

**ROLUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DIN  
ARMATA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA PENTRU  
ASIGURAREA SECURITĂȚII ȘI APĂRĂRII NAȚIONALE**

**Natalia CIOBANU\***  
**Ion CIOBANU\*\***

**CZU 355(478)**

**Rezumat:** *Studiul este consacrat analizei practice și specificului desfășurării managementului resurselor umane în Armata Națională, evaluarea impactului acestuia asupra competitivității organizaționale, precum și perfecționarea și reajustarea la standardele internaționale. În scopul eficientizării activității managementului resurselor umane din cadrul de profil analizat, autorii au prezentat atât aspectele pozitive, cât și probleme-*

---

\* **Natalia CIOBANU**, cercetător științific stagiar, USM, [cnata1950@gmail.com](mailto:cnata1950@gmail.com)

\*\* **Ion CIOBANU**, master în științe economice, comandant companie infanterie mecanizată, Batalion infanterie mecanizată, Brigada 2 infanterie motorizată, Armata Națională a RM, [ciobanuion564@gmail.com](mailto:ciobanuion564@gmail.com)

*le cu care se confruntă acest sector, urmare a analizei literaturii științifice de specialitate, a legislației în vigoare, dar și a practicii de implementare.*

**Cuvinte-cheie:** managementul resurselor umane, Armata Națională a Republicii Moldova, securitate și apărare, Secția resurse umane, politici și strategii.

## **THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE NATIONAL ARMY OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA TO ENSURE NATIONAL SECURITY AND DEFENSE**

**Abstract:** *The study is dedicated to the practical analysis and the specifics of human resource management in the National Army, the evaluation of its impact on organizational competitiveness, as well as the improvement and readjustment to standards international. To improve the efficiency of the human resources management activity within the analyzed profile, the author presented both the positive aspects and the problems faced by this sector, due to the analysis of the specialized scientific literature, of the active legislative acts, and of all practical implementations.*

**Keywords:** human resources management, National Army of the Republic of Moldova, security and defense, Human resources Section, policies and strategies.

**Introducere.** Pe parcursul evoluției sale, managementul resurselor umane din Armata Națională a obținut o semnificație importantă, în contextul atât al metamorfozelor evidente și accelerate din societate, cât și a modificărilor de structură și conținut ale instituției militare, pentru a reacționa rapid și adecvat nevoilor de securitate. În acest cadru, Armata constituie o instituție importantă a statului de drept, cu misiuni complexe și diverse, fiind un instrument pentru apărarea teritoriului național și asigurarea democrației constituționale în calitate de instituție legitimă a statului, cu funcții legiferate în Constituție și alte legi conexe. În calitate de garant al asigurării securității individuale, de grup și statale – elemente ale dezvoltării democratice a unei societăți, acționează în conformitate cu provocările mediului de securitate intern, regional și global.

**Metode aplicate.** În procesul de cercetare a problemelor de bază, auto-

rul a aplicat un complex de metode general-științifice care au contribuit la definirea aparatului categorial al cercetării, analiza suportului cognitiv teoretico-empiric, examinarea conceptului privind managementul resurselor umane în Armata Națională, studierea politicilor și strategiilor de dezvoltare a sistemului de management a resurselor umane, a rolului subdiviziunii resurse umane în procesul de organizare a activității în domeniul resurselor umane în Armata Națională; a reliefat specificul managementului resurselor umane în Armata Națională a Republicii Moldova.

### **Rezultatele cercetării:**

#### **Incurșiuni generale privind managementul resurselor umane în Armata Națională**

Prin Hotărârea Parlamentului nr. 679 din 23-11-2001, cu modificările ulterioare, a fost aprobată structura generală și efectivul Armatei Naționale și a instituțiilor Ministerului Apărării. Astfel, Armata Națională este o ramură a Forțelor Armate ale Republicii Moldova, compusă din Forțele Aeriene și Forțele terestre. Organul central de conducere militară al Armatei Naționale este Marele Stat Major. Sistemul de recrutare în Republica Moldova este unul de tip mixt, constituit preponderent prin metoda descripției, iar efectivul Armatei Naționale se încadrează în numărul general de 6.500 militari și 2000 de persoane civile, aprobat de Parlament.

