pentru dezvoltarea domeniilor identificate, astfel încât să fie facilitată atragerea numărului necesar de persoane pentru încadrare cu calitățile corespunzătoare. Un rol important în acest domeniu îi revine planificării resurselor umane, prin care se efectuează analiza resurselor umane existente, previziunea necesității viitoare de resurse umane și elaborarea programelor de asigurare și dezvoltare profesională a numărului necesar de categorii de personal la un moment dat și la locul potrivit;

c) la dezvoltarea instruirii și învățământului militar profesional este necesar ca acesta să corespundă standardelor naționale și internaționale, iar calificările obținute la absolvirea diferitelor forme de instruire să fie recunoscute de autoritățile naționale de profil;

d) la dezvoltarea sistemului de promovare și numire în funcții este necesar să fie respectate principiile de egalitate în drepturi a candidaților, indiferent de gen, transparență în acest proces, precum și bazat pe performanță, prin utilizarea sistemului de evaluare existent.

Întru atingerea eficienței în procesul de dezvoltare a sistemului de management al resurselor umane, pot fi utilizate diferite mecanisme și mijloace care urmează să se încadreze ulterior în limitele dimensiunilor stipulate în politica managementului resurselor umane.

Din arealul de mecanisme se sugerează a fi utilizate, fie separat, fie prin combinație, următoarele:

- a) strategii și politici în domeniul resurselor umane;
- b) planificarea resurselor umane;
- c) analiza și proiectarea funcțiilor (posturilor);
- d) recrutarea personalului;
- e) managementul carierei;
- f) evaluarea performanțelor și potențialului;
- g) instruirea, exercițiile și învățământul;
- j) programele de cooperare, bilaterală sau multilaterală.

Coordonarea acestui proces va fi realizată de către *Direcția management resurse umane*, care este o subdiviziune a aparatului central al Ministerului Apărării și este structura de specialitate cu competențe în domeniul elaborării, promovării, monitorizării politicilor și realizării managementului în domeniul resurselor umane. Direcția este structura de interfață a Ministerului Apărării cu structurile guvernamentale, organele administrației publice centrale și locale, precum și cu alte instituții de profil din țară și străinătate în probleme specifice managementului resurselor umane și învățământului militar din Armata Națională, activând în acest domeniu în limitele competențelor acordate de ministrul apărării.

*Direcția are următoarele funcții de bază:*

- a) elaborarea, coordonarea și promovarea politicilor în domeniul managementului resurselor umane în Armata Națională;
- b) elaborarea politicilor și coordonarea reglementărilor privind activitatea instituțiilor de învățământ militar și pregătirea cadrelor militare în cadrul acestor instituții;
- c) planificarea instituțională a resurselor umane gestionate din cadrul Armatei Naționale;
- d) managementul resurselor umane ale Armatei Naționale din categoriile gestionate.

Marele Stat Major al Armatei Naționale este structura responsabilă de implementarea politicilor în domeniul managementului resurselor umane. Pentru realizarea funcțiilor managementului resurselor umane, Marele Stat Major al Armatei Naționale este responsabil de structurarea forței, adică analiza și proiectarea funcțiilor unităților militare, recrutarea categoriilor de personal gestionate, elaborarea și implementarea doctrinei de instru-

ire a Armatei Naționale, precum și distribuirea personalului gestionat. Personalul gestionat de structura respectivă este efectivul de soldați, sergenți, subofițeri și corpul de ofițeri care dețin funcții, conform gradelor prevăzute de statele de organizare sunt stabilite pentru ofițerii cu grade inferioare ale corpului de ofițeri. La analiza și proiectarea funcțiilor, Marele Stat Major al Armatei Naționale, stabilește structura forței, inclusiv elaborează statele de personal, reieșind din misiunile ce-i revin, corelate la bugetul alocat pentru cheltuielile de personal cu programarea structurii de forțe.

În elementele de suport al funcțiilor de management resurse umane, Marele Stat Major al Armatei Naționale realizează planificarea resurselor umane gestionate și contribuie la dezvoltarea sistemului de date al resurselor umane. Pentru realizarea sarcinilor care le revin în domeniul indicat în prezenta strategie, Marele Stat Major al Armatei Naționale poate implica comandamentele structurilor de forțe și comandamentul logistic, precum și alte unități din subordinea acestuia.

