

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
Școala Doctorală de Științe Economice
Domeniul: Management resurse umane**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL CARIEREI ÎN INSTITUȚIILE
DIN DOMENIUL APĂRĂRII NAȚIONALE**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Adriana ȘCHIOPOIU BURLEA**

**Student-doctorand,
GOGOESCU Daniel-Ion**

2016

CUPRINS

Indexul tabelelor

Indexul figurilor

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1

RELAȚIA DINTRE MANAGEMENTUL PUBLIC ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

1.1. Managementul resurselor umane și managementul public – subsisteme ale managementului

1.2. Aspecte ale managementului resurselor umane în instituțiile din domeniul apărării

1.3. Managementul carierei în instituțiile publice din domeniul apărării

CAPITOLUL 2

ABORDĂRII ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN DOMENIUL APĂRĂRII

2.1. Managementul resurselor umane în instituțiile publice din domeniul apărării din state membre ale Organizației Nord-Atlantice și ale Uniunii Europene

2.2. Dimensiunile structurale ale managementului resurselor umane

2.3. Elementele componente ale managementului resurselor umane în instituțiile publice din domeniul apărării

2.4. Implicațiile proceselor sistemice ale managementului resurselor umane asupra managementului instituțiilor publice din domeniul apărării

2.5. Reforma instituțiilor militare în contextul ultimei evoluții din cadrul instituției din domeniul apărării

CAPITOLUL 3

STUDIUL DE CAZ PRIVIND MANAGEMENTUL CARIEREI ÎN INSTITUȚIA DIN DOMENIUL APĂRĂRII

3.1. Analiza exploratorie univariată privind implementarea managementului carierei în instituția din domeniul apărării

3.2. Analiza exploratorie multivariată a chestionarului privind implementarea managementului carierei în instituțiile din domeniul apărării

3.3. Testarea ipotezelor științifice privind direcțiile de reorganizare a sistemului educativ din domeniul apărării

CAPITOLUL 4

EVALUAREA GRADULUI DE ATRACTIVITATE AL INSTITUȚIEI DIN DOMENIUL APĂRĂRII

4.1. Considerații metodologice privind conturarea unui posibil profil al indivizilor atrași de cariera militară

4.2. Analiza exploratorie privind profilul celor atrași de o carieră în instituțiile din domeniul apărării

CONCLUZII

BIBLIOGRAFIE

Anexe

CUVINTE CHEIE

Management, management public, managementul resurselor umane, instituțiile publice, managementul instituțiilor publice, managementul resurselor umane în instituțiile publice, managementul resurselor umane în instituțiile publice din domeniul apărării, apărare națională, reforma instituțiilor publice din domeniul apărării, reforma organizațională, competitivitate, eficacitate, performanță organizațională, carieră, carieră individual, managementul carierei individuale

Actualitatea, importanța și motivația cercetării

Printre principalele obiective ce trebuie avute în vedere de o conducere responsabilă și competentă și care trebuie dusă la îndeplinire cu maxim de eficiență în scopul dezvoltării durabile a unei națiuni se află și procesul extrem de complex al consolidării instituționale, al reformei instituțiilor, astfel încât acestea să se adapteze perfect la procesele economice, sociale, politice sau culturale ce se derulează într-o societate, la un anumit moment temporal.

Reforma sistemului de management în instituțiile publice românești continuă să rămână o necesitate, în condițiile în care acestea nu reușesc să țină pasul cu evoluția societății românești și cu schimbările generate de aderarea la structurile europene.

Un sistem de management optim al instituțiilor publice române ar genera consolidarea instituțională și, implicit, ar crește capacitatea administrației publice de a susține procesul de reformă din interiorul instituțiilor publice, într-un proces de auto-perfecționare. Acest deziderat s-ar materializa în satisfacerea nevoilor și cerințelor cetățenilor, concomitent cu cele ale personalului din interiorul instituțiilor publice și stabilirea unei relații de respect reciproc, în condițiile în care, în sistemul bugetar, în special în administrațiile publice, eficiența depinde de profesionalismul și comportamentul personalului din cadrul acestora.

Toate cercetările, de la nivel național și internațional, au arătat că resursa umană rămâne componenta indispensabilă a oricărei instituții/organizații și nicio tehnică sau echipament super computerizat nu o poate înlocui pentru a îndeplini misiunile instituției respective.

Lucrarea noastră de cercetare științifică a urmărit să evidențieze profunzimea fenomenelor care se derulează în cadrul unei instituții publice importante, investigațiile vizând aspecte legate de fenomenul numit *management*, de relațiile acestuia cu *managementul instituțiilor publice* și *managementul carierei* în instituțiile publice, în noile condiții de securitate, regional și global.

Totodată, am evidențiat – pe parcursul celor 3 lucrări de cercetare științifică – faptul că noțiunea de *carieră* în cadrul instituțiilor publice are o diversitate de înțelesuri, pornind de la ideea de traiectorie ascendentă a domeniului profesional al unui anumit individ și mergând până la cadrul dinamic în care acesta își percepe viața, per ansamblu.

Modul în care se înțelege conceptul de *carieră* înseamnă și înțelegerea etapelor care trebuie parcurse, respectiv a modului concret în care se poate avansa sau promova, ocupa treptat unele poziții/posturi, îndeplinirea unor sarcini și funcțiuni, toate, în ansamblu definind parcursul carierei. Astfel, *managementul carierei* va trebui, respectiv va avea în vedere modul de avansare al angajaților în cadrul instituției, în conformitate cu necesitățile sale, performanțele, potențialul și

preferințele angajaților, totul în optimă congruență cu scopul conducerii instituției de a utiliza resursele necesare pentru a-și atinge, cu maxim de eficiență și eficacitate, obiectivele propuse. Un management adecvat al carierei individuale reprezintă cel mai eficient instrument de armonizare a obiectivelor organizaționale cu cele ale angajaților.

