

Obiectivul carierei militare nu trebuie să-l constituie obținerea unei funcții!



● **Contraamiral dr. VICTOR BARBU, șeful Direcției Personal și Mobilizare din Statul Major General**

- *Domnule contraamiral, ce v-a determinat să alegeți ca temă de cercetare pentru lucrarea de doctorat Strategii de management al resurselor umane ale apărării în Armata României pentru asigurarea interoperabilității cu armatele statelor membre ale NATO? V-a influențat faptul că, o perioadă, v-ați desfășurat activitatea în structura care gestiona acest domeniu?*

- După cum am spus [i cu ocazia susținerii tezei de doctorat, pentru mine, domeniul managementului resurselor umane a devenit o preocupare cu mai bine de 10 ani în urmă, pe vremea când lucram la Secția investigațiilor sociologice din SMG. Au existat cel puțin trei momente care au stat la baza acestei opțiuni. Primul a fost absolvirea unui curs de management competitiv, organizat, la București, de Open University din Marea Britanie. Un curs modular, cu durata de doi ani, la absolvirea căruia am fost convins că managementul are aplicabilitate în toate domeniile, fără restricții. În acea perioadă, în țara noastră, se vorbea foarte timid de domeniul managementului, mulți având rețineri chiar în a utiliza acest termen. În sistemul militar, mulți dintre cei din jur îmi reproșau că importăm termeni care nu se potrivesc într-o instituție în care existau termeni consacrați, precum conducerea [i comanda militară. Era greu de acceptat atunci ideea că, prin introducerea domeniului managementului, nu se pune problema să excludem termenul comandă sau să-l înlocuim. Pe parcursul cursului [i după aceea, m-am concentrat asupra studiului problematicii managementului, în mod deosebit, a managementului resurselor umane. Voiam să înțeleg mai bine [i

încercam să deslușesc aspecte ale managementului personalului din armatele occidentale. Așa am ajuns să citesc [i să scriu despre managementul carierei militare. Al doilea moment, a fost absolvirea, în 1995, a unei facultăți din cadrul ASE, la specializarea cibernetică, statistică [i informatică economică, pe parcursul căreia am învățat tehnica [i teoria sondajului de opinie, probleme privind managementul economic, dar [i cu extindere în domeniul resursei umane. Preocuparea mea de a identifica elementele carierei militare s-a amplificat, în 1997, când, la înființarea DMRU, am fost numit [ef Birou proiectare cariere militare. Prin natura funcției, am făcut parte din multe delegații care au participat la schimburi de opinii privind managementul personalului din armatele statelor membre NATO. Pentru că orientarea Armatei României către integrarea în Alianța era evidentă, am încercat să identific principalele elemente de conduită, în scopul de a moderniza sistemul de management al personalului, atât din punct de vedere al structurii cât [i al gestiunii personalului, în așa fel încât să fim compatibili cu armatele NATO. Am început să scriu din dorința de a publica o carte despre managementul resurselor umane în Armata României. Trecusem de 100 de pagini când m-am gândit că ar fi o temă interesantă pentru un doctorat. {ansa mea a fost să gătesc un conducător de doctorat care să accepte această temă. {i l-am găsit pe domnul amiral Gheorghe Marin, care avea o viziune largă asupra conducerii, era comandantul Academiei Navale, absolvent al ASE, specializarea cibernetică, [i publicase mai multe lucrări în domeniul conducerii.

- *În perioada când v-ați început activitatea în DMRU a fost proiectat*

S-a născut la 13 mai 1952, în localitatea Odobești, județul Dâmbovița.

Este doctor în Științe militare.

Studii: ■ Colegiul Național de Apărare, 2004; ■ Academia de Studii Economice, Facultatea de cibernetică, Statistică și Informatică Economică, 1993; ■ Academia de Înalte Studii Militare, 1980; Institutul de Marină Mircea cel Bătrân, 1975; ■ Colegiul militar liceal Dimitrie Cantemir, Breaza, 1971.

Și-a început cariera în 1978 pe funcția de comandant unitate de luptă la Divizionul 133 Vedete Purtătoare de Rachete. A lucrat, opt ani, ca asistent și lector la Catedra de științe umane din Academia de Înalte Studii Militare. Din 1997 până în 2004, a ocupat funcțiile de șef de birou, șef de secție și locțiitor al șefului DMRU. În perioada 2004-2006 a fost șeful resurselor la Statul Major al Forțelor Navale. Din 2006 este șef al Direcției Personal și Mobilizare din Statul Major General. Este căsătorit și are trei copii – două fete și un băiat.