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 [18].

În *Hotărârea Parlamentului nr. HP134/2018 din 19.07.2018 pentru aprobarea Strategiei naționale de apărare și a Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de apărare pentru anii 2018–2022*, art. 64, „resursele umane constituie baza funcționării sistemului de apărare, care operaționalizează și imprimă valoare tuturor celorlalte componente. Formarea resurselor umane, pregătirea profesională continuă și profesionalizarea rămân a fi imperativele-cheie care vor fi transpuse în practică, pornind de la necesitățile de apărare a țării, pe baza funcționării sistemului militar de învățămînt, atît la nivel național, cît și la nivelul cooperării cu partenerii externi. Procesul de asigurare a sistemului național de apărare cu resurse umane este interdependent de resursele financiare alocate, ur-

mînd a fi abordat prin prisma aspectului demografic și, respectiv, al celui economic” [27].

În contextul acesta, sunt desfășurate acțiuni în vederea creării condițiilor de valorificare a rezervelor existente în domeniul apărării prin menținerea sistemului mixt de completare (militari în termen și prin contract), pregătind astfel rezerva Forțelor Armate ale Republicii Moldova, bazându-se atît pe asigurarea cantitativă, cît și pe cea calitativă a cadrelor din instituțiile și structurile de forță ale sistemului național de apărare.

Armata Națională este componenta de bază a Forțelor Armate, având misiunea principală de asigurare a apărării naționale prin prevenirea, contracararea și anihilarea agresiunii militare și/sau a altor amenințări cu caracter militar (hibrid) la adresa securității naționale.

Obiectivul esențial al Armatei Naționale vizează dezvoltarea și menținerea permanentă a unor forțe armate credibile, flexibile, mobile, multifuncționale și interoperabile, capabile să asigure îndeplinirea misiunilor ce îi revin. Urmare a acesui obiectiv, 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 este imperios necesară.

Termenul „profesionalizare”, datorită sensului general al conceptului, nu este întotdeauna lipsit de ambiguități și confuzii. „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 orchestrate 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. [2].

Structura Armatei Naționale se fundamentează pe concepția manevrieră, care presupune organizarea în structuri modulare, instruite și echipate conform unor standarde unice, profesionalizate, capabile să se organizeze rapid în grupări de forțe și să intervină prompt în misiunile stabilite.

În același context, intenția Republicii Moldova de integrare în Uniunea Europeană presupune asumarea unor obligații și responsabilități, inclusiv în calitate de forțe armate ale UE, prin participarea Armatei Naționale la misiunile internaționale, care, prin definiție va implica doar militari profesioniști, instruiți teoretic, cu deprinderi și abilități conforme cu capacitățile militarilor din țările partenere. Pentru îndeplinirea acestor sarcini, este necesară dezvoltarea capabilităților militare și civile, precum și perfecționarea pregătirii personalului pentru structuri formate din militari profesioniști, în vederea creșterii gradului de interoperabilitate cu structurile militare ale comunității europene.

În procesul elaborării și implementării programelor de pregătire a personalului militar, baza dezvoltării politicilor și procedurilor de instruire, precum și a structurilor unităților Armatei Naționale o reprezintă conceptul de interoperabilitate. În acest context, Armata Națională a aderat, în anul 2007, la inițiativa Conceptului Capabilităților Operaționale (O.C.C.), care prevede sporirea nivelului de interoperabilitate cu forțele țărilor partenere, în conformitate cu legislația Republicii Moldova. Conceptul O.C.C. este un instrument de colaborare în cadrul Programului Parteneriat pentru Pace, exprimat prin implementarea standardelor occidentale în instruirea și evaluarea subunităților declarate, în scopul deținerii unor structuri de comandă și a unor forțe, capabile să acționeze în operațiuni multinaționale de menținere a păcii sau umanitare [25].