Pentru a ne putea atinge obiectivele propuse, baza documentară a constat în lucrările unor autori români și străini, articole, legi, regulamente, ordine ale Guvernului, cercetări apărute pe Internet, alte surse care au putut furniza informații în legătură cu tema lucrării, în condițiile în care lucrarea de doctorat surprinde aspecte ale procesului de management al resurselor umane particularizat pe instituțiile din domeniul apărării naționale.

Astfel, am pornit de la necesitatea acestor organizații de a-și menține capacitatea de apărare la nivel maxim. Aceasta înseamnă că orice strategie de schimbare a structurii de forțe va implica asigurarea unui ridicat nivel cantitativ și calitativ al resurselor umane, profesionalizate, existente în instituțiile din domeniul apărării.

De aceea, este necesar ca principala instituție/organizație publică din domeniul apărării din România, Armata României, să fie modernă, flexibilă, dimensionată și înzestrată corespunzător, aptă a desfășura o gamă largă de misiuni atât pe teritoriul național, cât și în afara granițelor statului, în conformitate cu misiunile primite: apărarea statului român, participarea la apărarea colectivă, conform prevederilor angajamentelor militare asumate de România în cadrul NATO și UE, participarea la operații multinaționale de management al crizelor, participarea la operațiuni de combatere a terorismului, la nivel regional și internațional. Pentru a fi îndeplinite aceste deziderate a fost necesară reforma instituției militare la nivel conceptual-teoretic și organizațional referitor la managementul resurselor umane, în cazul în care s-a renunțat la serviciul militar obligatoriu.

Această situație a impus reconsiderarea managementului resurselor umane, concepte și politici, astfel încât să elimine distorsiunile generate de aplicarea actualelor norme în noile condiții, respectând simultan planificarea evoluției instituției și pe cea a carierei individului angajat în domeniul apărării.

În general, principiile, metodele și tehnicile managementului carierei individuale derivă din cele ale managementului resurselor umane, reforma managementului resurselor umane însemnând și reforma managementului carierei individuale. În această lucrare științifică ne-am propus să evidențiem unele modalități prin care sistemul de management al resurselor umane, respectiv cel al carierei individuale, ar putea fi eficientizat, chiar dacă vom aborda doar secvențial această problematică.

Problematica cercetării

Managementul carierei individuale, ca și orice alt concept necesar îndeplinirii corecte a reformei instituționale și organizaționale în instituțiile din domeniul apărării depinde de factorul politic și, implicit, de modul în care acesta alocă resursele publice. O instituție eficientă și eficace, o armată suplă, mobilă și eficientă are nevoie de reforma elementelor sale de bază – resursele umane. Mai mult ca niciodată, este nevoie de oameni potriviți, cu abilități, cunoștințe și experiențe necesare posturilor care li se potrivesc, la momentul potrivit și cu costuri minime. Dar oricare ar fi

aspirațiile și necesitățile indivizilor, acestea vor trebui să fie corelate cu cele ale instituției.

Implementarea managementului carierei individuale ar putea cultiva carisma indivizilor și, într-o oarecare formă, participarea democratică a individului la procesul decizional și funcțional al instituției. După cum am prezentat în lucrare, implementarea managementului carierei individuale ar putea crește implicarea morală a indivizilor și ar responsabiliza cu adevărat pe aceștia, în misiunea lor de apărare a cetățenilor statului și statului însuși.

Instituția în care este cel mai ușor de remarcat, dar și cel mai repede de aplicat acest proces de reformă este instituția militară. În fapt, reforma instituției a început să fie vizibilă odată cu îndeplinirea misiunilor trasate de NATO în teatrele de operații, unde încă sunt angajate forțe românești. Procesul de profesionalizare a armatei române s-a realizat deci și prin proiectarea și implementarea unui management modern al carierei militare, în concordanță cu experiența țărilor NATO și UE.

În condițiile transformării forțelor, conceptelor și capabilităților, Strategia de transformare a Armatei României prezintă, pe termen mediu și lung, direcțiile de dimensionare, pregătire și înzestrare ale Armatei României în vederea participării la viitoarele misiuni.

După cum am mai menționat, scopul reformei instituției militare este realizarea unei structuri moderne, redusă numeric, profesionalizată, echipată adecvat, dislocabilă, interoperabilă, cu capacitate de auto-susținere și de protecție multidimensională, cu o conducere flexibilă, care, pe baza informațiilor și datelor optime, să ia decizii în timp scurt.

Implicațiile reformei își găsesc motivația și în faptul că volatilitatea mediului de securitate nu mai vizează dominația intereselor unor state asupra intereselor altor state, ci s-a ajuns la amenințările de tip asimetric, care necesită o reorganizare a acțiunilor și organizațiilor de tip militar. Riscurile de natură asimetrică se diversifică și se amplifică în intensitate și ca arie de manifestare tot mai mult, iar contracararea acestora constituie ea însăși o provocare și responsabilitate a tuturor statelor.

În cazul în care interesele naționale ale României vor fi amenințate sau securitatea statelor aliate este pusă în discuție, forțele armate române trebuie să fie pregătite să acționeze împotriva amenințărilor de orice tip (convenționale sau asimetrice) în mod independent. În condițiile în care NATO a adoptat o abordare mai cuprinzătoare a gamei de misiuni pe care o armată trebuie să le îndeplinească (prevenirea crizelor, operații umanitare, războiul de mare intensitate), instituția militară română trebuie să răspundă în timp util și cu maxim de eficiență. Atingerea maximumului optim al operațiilor presupune creșterea capacității de adaptare și reacție a instituției, corelată cu cooperarea inter-agenții și perfecționarea mecanismelor de control civil și democratic asupra organismului militar. Acesta este motivul pentru care, luând în considerare caracterul dinamic și complex al reformei militare, resursele materiale, financiare, umane trebuie utilizate cu maxim de eficiență.