Foto: C-T-LIN OVREIU

În procesul de formare a militarilor pe filiera indirectă se va da prioritate maiștrilor militari și subofițerilor cu studii superioare

[i modelul teoretic piramidal. Au trecut de atunci aproape 10 ani. Va rămâne acesta doar un ideal?

- Necesitatea unei structuri de tip piramidal [i a unei descrieri a evoluției în carieră a ofițerilor le-am înțeles după ce am studiat materialele bibliografice cu care m-am întors după o vizită la Forțele Terestre din Marea Britanie. Atunci am fundamentat [i proiectat modelul teoretic piramidal pe care l-am inclus în *Concepția privind managementul resurselor umane în Armata României*, aprobată la sfârșitul anului 1997. În toate armatele, **piramida este folosită ca un model teoretic**, de comparație pentru starea personalului la un moment dat, care justifică măsurile de reducere sau de

creșterea efectivelor pe anumite categorii de personal. Sigur că primul semn în legătură cu ceea ce trebuie să facem ni-l dă posturile, stările de organizare. Dar, în condițiile în care acestea permit migrații ale personalului, este greu de urmărit unde se înregistrează creșteri sau deficite. Modelul teoretic piramidal este folosit în toate armatele pentru a vedea dacă structura personalului corespunde nevoilor îndeplinirii obiectivelor organizației. În funcție de aceste nevoi, prin politicile de personal promovate, se aduc permanent corective, astfel încât structura de personal să corespundă exigențelor [i caracteristicilor instituției militare.

- De ce de tip piramidal?!

- Instituția militară este o structură puternic ierarhizată, stratificată [i cu reguli foarte bine definite. Pe fiecare treaptă a ierarhiei militare există posturi mai puține, corespunzătoare gradului militar, decât pe treapta inferioară. De exemplu, într-un an, într-o sută de oameni în instituția militară. Dintre aceștia, numai unul ajunge [ef al SMG. Dacă jinem cont că, potrivit legislației, [eful SMG rămâne patru ani în post, înseamnă că din patru promoții, din patru sute de oameni, unul singur va ajunge acolo. De asemenea, chiar dacă avem 100 de absolvenți într-o promoție, nu avem 100 de brigăzi ca să poată fi înaintați toți la gradul de general. Pentru a menține structura de tip piramidal, occidentalii au identificat mai multe surse de formare a cadrelor militare: absolvirea unei instituții militare de învățământ, accesarea în carieră, pe termen scurt, din alte categorii de personal. Un cadru militar care acceptă cariera scurtă, după 10, 12 sau 15 ani pleacă în viața civilă. Cu ceva timp în urmă, în Marea Britanie, un locotenent-colonel îmi spunea că trebuie să părăsească sistemul militar, pentru că era la stadiul în care nu mai putea ajunge la gradul de general fiindcă nu parcursese anumite etape în carieră. Dacă ieșea în acel moment, avea posibilitatea să se angajeze în societatea civilă, ca un manager de mijloc. Dacă mai întârziea, pierdea șansa de a ajunge, după o perioadă, un manager de vârf. Nouă ne e greu să gândim așa. Nu am fost educați să înțelegem că o carieră militară poate fi încheiată la jumătate. Dar, trebuie să acceptăm acest fapt.



- Pentru cititorii mai tineri, fac precizarea că ați coordonat colectivul care, la DMRU, a elaborat Ghidul carierei militare. Acum, după experiența acumulată ca [fi al resurselor la SMFN, considerați] că prevederile acestui act normativ mai sunt de actualitate?

- Din punct de vedere profesional, perioada cât am fost [fi al resurselor la SMFN, a fost cea mai bună], deoarece am avut privilegiul să pun în practică teoria din lucrarea de doctorat. Din păcate, nu există o descriere explicită a evoluției în carieră, deși actualul ghid permite acest aspect important în managementul carierei. Problema numărul unu acum este să-i motivăm pe aceia care acceptă să meargă pe linie de comandă [și să lucreze în structuri luptătoare, să exercite atribuții în structuri tip comandament, după care, să se reîntoarcă în structurile luptătoare. Idealul în traseul de carieră nu trebuie să fie intrarea într-o structură ca locotenent [și trecerea în rezervă, tot de acolo, cu gradul de colonel. Din păcate, ghidul permite asta, mai ales că nu s-a respectat prevederea de rotație a posturilor, la patru ani, în cazul ofițerilor.

- De ce nu s-a respectat?