În cadrul Ministerului Apărării activează o direcție importantă, care monitorizează dezvoltarea resurselor umane și învățământul în domeniul militariei – *Direcția personal și mobilizare*, care are misiunea de a contribui la realizarea obiectivelor strategice ale Mareșalului Stat Major al Armatei Naționale, prin promovarea și implementarea unui management eficient al resurselor umane, mobilizării și activității administrativ-militară în cadrul Armatei Naționale. Direcția gestionează managementul resurselor umane în cadrul Armatei Naționale, organizează și monitorizează selectarea, încorporarea și repartizarea personalului pentru completarea structurilor militare potrivit cerințelor operaționale. De asemenea, direcția planifică completarea structurilor militare cu efectiv, elaborează cerințele curente și de perspectivă privind potențialul surselor de încorporare, organizează recrutarea și încorporarea în serviciul militar, coordonează dezvoltarea profesională

individuală a efectivului Armatei Naționale în cadrul studiilor/cursurilor și alte forme de perfecționare în țară și peste hotare, coordonarea activității administrativ-militare și centrelor militare [11].

Resursele umane ale Armatei Naționale sunt un factor important în sporirea capabilităților militare. Îndeplinirea serviciului militar de către cetățenii Republicii Moldova se efectuează în conformitate cu Constituția Republicii Moldova, Legea nr.162-XVI din 22 iulie 2005 cu privire la statutul militarilor, Legea nr.1245-XV din 18 iulie 2002 cu privire la pregătirea cetățenilor pentru apărarea Patriei, Hotărârii de Guvern nr. 941 din 17-08-2006 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate, alte acte normative în domeniul apărării naționale, precum și tratatele internaționale la care Republica Moldova este parte. Deciziile conducătorilor structurilor militare sau comandanților (șefilor) privind modul de îndeplinire a serviciului militar de către militari sunt puse în aplicare prin ordine referitor la efectiv sau ordine de zi pe unitate, în funcție de competență, în conformitate cu prevederile Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate și cu legislația în vigoare.

Din perspectiva actelor menționate, managementul resurselor umane este un proces de realizare a obiectivelor sistemului militar prin atragerea, recrutarea, promovarea, dezvoltarea și utilizarea corectă a resurselor umane, care se realizează prin:

1) planificarea resurselor umane - evaluarea efectivului existent, prognozarea necesarului de resurse umane în viitor, realizarea planurilor de recrutate/angajare a numărului necesar de personal;

2) recrutarea/selectarea - identificarea unor persoane calificate sau a unor potențiali candidați pentru formare în scopul completării ulterioare a unor anumite funcții militare, precum și studierea, examinarea și testarea candidaților potențiali pentru încadrarea în serviciul militar/angajarea în câmpul muncii sau promovarea celor mai buni candidați disponibili;

3) orientarea - acordarea suportului militarilor încadrați/noilor angajați pentru a se adapta la specificul serviciului militar/locul de muncă, noii camarazi/colegi, însușirea regulamentelor militare, cerințele specifice serviciului militar și reglementărilor, precum și avantajele oferite de serviciul militar sau activitatea în cadrul structurii militare;

4) formarea, instruirea și dezvoltarea - realizarea unor programe/cur-suri/instruiri care contribuie la formarea/îmbunătățirea deprinderilor, pre-cum și însușirea corectă a misiunilor pe care trebuie să le îndeplinească militarul/funcționarul;

5) evaluarea performanțelor - stabilirea criteriilor de evaluare a activi-tății, realizarea efectivă a evaluării, discutarea rezultatelor evaluării cu mi-litarii/ funcționarii și determinarea modului de motivare a acestora pentru a obține performanțe înalte;

6) monitorizarea carierei militarilor/funcționarilor - sistematizarea și prelucrarea datelor și informațiilor privind activitatea, dezvoltarea, promo-varea, transferul sau eliberarea din serviciu a militarilor/funcționarilor.