Cercetarea noastră a pus în valoare impactul anumitor factori ai reformei organizaționale și instituționale, a transformării individului în instituțiile din domeniul apărării. Baza teoretică s-a fundamentat pe cercetarea documentelor și lucrărilor existente în acest domeniu și pe cercetarea științifică derulată prin chestionare asupra unui vast eșantion de respondenți, realizată prin metoda studiului de caz

multiplu, cu metode variate de culegere a datelor, îmbinând tehnicile cantitative cu cele calitative.

Totodată, lucrarea a urmărit să definească strategii utile în implementarea managementului carierei în instituțiile din domeniul apărării, în noul context de securitate, posibile soluții de eliminare a obstacolelor generate de procesele aferente alinierii structurilor organizaționale și politicilor manageriale la cele impuse de aderarea la instituții internaționale de securitate.

Astfel, în baza documentației realizate, putem afirma că legile în vigoare sunt fundamentate pe ideea că evoluția în carieră înseamnă pur și simplu încadrarea într-o funcție superioară gradului deținut, prin procesul de promovare, iar această înaintare este și o consecință a încadrării într-o funcție corespunzătoare noului grad, în condițiile în care angajatul/individul îndeplinește anumite cerințe de performanță. Acest fapt este fals, deoarece are bază niște premise false, realitatea demonstrând că, în general, se apreciază că tot personalul îndeplinește respectivele cerințe minimale de performanță.

Principala dificultate întâmpinată pe parcursul cercetării a avut în vedere accesul limitat la unele date, instituția militară având datele referitoare la activitățile de management clasificate.

Analiza noastră, efectuată gradual, în timp, poate genera concluzia că o evoluție a carierei unui individ poate îmbrăca diverse forme și merge pe multiple direcții. Coordonarea acestor evoluții, corectarea vectorului lor de direcție, în contextul existenței unor norme riguroase/rigide necesită elaborarea de concepții de evoluție per ansamblu a instituției și în detaliu a personalului din instituția militară.

Structurile de management al carierei individuale vor trebuie să fie în contacta permanent cu angajatul pentru a realiza următoarele deziderate:

- identificarea pașilor ce trebuie parcurși de un individ pentru a urca pe treapta imediat superioară a ierarhiei sau pentru a schimba traseul de carieră;
- consilierea individului în legătură cu oportunitățile de evoluție în carieră și care ar fi pasul adecvat care trebuie urmat în perioada imediat următoare;
- menținerea unei legături continue cu individul pentru a menține corectitudinea informațiilor referitoare la acesta, inclusiv istoricul carierei acestuia;
- pregătirea și furnizarea documentelor necesare comisiilor de selecție din procesul de promovare și/sau încadrare în alte funcții, dar și pe cele necesare participării la alte cursuri sau forme de pregătire.

Dezvoltarea și aplicarea managementului carierei individuale este benefică pentru instituția militară și nu trebuie să genereze creșterea individualismului, a neimplicării și evitării luării de inițiative în cadrul instituției și, la extrem, creșterea tendinței de neasumare de responsabilități (individuale sau de grup), justificarea indivizilor fiind aceea că inițiativa nu este nici încurajată și nici stimulată, de cele mai multe ori ignorată sau pedepsită. Impactul negativ indirect apare la nivelul evoluției capitalului relațional, cât și la nivelul capitalului intelectual, instaurându-se așa-numita *suficiență* a individului.

Scopul și obiectivele cercetării

Scopul cercetării empirice principale realizată în cadrul acestei teze doctorale, prin studiile efectuate atât în rândul personalului (extrem de complex ca încadrare și tipologie) din cadrul instituțiilor publice din domeniul apărării, cât și rândul oamenilor din afara acestor instituții a dorit să ofere o imagine cât mai clară asupra situației managementului carierei individuale specific acestor organizații. Pornind de la interogațiile care stau la baza acestui demers științific, principalele obiective ale acestor cercetări au fost:

- identificarea diferiților factorilor care facilitează sau împiedică reforma instituțiilor din domeniul apărării;
- identificarea greșelilor înregistrate la aplicarea anterioară a diverselor strategii privind managementul carierei individuale;
- identificarea diferitelor forme și vectori multidirecționali de evoluție a carierei unui individ, corelarea acestor evoluții și efectuarea de corecturi ale direcției de acțiune;
- identificarea tipologiei individului atras de o posibilă carieră în cadrul instituțiilor publice din domeniul apărării.

Ipotezele cercetării

Ipoteza științifică este o punte de legătură între cunoașterea acumulată anterior și anticiparea evoluției pentru viitor¹. Formularea ipotezelor este preocuparea centrală în cercetare, pentru că acestea trebuie să aibă niște atribute clare: să fie logică, plauzibilă, observabilă, testabilă, măsurabilă și să ducă la rezultate generalizabile². Pentru studiile efectuate de noi, ipotezele cercetării au fost:

I1: Există o legătură directă între reforma instituției militare și integrarea României în structurile (de securitate) internaționale;

I2: Există o legătură indirectă între sursele de presiune externe și managementul resurselor umane din organizația supusă reformei;

I3: Reforma organizațională influențează în mod direct atitudinea angajatului;

I4: Există o legătură directă între angajamentul organizației și angajamentul angajaților.