- În absența unui sistem informatic, care să ofere o imagine reală a tuturor posturilor din armată [și a întregului personal, a fost [și este foarte greu de pus în practică]. De exemplu, eu, din funcția pe care o ocup acum, nu pot să apăs pe o tastă [și să văd ce se întâmplă în celelalte structuri care nu sunt ale SMG, nu pot să văd ce se întâmplă în structurile categoriilor de forțe ale armatei, decât dacă apelez la ele. Fiecare structură are un sistem de informatizare propriu. Până când nu vom avea unul la nivelul armatei, va fi imposibil să realizăm sistemul de management [și să punem în aplicare managementul carierei individuale, așa cum se practică în armatele moderne. Managerul de carieră trebuie să-l pregătească pe cadrul militar pentru postul următor. De aceea, este nevoie să aibă la îndemână un sistem informatic, care să spună în orice moment care sunt posturile vacante, care vor fi în următoarele [ase luni sau peste un an.

- În afară de un sistem informatizat, ce mai trebuie pentru a se trece la managementul carierei individuale despre care se tot vorbește în ultimii ani?

- Pentru ofițeri, de exemplu, trebuie, în primul rând, să definim explicit traseele de carieră pe trei mari categorii de personal: luptători (cei care sunt în structurile de luptă), în domeniul logisticii [și al suportului acțiunilor de luptă [și cei care exercită profesii similare cu cele din viața civilă]. Pentru ofițerii din domeniul financiar-contabil, medici, jurnaliști etc. trebuie alt traseu de carieră decât pentru ofițerii luptători. Dacă nu spunem explicit care sunt pașii obligatorii [și elementele cheie dintr-o secvență] a carierei, managerul de carieră nu are reperele după care să-i spună individului ce pași trebuie să urmeze. În absența unor asemenea trasee nu avem pe ce criterii să facem managementul carierei individuale. Abia după ce vedem care-i traseul [și ce bază informatică avem, putem trece la crearea unei structuri de manageri de carieră]. Din păcate, în urmă cu trei, patru ani, s-a plecat de la premise eronate. S-a creat un sistem foarte greoi, prin introducerea în comisia de selecție a tot ceea ce înseamnă mișcare de personal. Mai mult, nu s-a mai putut pune în aplicare nici rotirea la patru ani, pentru că orice mișcare trebuie să aibă în spate o cerere a ofițerului [și o aprobare a comisiei de selecție.

- Să înțelegem că, în viitor, procedura de ocupare a unor posturi nu va mai fi atât de complicată, că se va micșora numărul imputerniciilor?



Instituția militară are nevoie, tot timpul, de oameni tineri, bine pregătiți profesional

- Într-adevăr, cadrul normativ este, acum, prea rigid. Trec două, trei luni până când un post poate fi ocupat. Comisiile de selecție nu trebuie să se constituie ca să dea funcții, ci ca să stabilească cine va fi înaintat în gradul următor. Ele trebuie să joace un rol deosebit de important doar la avansarea în grad. Obiectivul carierei militare nu trebuie să-l constituie obținerea unei funcții. Evoluția în carieră înseamnă obținerea gradului militar, deoarece cariera militară înseamnă grad militar. Din păcate, la noi se menține încă mentalitatea că funcția doborâște gradul. Nimeni nu vorbește, în alte armate, de promovarea în funcție. Gradul militar e totul. În străinătate nu se înțelege, de exemplu, cum poți îndeplini o funcție de general, dacă ești colonel. Pentru a elimina anumite disfuncții, am propus ca trecerea prin comisia de selecție să se facă anual, după întocmirea aprecierilor de serviciu [și să vizeze obținerea gradului următor, iar mai departe, pe același grad, să se facă mișcări de personal. Astfel, aceia care au competențe de numire pot decide numirea în funcție a ofițerilor care au mai mult de patru ani în aceeași funcție, vin de la posturi ori sunt la dispoziție ca urmare a reorganizării. Față de această din urmă, ministerul are obligația de a le oferi două posturi vacante, iar dacă ei intră în competiție cu alții, care au continuitate, este foarte probabil să rămână la dispoziție până la trecerea în rezervă. Apoi, mai sunt ofițerii care, pentru abateri de la îndeplinirea atribuțiilor, trebuie schimbați din funcție, deși nu au săvârșit abateri care să îi aducă în fața consiliului de onoare/judecată.

- În lucrarea de doctorat ați făcut [și câteva propuneri pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane. Vor putea fi puse în practică?