Capabilități umane slab pregătite și necalificate este una din probleme ce ține de efectivul Armatei Naționale. În cadru existent, această structură are un caracter mixt, îndeplinirea serviciului militar fiind efectuată:

1) pe baza obligațiunii militare - pentru cetățenii încorporați în servi-ciul militar în termen, cel cu termen redus sau concentrați (mobilizați);

2) pe baza contractului de îndeplinire a serviciului militar - pentru ce-tățenii încadrați în serviciul militar prin contract [22].

În conformitate cu *Legea Parlamentului nr. 1245 din 18-07-2002 cu privire la pregătirea cetățenilor pentru apărarea Patriei*, art. 2. „Obliga-țiunea militară este o datorie constituțională a cetățenilor Republicii Mol-dova, care prevede: aflarea în evidența militară; îndeplinirea serviciului militar; participarea la alte forme de pregătire pentru apărarea Patriei” [19].

Serviciul militar este o formă specială a serviciului public ce rezidă în îndeplinirea de către cetățeni a datoriei constituționale privind pregătirea pentru apărare și apărarea Patriei exclusiv în cadrul Forțelor Armate ale Republicii Moldova.

Potrivit aceleiași legi, serviciul militar este obligatoriu pentru toți bărba-ții, cetățeni ai Republicii Moldova, și se îndeplinește în următoarele forme: serviciul militar prin contract; serviciul militar în termen; serviciul militar cu termen redus; serviciul militar ca rezerviști concentrați sau mobilizați. Evidența militară a cetățenilor este o parte componentă a sistemului gene-ral de stat de evidență și analiză a resurselor umane și materiale necesare pentru apărarea Patriei. Bărbații sînt luați în evidența militară la atingerea vârstei de 16 ani și excluși din evidența militară la atingerea vârstei-limită

de aflare în rezervă sau în alte cazuri prevăzute de prezenta lege, iar femeile sunt luate în evidența militară numai în cazul trecerii lor în rezervă după îndeplinirea serviciului militar prin contract și excluse din evidența militară la atingerea vârstei-limită de aflare în rezervă sau în alte cazuri prevăzute de legislația în vigoare.

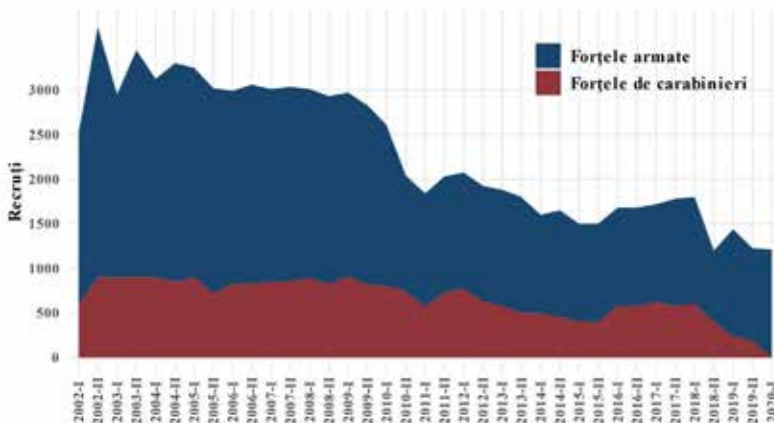
Cetățenii Republicii Moldova îndeplinesc serviciul militar în conformitate cu legea nominalizată mai sus și alte acte normative cu privire la asigurarea securității militare și dispune de statut special, stabilit de lege. Militarilor li se conferă grade militare, sunt numiți în funcții militare, poartă uniformă militară și beneficiază de drepturile și libertățile acordate cetățenilor Republicii Moldova, în conformitate cu legislația.

Durata serviciului militar este: pentru militarii care îndeplinesc serviciul militar în termen - 12 luni; pentru militarii care îndeplinesc serviciul militar cu termen redus – 3 luni; pentru militarii care îndeplinesc serviciul militar prin contract – perioada indicată în contract; pentru rezerviștii concentrați – durata concentrărilor.