Încadrarea în tipologia metodei de studiu

Cercetările care au făcut obiectul prezentei lucrări sunt puternic ancorate în domeniul managementului, însă datorită extremei sale importanței sale în existența și perpetuarea societății românești, se poate afirma că demersurile efectuate sunt, de fapt, caracterizate de interdisciplinaritate, deoarece demersul științific a fost realizat

¹ Marinescu V., *Cercetarea în comunicare. Metode și tehnici*, Editura C.H. Beck, București, 2009, p. 12.

² Chelcea S., *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ed. 3, Editura Economică, București, 2009, p. 57

prin intermediul mai multor discipline independente, ale căror metode și tehnici au fost combinate în vederea atingerii obiectivului propus³.

Pentru realizarea unei lucrări de cercetare științifică în domeniul managementului este necesar a apela la cunoștințele mai multor discipline, printre acestea numărându-se și matematica-statistică. Datorită analizei matematico-statistice utilizate pentru efectuarea cercetărilor empirice care au făcut obiectul acestei lucrări, aceasta se încadrează în principiul unității dintre cantitativ și calitativ⁴.

Structura lucrării

În *capitolul 1* al lucrării am surprins aspectele specifice ale managementului resurselor umane în instituția publică din domeniul apărării și strategiile aplicate în acestea (regulamente interioare, coduri de conduită, ghidul carierei militare), canalizându-ne eforturile pe accentuarea, cât mai mult posibil, a diferențelor apărute în comparație cu sectorul civil.

Aceste prezentări au avut la bază, o serie de studii ale specialiștilor români privind specificitățile teoretico-practice ale managementului resurselor umane în instituțiile din domeniul apărării, dar și analizele critice ale acestor aspecte, în condițiile în care de optimizarea acestora depinde evoluția managementului carierei individuale în cadrul acestor instituții.

În *capitolul 2* am evidențiat aspectele specifice proceselor pe care le implică managementul al resurselor umane în instituțiile din domeniul apărării, cu avantajele și dezavantajele acestuia. Prin specificul acestei instituții, resursele umane pot fi dislocate la distanțe mari, în mod rapid, inopinat, pe perioade nedeterminate de timp, în condiții variate de teren și climă și aflându-se în contact cu civilizații și culturi, diverse de cele proprii. Aceste resurse umane sunt obligate să acționeze în condiții de luptă moderne, complexe, informatizate și asimetrice, fiind absolut necesar ca pregătirea și motivația lor să se afle la cote înalte.

Orice evoluție multidimensională a României influențează semnificativ instituția din domeniul apărării, iar efectele acestor procese se pot observa pe termen mediu și lung. Cel mai concludent exemplu în acest sens este dat de efectul corelării proceselor de renunțare la serviciul militar obligatoriu, creștere economică mică sau chiar negativă și migrația forței de muncă tinere în străinătate, adică un proces de recrutare și selecție a personalului necesar instituției/organizației militare aflat în dificultate și, implicit, riscuri și vulnerabilități la adresa și ale sistemului de securitate națională.

În lucrările de cercetare științifică anterioare s-a demonstrat faptul că scurtarea perioadei de realizare a reformei sistemului de management al instituțiilor publice din domeniul apărării, fără a sacrifica eficiența instituției, poate fi un exemplu pentru viitoarele reforme ale altor instituții publice. Chiar dacă, în general, pe timpul evoluției unei societăți apar, se dezvoltă și își încetează existența numeroase instituții/organizații, o excepție de la această regulă o constituie instituția/organizația din domeniul apărării

³ Zaman Gh., Goschin Z., *Multidisciplinaritate, interdisciplinaritate și transdisciplinaritate: abordări teoretice și implicații pentru strategia dezvoltării durabile postcriză*, p. 3-20, Economie teoretică și aplicată, vol. 17, nr. 12 (553), 2010, p. 5.

⁴ Chelcea S., *Op. cit.*, 2009, p.29-34.

(instituția militară). Pentru a avea o doctrină și un mecanism eficient de apărare a țării (forțele armate) va trebui luată în considerare, într-un procent mult mai mare, individualitatea unei persoanei, experiențele acumulate de aceasta, mediul în care dorește și poate să-și desfășoare activitatea, fără ca rutina sau rigiditatea activităților să o afecteze.

Numeroși cercetători din domeniul managementului și al resurselor umane din România susțin că, indiferent de evoluția teoretică a termenilor aflați în strânsă conexiune cu cariera și managementul carierei individului, caracteristicile individului și experiențele acumulate în timp și spațiu își vor pune amprenta asupra dezvoltării acestuia, concomitent pe plan personal și profesional. Este de la sine înțeles că indivizii, în general, doresc să-și dezvolte abilitățile și competențele, profitând de orice oportunitate care i-ar ajuta.

Tot în cadrul *capitolului 2* am prezentat și complexitatea problemei managementului carierei individuale în instituția din domeniul apărării, prin evidențierea unor *elemente de strategie militară și de fizionomie a operațiilor din domeniul apărării*, în contextul de securitate regională și internațională în care evoluează România și de reformă a conceptelor de securitate și apărare națională. Pe acest fond, riscul adoptării unor decizii neconforme cu realitatea, din cauza unei fundamentări parțiale, pot avea consecințe nefaste pentru funcționarea și atingerea scopului instituțiilor din domeniul securității naționale.

În cadrul *capitolului 3* prezentăm reforma derulată în instituția apărării din România și obstacolele cu care se confruntă aceasta, cu scopul de a identifica posibile strategii care să ajute la perfecționarea individului și managementul carierei acestuia, dar care să optimizeze și activitatea întregii instituții din domeniul apărării.