- Deja, la scurt timp după susținerea tezei, prin ordin al ministrului apărării, în urma unei analize a structurii personalului, au fost aprobate traseele de carieră, pe cele trei categorii. Am stabilit că în viața pașii. De exemplu, un ofițer din categoria luptătorilor nu poate ajunge colonel dacă nu a comandat un batalion. Am abordat și problematica soldaților și gradajilor voluntari, implicit utilizarea acestora. Opinia mea este că, la început, trebuie să fie încadrați ca luptători, să își desfășoare activitatea în structuri de luptă. O parte dintre ei, în a doua parte a carierei, pot fi utilizați ca militari de sprijin, în structuri de logistică, administrative, etc. Un tânăr, care vine în sistem la 18 ani, nu poate fi încadrat pe aceeași funcție până la 40 de ani. Nu este motivant pentru el, dar nici benefic pentru instituția militară. Ceea ce trebuie să se înțeleagă la noi este faptul că meseria de soldat și gradul voluntar este o meserie acceptată pe termen scurt, un loc de muncă pe care trebuie să-l părăsească la un moment dat, dacă nu își continuă activitatea ca subofițer. În unitățile de luptă, instituția militară are nevoie, tot timpul, de oameni tineri.

- Pentru viitorul apropiat, aveți în vedere rezolvarea altor probleme din domeniul managementului resurselor umane?

- Este foarte important să ne ocupăm de introducerea managementului de carieră pentru civili. De asemenea, o atenție deosebită trebuie să acordăm unei probleme pe care am identificat-o ulterior finalizării tezei. Analizând structura de personal militar, propusă prin actuala strategie de transformare a armatei pentru finalul anului 2007, am constatat că, din totalul personalului militar de 75.000 oameni, circa 54% sunt cadre militare. Mi-am pus întrebarea: este normal să avem o armată de cadre militare sau de soldați? N-am găsit răspunsul în documentele noastre. Am consultat în documentele armatelor occidentale și am constatat că în armatele Marii Britanii, Belgiei, Germaniei și Italiei, majoritatea o reprezintă soldații și gradajii voluntari, ofițerii reprezentând 10-16%, iar raportul ofițeri/subofițeri este între 1/2 și 1/3. La noi, caracteristicile fundamentale sunt invers. Astfel, ofițerii reprezintă 19%, iar raportul ofițeri/subofițeri este de sub 1/2. Pentru a ajunge la o situație normală, am

propus, și a fost aprobat, un grafic de evoluție a personalului pe trei ani. Astfel, preconizăm ca la finele lui 2009, din totalul personalului militar, 51% să fie soldați profesioniști, iar raportul ofițeri/subofițeri să fie între 1/2 și 1/3. De asemenea, dorim să reducem ponderea ofițerilor, în totalul personalului militar, undeva la 15%, iar a maiștrilor militari și subofițerilor, la 34%. Asta înseamnă o creștere cu 2.500 la subofițeri și cu 3.000 la SGV. Anul acesta vom forma, pe filiera indirectă, în afară de cifrele de încolțare, 130 de comandanți de plutoane, pentru că există un paradox: avem prea mulți ofițeri, dar nu avem comandanți de plutoane. Avem deficit de subofițeri, dar tot în brigăzi, la comanda grupelor. Acesta va fi completat, în cei trei ani, pe filieră indirectă. La ofițeri, vor fi măriți cifrele de încolțare, pe filiera directă, cu aproape 50%, iar pe filiera indirectă, vor fi cei 130 comandanți de plutoane. Vom da prioritate, în procesul de formare pe filiera indirectă, maiștrilor militari și subofițerilor cu studii superioare,ivililor care acceptă să se ducă la comanda plutoanelor.

- Domnule contraamiral, vă propun ca, în încheiere, să ne întoarcem la teza de doctorat. Dacă ar fi să o caracterizați prin trei cuvinte, care ar fi acestea?

- Noutate, actualitate, originalitate. Noutatea este dată, pe de o parte, de faptul că nu mai a fost susținută o astfel de teză care să abordeze problematica managementului resurselor umane ale apărării din Armata României, iar, pe de altă parte, că am adus în atenție, pentru prima dată, câteva elemente ale managementului resurselor umane referitoare la cariera soldaților și gradajilor voluntari, definirea traseelor de carieră, planificarea fluxurilor de personal etc. Actualitatea decurge din analiza caracteristicilor managementului resurselor umane proiectat în prezent, în Armata României și a propunerilor formulate pentru modernizarea acesteia în acord cu practicile din armatele statelor membre NATO. Originalitatea constă în faptul că, pentru elaborarea ei, am utilizat concluziile și opiniile pe care le-am exprimat, în perioada pregătirii pentru doctorat, în cadrul unor sesiuni de comunicare științifice, în publicații de specialitate și, bineînțeles, în presa militară. ■

Interviu realizat de IRINA-MIHAELA NEDELCU