Vârsta-limită de aflare în serviciul militar prin contract se stabilește: pentru efectivul de soldați și sergenți – 50 de ani; pentru corpul de ofițeri cu grade inferioare și superioare – 55 de ani; pentru corpul de ofițeri cu grade supreme – 60 de ani [19].

În ultima perioadă se atestă o diminuare considerabilă a efectivului militar al AN. De exemplu, potrivit unui studiu efectuat de Institutul de Politici Publice în 2020, în ultimii 10 ani diminuarea contingentului AN s-a datorat în special reducerii cotelor de înrolare în armată. Sursa datelor înscrise în figură sunt Hotărârile Guvernului privind rezultatele încorporării în serviciul militar și sarcina de încorporare în Armata Națională (Figura 1). [1]

O remarcă la studiu respectiv ține de faptul că Forțele Armate sunt compuse din Armata Națională și Trupele de Carabinieri, astfel denumirile corecte în figură sunt „Armata Națioană” pentru „Forțele Armate” și „Trupele de Carabinieri” pentru „Forțele de Carabinieri”.



**Figura 1. Dinamica numărului de recruți încorporați semianual în Armata Națională 2002-2020.**

Sursa: Berbeca, V., Lipcean, S. Finanțarea Armatei Naționale: realități și perspective. Disponibil: <https://ipp.md/wp-content/uploads/2020/07/BI-SECURITATEA-NATI ONALA-N1.pdf>

Conform datelor publicate în Hotărârile de Guvern cu privire la:

- rezultatele îndeplinirii sarcinii de încorporare a cetățenilor în serviciul militar în termen în lunile octombrie 2021 - ianuarie 2022, numărul de recruți încorporați a fost de 1050.
- rezultatele îndeplinirii sarcinii de încorporare a cetățenilor în serviciul militar în termen în lunile aprilie - iulie 2022, numărul de recruți încorporați a fost de 1300.

Sarcina de încorporare în Armata Națională în perioada octombrie 2022 - ianuarie 2023 a fost de 1500, iar în perioada aprilie - iulie 2023 a fost de 1500. Informațiile cu privire la rezultatele îndeplinirii sarcinii de încorporare a cetățenilor în serviciul militar în termen pentru perioada octombrie 2022-iulie 2023, la momentul efectuării studiului nu sunt făcute publice.

În opinia specialiștilor în resurse umane, una din problemele acestui tip de recrutare este faptul că scutește de la serviciul militar obligatoriu anumite categorii de persoane, care dispun de o pregătire academică, responsabilitate și conștiință civică, educație patriotică etc. și impune sati-

sfacerii serviciului persoanelor care au atins vârsta de majorat, dar nu s-au regăsit în câmpul muncii sau în sistemul de învățământ. Aceste persoane au pregătire academică minimă (studii medii incomplete) și astfel completarea efectivului Armatei Naționale se face cu resurse umane ce posedă cunoștințe relativ inferioare nivelului mediu al întregii populației, fiind și calitatea apărării și securității afectate. De asemenea, efectuarea catedrei militare este de multe ori formală și nu oferă atât o pregătire militară calitativă, cât și nu duce la completarea efectivului activ al armatei cu persoane cu studii superioare.

O altă problemă cu care se confruntă actualul sistem de recrutare a militarilor în termen este durata serviciului militar: pentru militarii în termen – 12 luni; pentru militarii în termen redus – 3 luni. Această perioadă nu oferă garanții că militarul va dispune de un nivel minim profesionist, pe de o parte, dar și faptul că majoritatea recruților nu acceptă angajarea prin contract pentru completarea efectivului Armatei Naționale, investițiile statului pentru pregătirea acestuia, dar și abilitățile obținute nefiind valorificate în domeniul apărării și securității. Acest proces presupune cheltuieli majore din bugetul de stat, care nu oferă în schimb un randament pozitiv pentru consolidarea sistemului de apărare. În contextul dat, susținem ideea profesionalizării efectivului Armatei Naționale prin completarea acestuia cu un număr mai mare de militari prin contract, instruiți cu pregătire militară, în defavoarea încadrării în serviciului militar a militarilor în termen.