Pentru a evidenția necesitatea unei noi reforme – sau cel puțin a unei noi abordări a reformei - în cadrul instituțiilor din domeniul apărării, am decis realizarea unui studiu asupra personalului, dorind a evidenția necesitatea unei noi perspective de abordare a managementului carierei individului, necesitate reliefată de obligativitatea funcționării adecvate a instituției militare ca principal instrument de asigurare a securității statului și a funcționării de drept a acestuia. Concomitent am evidențiat și posibilele limitări și obstacole generate de acest proces de reformă a managementului resurselor umane, respectiv de implementarea unui management al carierei individuale.

În cadrul cercetării noastre am studiat atât elementele interne ale instituției militare, cât și modul în care instituția militară este percepută în mediul extern. Din acest motiv, în acest capitol am analizat și sursele de presiune generate de reforma instituțiilor din domeniul apărării.

Tema de cercetare propusă se constituie parte a noilor tendințe de cercetare din domeniul managementului carierei, acesta fiind și motivul pentru care am pus accent pe metoda studiului de caz multiplu. În cadrul acestui capitol, am utilizat eșantionarea probabilistică stratificată, variabilele socio-demografice luate în considerare fiind de tip *nominal* (sexul, mediul în care își desfășoară activitatea și poziția ocupată în cadrul organizației) și *ordinal* (educația).

Cercetarea prezentată în acest capitol a evidențiat impactul anumitor factori ai reformei organizaționale și instituționale asupra individului, ca parte a instituției din domeniul apărării. Totodată, cercetarea științifică efectuată a avut în vedere un vast eșantion de respondenți.

Lucrarea de față încearcă să găsească strategii utile în implementarea managementului carierei în instituțiile din domeniu care să acopere toate categoriile de angajați din instituția militară, scopul fiind eliminarea oricăror forme de discriminare în contextul elaborării de noi strategii și politici de management al resurselor umane, dar și din acela al abordării psihologice a angajaților acestei instituții.

Analiza noastră, efectuată treptat, pe parcursul a doi ani, a ajuns la concluzia că evoluția carierei unui individ poate și trebuie să capete diferite forme și vectori multidirecționali. Corelarea acestor evoluții și efectuarea de corecturi ale direcției de acțiune, pe fondul respectării normelor rigide existente în cadrul instituției militare, poate susține viitoarele proiectări de evoluție a instituției, în ansamblul său și a personalului din cadrul său, în particular.

Analizele anterioare (din punctul de vedere al structurii profesionale, modalităților de utilizare și al posibilităților de evoluție în carieră) referitoare la managementul resurselor umane din cadrul instituției militare au evidențiat o serie de situații – *confuze* - unde posturile de personal civil au fost definite în termeni generali, deși au fost elaborate unele documente interne care au încercat echivalarea acestor posturi cu cel militar. La nivel practic, aceste regulamente au fost evitate, deseori ignorate, ceea ce a generat sporadice conflicte la locul de muncă. Deficiențele sistemului actual de evoluție din cadrul instituției militare a personalului civil, coroborate cu absența diferențierilor salariale pe bază de nivel de responsabilitate și de competență, rămân principalul motiv pentru care indivizi cu competență profesională ridicată evită angajarea în instituția militară sau, în cazul celor deja angajați, demisionează după 1-5 ani, preferând să se angajeze în afara sistemului, în domenii care asigură o salarizare considerată satisfăcătoare.

La nivel practic, s-a demonstrat că funcționarea optimă a elementelor capitalului organizațional va genera creșterea productivității instituției publice, respectiv atingerea maximului în realizarea obiectivelor propuse de aceasta.

Capitolul 4 cuprinde o cercetare întreprinsă cu scopul de a evidenția atât impactul anumitor factori ai reformei organizaționale și instituționale asupra individului, ca parte a instituției din domeniul apărării, cât și modul în care instituția militară este percepută în mediul extern, respectiv potențialul extern al instituției militare. Totodată am evidențiat un posibil profil al indivizilor trași de o carieră în cadrul instituțiilor din domeniul apărării, indiferent că aceștia sunt militari sau civili, indiferent de subcategoriile în care aceștia se încadrează.

În construirea teoretică a unui model al individului atras de o carieră în instituțiile din domeniul apărării am căutat să stabilim care sunt factorii care influențează procesele aferente managementului resurselor umane, în condițiile managementului public, în aceste instituții. Pentru aceasta, am apelat la cercetarea pe bază de chestionar și identificarea caracteristicilor socio-demografice și motivaționale ale indivizilor care ar opta pentru statutul de militar sau o carieră în domeniul apărării.

Investigația sociologică a cuprins un eșantion de 186 de persoane (reședința în București, mediul de proveniență răspândit pe întreg teritoriul României), delimitat în funcție de sex, vârstă (18-30 ani și 31-40 ani), nivel de pregătire și situație militară, fiind acceptată o marjă de eroare de $\pm 3\%$ pentru o probabilitate de 95%.

Menționăm că, similar cercetării efectuate și prezentate în cadrul capitolului 3, în cadrul chestionarului am cuprins întrebări generale despre instituția publică din

domeniul apărării, informații economice și sociale despre activitatea acestora, între acestea fiind introduse întrebări referitoare la managementul resurselor umane, iar întrebările au fost grupate pe teme din domeniul resurselor umane, fiind alese astfel încât să asigure veridicitatea cercetării științifice în funcție de ipotezele stabilite și de persoanele chestionate. Aplicarea chestionarului s-a realizat atât în mod direct și indirect, utilizând internetul (poșta electronică).

Importanța și noutatea acestei lucrări de cercetare rezidă în faptul că, în actuala condiție a societății, este necesar a fi realizată o abordare comprehensivă a managementului carierei individuale în cadrul instituțiilor din domeniul securității naționale, chiar dacă va fi dificil de realizat din cauza implicațiilor naționale și internaționale pe care le poate genera. Dificultatea unei astfel de abordări se datorează faptului că acest tip de instituție este rigidă, limitată de norme și regulamente, de propriile resurse și de false percepții că manifestările inteligenței emoționale nu pot exista în acest mediu.