Studiind problema dezvoltării resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării al Republicii Moldova considerăm utile următoarele *propuneri*:

1. Dezvoltarea unui sistem performant de management al resurselor umane, învățământ și instruire a personalului Armatei Naționale, în corespundere cu necesitățile procesului de restructurare și operaționalizare a structurii militare, prin:

a) elaborarea, coordonarea și promovarea politicilor în domeniul managementului resurselor umane;

b) elaborarea politicilor și reglementărilor privind coordonarea activității în domeniul învățământului militar și pregătirii cadrelor militare;

c) planificarea și realizarea pregătirii și perfecționării profesionale a personalului în cadrul instituțiilor de învățământ din țară și de peste hotare;

d) reconversiunea profesională a militarilor în activitate și celor trecuți în rezervă.

2. Dezvoltarea și menținerea permanentă a unor forțe armate credibile, flexibile, mobile, multifuncționale și interoperabile, capabile să asigure îndeplinirea misiunilor ce îi revin.

3. Profesionalizarea graduală a Armatei Naționale, prioritate care necesită a fi acordată unităților destinate pentru îndeplinirea misiunilor de menținere a păcii, precum și unităților și subunităților cu grad permanent de pregătire de luptă, pentru a răspunde cerințelor social-politice și militare, interne și internaționale, în conformitate cu evoluțiile mediului de securitate.

4. Menținerea serviciului militar mixt în Armata Națională, cu creșterea graduală a ponderii militarilor prin contract, în proporție de 100% din efectivul subunităților operaționale, precum și asigurarea instruirii acestora conform standardelor moderne. Această propunere presupune că va crește semnificativ ponderea militarilor prin contract, aceștia fiind mai instruiți, dotați și pregătiți din punct de vedere operațional și capabili să contribuie într-un mod eficient la menținerea păcii și securității internaționale. În cazul participării acestora la operațiunile internaționale de menținere a păcii, bugetul de stat va fi suplinit din rambursările efectuate de organizațiile internaționale sub mandatul cărora Republica Moldova va lua parte.

5. Trecerea graduală la îndeplinirea serviciului militar prin contract, în proporție de 100%

din efectivul Armatei Naționale, precum și asigurarea instruirii militarilor conform standardelor moderne. Aceasta conduce la efecte pozitive asupra percepției profesiei de militar de către persoanele din mediul civil. Acest lucru se va datora diferenței dintre modul de recrutare a tinerilor care sunt impuși să îndeplinească obligația militară și modul de formare militară și perfecționare a pregătirii profesionale, precum și perspectivele în carieră a militarilor ce se vor angaja în mod voluntar pentru îndeplinirea serviciului militar pe baza contractului.

6. Trecerea graduală la îndeplinirea serviciului militar în termen, în proporție de 100% din efectivul Armatei Naționale, cu extinderea duratei serviciului militar în termen, la 24 de luni, și asigurarea instruirii acestora conform standardelor moderne. Opțiunea respectivă presupune renunțarea la efectivul de militari angajați în mod voluntar pentru îndeplinirea serviciului militar, cu excepția corpului de ofițeri și creșterea gradului de profesionalizare a Armatei Naționale prin ridicarea nivelului de pregătire a recruților.

Implementarea măsurilor propuse ar putea contribui la o valorificare și dezvoltare mai riguroasă a resurselor umane din cadrul Ministerului Apărării al Republicii Moldova.

## BIBLIOGRAFIE

1. Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 153 din 15.07.2011 pentru aprobarea Strategiei securității naționale a Republicii Moldova, Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 170-175, 2011.

2. Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 679 din 23.11.2001 pentru aprobarea structurii generale și efectivului Armatei Naționale și a instituțiilor Ministerului Apărării, art. 1. Publicat la 06.12.2001 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 147-149, art. nr. 1181.

3. Legea Republicii Moldova privind Strategia Națională de Dezvoltare a Republicii Moldova 2012-2020.

4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 746 din 18.08.2010 cu privire la aprobarea Planului Individual de Acțiuni al Parteneriatului Republica Moldova-NATO, Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 166-168, 2010.

5. <[www.army.gov.md/Politica\\_publică/](http://www.army.gov.md/Politica_publică/)> Profesionalizarea Armatei Naționale a Republicii Moldova.

6. <[www.recadd.ro/attachments/category/](http://www.recadd.ro/attachments/category/)> Dezvoltarea durabila a resurselor umane – adaptabilitate și flexibilitate. Sustenabilitatea dezvoltării resurselor umane. Provoacări pentru România – selecție de studii și cercetări. Editura Universității „Petru Maior.” Coordonatori: Trion Avram, Vasile Valentina.