De asemenea, militarii în termen nu pot fi implicați în operațiuni și misiuni internaționale, dat fiind faptul că contingentul militar predestinat participării în astfel de misiuni se completează pe principii benevole, cu persoane care își îndeplinesc serviciul militar pe bază de contract [17]. Astfel, efectivul cel mai numeros al A.N. preponderent nu este admis la îndeplinirea unor misiuni, iar resursele investite în pregătirea acestuia sunt inefficiente și nejustificate.

O altă categorie a efectivului Armatei Naționale este cea a rezerviștilor. Problemele în aspectul vizat reies din gestionarea sistemului de pregătire a rezervei Armatei, deoarece Republica Moldova se confruntă cu un proces extins de emigrație a populației, fie emigrație sezonieră sau permanentă, eficiența procesului de pregătire, menținere și dezvoltare a profesionalismului militarilor în rezervă este profund afectat, iar rolul rezervei armatei

care necesită a fi înconcordanță cu cerințele actualizate ale misiunilor este diminuat.

Aceste constatări nu indică faptul că Armata Națională nu este actualmente o instituție capabilă să-și îndeplinească în totalitate misiunile și sarcinile încredințate, ci se pune accentul pe faptul că profesionalizarea acesteia este necesară și importantă în contextul noilor provocări de securitate și o revizuire a modului de recrutare și de instruire a personalului militar din rândul sergenților și soldaților, pentru identificarea de soluții viabile de reformare a sectorului de apărare este stringentă.

### **Subdiviziunea resurse umane și rolul ei în procesul de organizare a activității în domeniul resurselor umane în Armata Națională**

Activitatea subdiviziunilor resurse umane din cadrul structurilor, autorităților administrative din subordinea Ministerului Apărării și unităților militare ale Armatei Naționale este reglementată de „Regulamentul subdiviziunii resurse umane”, aprobat prin Ordinul Nr. 777, din 16 octombrie 2018. Regulamentul subdiviziunii resurse umane stabilește modul de organizare și funcționare a subdiviziunii resurse umane din componența: aparatului central al Ministerului Apărării; Marele Stat Major al Armatei Naționale; autorităților administrative din subordinea Ministerului Apărării; unităților militare și organelor administrativ-militare pe timp de pace, la mobilizare, la criză/război.

Noțiunea de „subdiviziune resurse umane”, în conformitate cu prezentul Regulament, include: Direcția politici de dezvoltare a resurselor umane și învățământ militar, Ministerul Apărării; J1 Direcția personal și mobilizare, Marele Stat Major al Armatei Naționale; Serviciul resurse umane, Direcția management instituțional, Ministerul Apărării; Serviciul resurse umane, Secție management operațional, Marele Stat Major al Armatei Naționale; G1/A1 subdiviziunii resurse umane/personal din componența comandamentelor de forță; S1/A1 subdiviziunii resurse umane/personal din componența unităților militare; persoanele responsabile de lucrul cu personalul în unitățile militare ale Armatei Naționale și autoritățile administrative din subordinea Ministerului Apărării.

*Subdiviziunea resurse umane are misiunea de asigurare a unui management eficient al resurselor umane, prin care să contribuie la realizarea efi-*

cientă a misiunilor structurilor din componența cărora face parte și implicit a misiunilor Armatei Naționale.

*Direcția politici de dezvoltare a resurselor umane și învățămînt militar* este împluternicită cu misiunea privind elaborarea documentelor de politici, a proiectelor de acte normative în sectorul dezvoltării resurselor umane în domeniul militar și sectorul învățămîntului în domeniul militariei, inclusiv gestionează executarea actelor normative și decretelor Președintelui Republicii Moldova.

*Misiunea J1 Direcției personal și mobilizare* ține de implementarea politicilor în sectorul dezvoltării resurselor umane în domeniul militar, în sectorul învățămîntului în domeniul militariei, mobilizării și managementului general al resurselor umane ale Armatei Naționale.