Această cercetare a fenomenelor din interiorul instituției militare a vizat instituția privită ca un organism viu, un sistem de sisteme, unde un optim de management al carierei indivizilor care o compun, respectiv politicile de personal conexe modernizării instituției/organizației este esențial pentru asigurarea securității naționale.

Coordonate metodologice

Cercetările empirice prezentate în cadrul acestei lucrări sunt de aceeași factură, drept pentru care vom prezenta cumulat metodologia de cercetare, făcând specificațiile necesare acolo unde este cazul. Cercetările empirice cantitative s-au concretizat prin efectuarea sondajelor de opinie.

Instrumente importante pentru culegerea informațiilor au fost chestionarele (primul formulat sub forma a 17 întrebări închise și informații demografice despre respondenți, cel de-al doilea compus din 22 întrebări), la elaborarea și redactarea acestora respectându-se anumite reguli referitoare la dimensiunea, structura și formularea întrebărilor.

În cercetarea științifică desfășurată s-a utilizat o eșantionare probabilistică stratificată, respectându-se proporțiile de categorii de personal, gen și mediu de activitate. Primul strat al eșantionului a avut în vedere individul ca element principal al cercetării, în timp ce cel de-al doilea strat a avut ca element principal unitatea militară – ca subdiviziune esențială a instituției militare (considerată drept sistem de sisteme).

Variabilele socio-demografice au fost de tip nominal (sexul, mediul în care își desfășoară activitatea și poziția ocupată în cadrul organizației) și de tip ordinal (educația). Ca metodă de prelucrare a datelor am folosit indicatorii tendinței centrale, mediana, frecvențele și procentele răspunsurilor pentru fiecare element în parte.

Pentru a verifica claritatea mesajului, a afirmațiilor din chestionar, precum și a relației item-ilor, în primă fază, chestionarul a fost aplicat într-o cercetare pilot. După terminarea acestei cercetări preliminare, pe baza rezultatelor obținute, s-a construit forma finală a chestionarului prin eliminarea item-ilor ce au rezultat nerelevanți pentru cercetare.

Completarea chestionarelor s-a derulat în timpul liber, pentru a se acorda cât mai mult timp respondenților și a nu fi presați de formalismul instituției, respectându-

se normele de securitate (secretizarea informațiilor) impuse prin lege. După completarea chestionarelor, respondenții au fost studiați și intervievați în orb, datele obținute prin aceste metode fiind corelate cu cele obținute din răspunsurile chestionarului aplicat.

Chestionarele au fost administrate în perioada mai 2014 - decembrie 2015. Datele obținute au fost prelucrate informatic, cu aplicații dezvoltate în Google Docs și Microsoft Office Excel, formularul fiind conceput și exploatat sub formă tabelară. Totodată, s-a utilizat și programul de analiză statistică – SPSS (Statistical Package for the Social Science) versiunea 18.0.

Având în vedere tema chestionarului nr.1 aplicat, eșantionul sondat a fost format din **513** de persoane, numai **327** chestionare fiind validate. Respondenții chestionarului au fost civili și militari, cu studii medii și superioare, angajați ai instituției militare, culegerea datelor realizându-se prin tehnica chestionarului auto-administrat.

Nivelul răspunsurilor s-a stabilit pe o scală Likert cu cinci trepte (1 reprezentând nivel minim de susținere și 5 reprezentând nivel maxim de încredere), nivelul 3 fiind adoptat de respondenți atunci când nu au dorit să conteste regulamentele existente sau din inerție, în acest caz managerul fiind considerat a fi supremul și incontestabilul lider.

Cercetările ulterioare, desfășurate prin observație directă și interviu prin exploatare în orb, au evidențiat faptul că alegerea răspunsului neutru (3) a însemnat că respondenții nu doresc să deranjeze superiorii, în cazul în care acest studiu va deveni public. La momentul interpretării rezultatelor, nu s-a luat în calcul totalul populației statistice, deoarece sondajul este non-exhaustiv, detaliile de organizare și funcționare a instituției militare fiind considerate secrete.

În cazul unei eșantionări aleatoare, pentru a stabili mărimea eșantionului vom avea în vedere un nivel al erorii admise de 5% și un nivel de încredere de 95%. Cum nu putem stabili aproape valoarea lui p , aceasta va fi considerată ca fiind 50%. S-a utilizat formula următoare:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

unde, n este dimensiunea eșantionului, z este coeficientul folosit pentru a construi intervalele de încredere, p este probabilitatea succes, q este probabilitatea eșec, iar E este nivelul erorii admise exprimate procentual, vom determina că dimensiunea recomandată a eșantionului⁵ este de 327 persoane. Așadar, dimensiunea eșantionului folosit în acest studiu va fi de 327 respondenți.

Testarea ipotezelor statistice (procedeu prin intermediul căruia, în funcție de anumite reguli de decizie, se poate respinge sau nu o ipoteză asupra unui parametru al populației sau asupra unei distribuții) s-a realizat în funcție de tipul variabilelor luate în considerare, de ipotezele formulate, de dimensiunea populației, aplicându-se teste parametrice care presupun cunoașterea formei distribuției valorilor sau teste neparametrice.

Atunci când datele sunt ordinale, categoriale (Likert), așa cum este cazul studiului nostru, este recomandat să se folosească teste neparametrice. Și mai exact, pentru testarea ipotezelor statistice, vom folosi testul Wilcoxon și indicele Cronbach

⁵ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Alfa. *Testul Wilcoxon* este un test neparametric bivariat folosit în situațiile în care se dorește testarea semnificației statistice a diferențelor identificate pentru variabile provenite din eșantioane dependente (măsurători ce au fost repetate sau două variabile măsurate pentru aceiași respondenți), măsurate cu ajutorul scalei ordinale, indiferent de distribuția populației din care fac parte. Răspunsurile la acest prim chestionar⁶ au fost pe scala dihotomică, scală trihotomică, scală nominală și scală de tip interval. În acest caz, analiza de consistență a datelor s-a realizat cu ajutorul indicatorului Cronbach Alfa⁷, utilizat pentru a măsura precizia unui test, consistența internă precum și fiabilitatea instrumentului folosit. Valoarea acestui indicator variază între 0 și 1. Pentru a putea afirma că scala este consistentă, valoarea acestui indice trebuie să fie cât mai apropiată de 1, valoarea minimă acceptată fiind 0,70.

În cazul celui de-al doilea chestionar, pentru a putea fi atins obiectivul cercetării, s-au analizat factorii ce influențează procesele aferente managementului resurselor umane căutându-se a se identifica caracteristicile socio-demografice și motivaționale ale indivizilor care ar opta pentru statutul de militar sau o carieră în domeniul apărării.

Chestionarul nr. 2 aplicat a cuprins 22 de întrebări generale despre instituția publică din domeniul apărării, informații economice și sociale despre activitatea acesteia, între acestea fiind introduse întrebări referitoare la managementul resurselor umane. De asemenea, chestionarul a conținut întrebări ce au avut ca scop aflarea anumitor elemente socio-demografice despre respondenți.

Pentru a verifica claritatea mesajului, a afirmațiilor din chestionar, precum și a relației item-ilor, în primă fază, chestionarul a fost aplicat într-o cercetare pilot. După terminarea acestei cercetări preliminare, pe baza rezultatelor obținute, s-a construit forma finală a chestionarului prin eliminarea item-ilor ce au rezultat nerelevanți pentru cercetare.

Investigația sociologică a cuprins un eșantion de **186** de persoane (reședința în București, mediul de proveniență răspândit pe întreg teritoriul României), delimitat în funcție de sex, vârstă (18-30 ani și 31-40 ani), nivel de pregătire și situație militară, fiind acceptată o marjă de eroare de $\pm 3\%$ pentru o probabilitate de 95%). Chestionarul a fost aplicat atât direct, pe hârtie, cât și indirect, prin intermediul poștei electronice (email).

Studiul de față și-a propus realizarea unei cercetări reprezentative la nivel național, însă, resursele cercetării au reprezentat un obstacol în atingerea acestui obiectiv. Prin urmare, putem spune că acest aspect poate reprezenta una din limitele cercetării.

Chestionarele au fost administrate în perioada ianuarie 2014 - mai 2014. Datele obținute au fost prelucrate informatic, cu aplicații dezvoltate în Google Docs și Microsoft Office Excel, formularul fiind conceput și exploatat sub formă tabelară. Totodată, s-a utilizat și programul de analiză statistică – SPSS (Statistical Package for the Social Science) versiunea 18.0.

Având în vedere tema chestionarului aplicat, eșantionul sondat a fost format din 450 de persoane, numai 186 chestionare fiind validate.

⁶ Vezi Anexa 1.

⁷ Gabor, M.R., *Prospectarea pieței prin metoda statistică*, Editura C.H. Beck, București, 2013.

Studiul efectuat este unul calitativ. Răspunsurile întrebărilor chestionarului au fost măsurate cu ajutorul scalei dihotomice (da/nu), scalei trihotomice (da /nu /nu știu; da/nu/poate), scalei nominale și a scalei de tip interval (vârsta 18-30 sau 31-40).

Concluzii

În ceea ce privește cercetarea empirică efectuată în cadrul acestei teze de doctorat, a fost precedată în primii ani de studii doctorale, de trei cercetări preliminare prin care am intenționat să realizăm, gradual, situația reală a managementului resurselor umane și a managementului carierei în instituțiile publice din domeniul apărării, respectiv situația acestui tip specific de management la nivelul societății românești.

Concluziile rezultate în urma acestor cercetări, au dezvăluit într-o primă fază că proiectarea și implementarea sistemului de management al carierei individuale, modern și eficient, pentru toate categoriile de personal, trebuie să vizeze, cu precădere, sporirea transparenței și asigurarea oportunităților și șanselor egale în procesele de promovare, dezvoltare profesională și evoluție în carieră, cariera se va proiecta, astfel încât să asigure satisfacerea nevoilor instituției militare și ale aspirațiilor individului, să asigure îmbunătățirea performanțelor profesionale și dezvoltarea potențialului individului, să crească motivația pentru cariera militară, satisfacția profesională și chiar atașamentul individului față de instituția militară și să păstreze personalul performant în sistem.

La nivelul personalului din instituțiile din domeniul apărării, reforma a indus, inițial, un clivaj între așteptări și șansele de îndeplinire a obiectivelor propuse în realizarea profesiei.

În condițiile în care societatea se confruntă cu o accentuare a stării de sărăcie, dependența socială a individului tinde să crească, motivul fiind creșterea dependenței de sistemul de protecție socială (ca mijloc de compensare a sărăciei). În acest caz, cariera se înțelege ca un mijloc de supraviețuire, motiv pentru care indivizii încep să-și dorească efectuarea de salturi pe verticală și diagonală (cu dese schimbări de profesie), scopul final al acestora fiind suplimentarea continuă cu noi resurse financiare. Astfel, se pierde percepția despre siguranța oferită de un anumit statut socio-profesional, diminuându-se aspectele vieții personale, în limbaj vulgar afirmându-se că se produce goana după bani în detrimentul familiei, societății, instituției din care face parte, etc.