*Subdiviziunea resurse umane are următoarele funcții esențiale:*

- 1) Managementul efectivului militar și civil prin planificarea, coordonarea, organizarea, desfășurarea, monitorizarea și evaluarea implementării procedurilor de personal privind: proiectarea și organizarea funcțiilor/posturilor; asigurarea necesarului de efectiv; dezvoltarea profesională a efectivului; motivarea și promovarea efectivului;
- 2) Acordarea asistenței informaționale și metodologice în domeniu de responsabilitate;
- 3) Evidența datelor și documentelor cu privire la efectivul gestionat.

*Atribuțiile subdiviziunii resurse umane include aspecte ce vizează:*

- 1) realizarea managementul efectivului militar și civil prin planificarea, coordonarea, organizarea, desfășurarea, monitorizarea și evaluarea implementării procedurilor de personal;
- 2) acordarea asistenței informaționale și metodologice în domeniu de responsabilitate;
- 3) evidența datelor și documentelor cu privire la efectivul gestionat.

Astfel, subdiviziunea resurse umane implementează politicile statului în domeniul resurselor umane și procedurile stabilite de Ministerul Apărării în domeniul managementului resurselor umane, în baza legilor și altor acte normative în vigoare.

Subdiviziunea resurse umane este condusă de către *șeful subdiviziunii*. În autoritățile/unitățile militare în care nu se instituie subdiviziunea resurse umane, atribuțiile și responsabilitățile în domeniu sunt delegate

unei persoane numite prin ordinul comandantului (șefului) respectiv, prin includerea acestor atribuții în fișa funcției/postului de bază, cu realizarea activităților de bază ce se execută în cadrul subdiviziunii resurse umane. Șeful subdiviziunii resurse umane răspunde de executarea sarcinilor ce stau în fața subdiviziunii, determină și aprobă misiunile, atribuțiile și responsabilitățile efectivului din cadrul subdiviziunii.

Documentele de bază elaborate, pe timp de pace, în cadrul subdiviziunii resurse umane sunt următoarele: *planul anual de management al resurselor umane, planul lunar de activitate al subdiviziunii*. Astfel, anual, subdiviziunea resurse umane este obligată să elaboreze și să completeze/adapteze planul privind selectarea și repartizarea resurselor umane, planul de evaluare și alte planuri de activitate cu privire la managementul resurselor umane. Măsurile de bază în activitatea de management al resurselor umane se includ în planul autorității sau în planul pregătirii de luptă a trupelor (pentru unitățile militare).

*Dezvoltarea profesională* continuă a efectivului subdiviziunii resurse umane se realizează prin următoarele tipuri de instruire:

1) *instruire externă*, care prevede că programele de instruire sunt realizate, în majoritatea cazurilor, în mod centralizat pentru efectivul din diferite subdiviziuni de management al resurselor umane, dar care ocupă poziții similare. Instruirea externă se efectuează prin cursuri de instruire de diferită durată, stagii, seminare, ateliere, instruire la distanță, conferințe, mese rotunde și alte forme de dezvoltare profesională.

2) *instruire internă*, care prevede că programele de instruire sunt realizate pentru efectivul din subordine. Acest tip de instruire se realizează prin:

- tutelare, sub îndrumarea comandantului (șefului) direct sau a unui mentor, realizată pentru a facilita integrarea socio-profesională a efectivului debutant din subdiviziunea resurse umane;
- instruire la locul de serviciu/muncă, rotație pe posturi, stagii practice realizate pentru a însuși noi deprinderi necesare pentru exercitarea eficientă a sarcinilor de serviciu sau a unor atribuții cu un grad ridicat de complexitate și diversitate față de cele exercitate anterior conform fișei funcției/postului;
- seminare, ateliere, conferințe, mese rotunde și alte forme de dezvoltare profesională realizate de către prestatorii serviciilor de instruire sau

specialiștii din cadrul autorității/unității militare, la tematici de interes major pentru autoritate/unitatea militară.