Reforma instituției și, implicit, a managementului acesteia (înțeleasă prin prisma reformei managementului resurselor umane și a managementului carierei individuale) are în vedere dorința ca angajații să înțeleagă schimbările (ca natură și intensitate), prin aceasta diminuându-se rezistența acestora la schimbări și menținerea la cote înalte a moralului, motivației și, implicit, a eficienței.

A accepta faptul că schimbarea/reforma este necesară înseamnă că se creează posibilitatea și dorința de a acționa în favoarea schimbării, respectiv a menține sau crește încrederea în superiori și, implicit, susținerea față de acțiunile acestora.

Totodată, reforma înseamnă că apare posibilitatea de se învăța noi deprinderi, ideologii, mentalități în mod voit/acceptat, renunțându-se, treptată, la vechile obiceiuri. Este dificil de implementat cu succes o reformă în condițiile în care noile modele de atitudine/comportamente și tipare de gândire/acțiune a angajaților

nu se schimbă sau dacă aceștia nu manifestă o minimă deschidere față de schimbare, chiar în situația perpetuării unor factori negativi, precum lipsurile materiale și financiare.

În instituțiile din domeniul apărării o lipsă de confort psihic este periculoasă, dacă luăm în considerare scopul instituției, fiind dificil de imaginat ce se poate întâmpla dacă persoanele destinate a apăra teritoriul, cetățenii și valorile acestui stat nu ar putea să-și îndeplinească sarcinile în parametri optimi.

În condițiile în care, în prezent, există tendința de a se crea noi scări/sisteme de valori având drept criteriu de fundamentare criteriul financiar, în condițiile în care a crescut corupția, șomajul, inechitatea socială, etc., situația devine cu atât mai critică pentru personalul din instituțiile din domeniul apărării. Discrepanțele dintre așteptări (venituri, statut social și profesional) și rezultatele reale produc teamă puternică de frustrări pentru aceștia (se produce o masivă demotivare), inducând o luptă acerbă pentru supraviețuire.

În această situație se pierde preocuparea pentru profesie, pentru dezvoltarea capacităților și aptitudinilor profesionale, preferându-se lupta pentru supraviețuirea proprie și întreținerea familiei. Teoretic, se poate afirma că aceste schimbările bruște și succesive din societate și instituțiile din domeniul apărării determină creșterea pragmatismului, respectiv a individualismului.

Cu toate că, deseori, se afirmă că creșterea salariilor ar fi o soluție pentru rezolvarea problemelor, afirmația nu își dovedește valabilitatea, stimulul bănesc fiind important, dar nu suficient și, uneori, nici necesar. Pe câmpul de luptă importante sunt partenerii, comandantul, climatul de grup.

Astfel, din punct financiar, implementarea managementului carierei individuale aduce, în prima etapă, creșterea cheltuielilor salariale în raport cu numărul de posturi nou înființate, a posibilelor cheltuieli apărute ca urmare a acordării de indemnizații de mutare, instalare, compensației pentru chirie, cheltuieli de transport, cheltuieli pentru pregătirea managerilor de carieră, dar și alte cheltuieli generate de asigurarea unei funcționări optime a structurilor proiectate, dar, prin prisma menținerii și valorizării personalului cu potențial înalt de evoluție în carieră și beneficiilor obținute pe termen lung, acest proces este singurul care asigură valorificarea maximă a competențelor individului, în scopul eficientizării la cel mai înalt nivel al instituției militare, respectiv în obținerea succesului acesteia.

Similar, în urma analizei celui de-al doilea chestionar se poate observa că factorii de ordin financiar sunt prioritari în fundamentarea deciziei de a deveni cadru al instituției militare române. Conform datelor prezentate anterior, se poate remarca faptul că aspectul financiar este menționat într-un procent mare – 60,5% - de către subiecții între 18 - 30 de ani (în comparație cu procentul de 57,7% a persoanelor între 31 - 40 de ani).

Corelarea rezultatelor a demonstrat faptul că angajarea în instituția militară este o opțiune viabilă pentru tinerii ce doresc integrarea pe piața forței de muncă active și obținerea unui venit financiar sigur, persoanele între 18 - 30 de ani abordând mai degrabă o viziune pe termen scurt, fiind mai puțin interesate de facilitățile și avantajele pe termen lung (14,8% față de procentul de 18,4% al persoanelor cu vârsta cuprinsă între 31 - 40 de ani).

Rezultatele sondajului a evidențiat că, în prezent, deși există interes față de instituția militară română, sunt alți factori care determină opțiunea pentru cariera militară. Mai există și factori care exercită o influență negativă în plan atitudinal și

care erodează motivația de a face parte din acest corp profesional. Decizia de exprimare a dezacordului este mai ridicată, la nivelul întregului eșantion (cu diferențe de câte 20 de procente în plus pentru categoria de vârstă 31 - 40 de ani, față de cea de 18 - 30 de ani), în legătură cu anumite aspecte prin care se remarcă:

- eficiența informării cetățenilor în scopul cunoașterii condițiilor și criteriilor necesare ca un tânăr, bărbat sau femeie, să devină rezervist voluntar (peste 80% dintre subiecți);

- nivelul drepturilor salariale acordate – conform opiniilor exprimate, se constată că se manifestă insatisfacții legate de nivelul veniturilor, lucru deloc surprinzător, având în vedere că aceștia se raportează la costurile actuale și își exprimă dorința de luare a unor măsuri în vederea creșterii acestora (21,51% dintre subiecți); aproximativ jumătate dintre subiecți care nu și-au exprimat opțiunea pentru statutul de rezervist voluntar au afirmat că ar putea fi interesați numai dacă nivelul drepturilor bănești ar fi mult mai atractiv.