3) *autoinstruire*, organizată de către fiecare persoană a subdiviziunii resurse umane.

*Evaluarea* reprezintă totalitatea acțiunilor de verificare a subdiviziunii resurse umane din unitatea militară în conformitate cu prevederile legislației și ale actelor normative în vigoare, realizate de o persoană sau de un grup de persoane delegate prin vizitarea subdiviziunii resurse umane a unității militare sau prin invitarea reprezentanților acestei subdiviziuni la eșalonul superior.

Subdiviziunea resurse umane, după analiza de mai sus, efectuează procesul *evaluare* a personalului, care poate fi realizată după următoarele forme:

1) *Evaluare planificată* - evaluare preconizată în prealabil spre a fi efectuată la subdiviziunea resurse umane în conformitate cu prevederile legislației și ale actelor normative și cu o periodicitate stabilită în aceste documente, dar nu mai frecvent de o dată pe an;

2) *evaluare repetată* - evaluare de verificare a executării prescripțiilor de înlăturare a încălcărilor constatate în actul de evaluare precedent (planificată sau inopinată), considerându-se ca parte componentă a evaluării precedente.

*Evaluările inopinate* se realizează în cazul dispunerii de informații privind comiterea neregulilor sau abaterilor în activitatea privind managementul resurselor umane. În cadrul evaluărilor inopinate se verifică, de regulă, informațiile privind comiterea neregulilor sau abaterilor în activitatea managementului resurse umane.

Subdiviziunea resurse umane *la mobilizare* desfășoară diverse acțiuni în conformitate cu cerințele actelor normative în vigoare, ordinele Ministerului Apărării și documentelor de directivă și vizează un șir de activități:

- participă la elaborarea și desfășurarea, de comun acord cu Centrul gestionare resurse de mobilizare și al efectivului Armatei Naționale, a măsurilor de pregătire și acumulare a resurselor umane din categoria de militari care fac parte din rezerva activă, conform competențelor și perfecționarea cunoștințelor militare ale acestora;
- ia parte la activitățile desfășurate de către Marele Stat Major al Armatei Naționale sau comandanții (șefii) autorităților/unităților militare la

organizarea și desfășurarea convorbirilor cu militarii în rezervă la pregătirea cetățenilor în cadrul concentrărilor militare, exercițiilor și antrenamentelor de mobilizare, stagiul studenților instituțiilor de învățământ civile;

- înaintează propuneri referitor la completarea pierderilor naturale ale rezervei active (atenție deosebită la specialitățile militare deficitare);
- elaborează planul de măsuri privind primirea și predarea dosarelor personale ale militarilor, expedierea oportună a documentelor, care la declararea mobilizării sau ridicarea trupelor cu capacitatea de luptă completă, urmează să fie evacuate;
- perfectează prezentările, conform competenței, privind conferirea gradelor militare și a altor chestiuni ce țin de executarea serviciului de către militari din componența rezervei active etc.

Astfel, menționăm faptul că Secția resurse umane, deține un rol important în gestionarea managementului resurse umane, accentul fiind pus îndeosebi pe: planificarea resurselor umane; asigurarea resursei umane de calitate; dezvoltarea competenței profesionale a personalului; modernizarea sistemului educațional militar; menținerea personalului etc. Planificarea resurselor umane reprezintă un proces minuțios, realizat în baza prognozei cerințelor față de competențele profesionale pe termen scurt, mediu și lung, dar și creșterea nivelului de competiție și performanță a resursei umane, în conexiune cu obiectivele strategice ale apărării. Asigurarea resursei umane de calitate constituie un obiectiv primordial pentru Secția resurse umane, întrucât este necesar să se identifice diverse mijloace de promovare pentru sporirea atractivității profesiei militare, accentul fiind înclinat pe valorile specifice mediului militar: patriotism, spirit civic, loialitate, curaj etc. Dezvoltarea competenței profesionale a personalului militar în prezent este o necesitate de răspuns la provocările mediului de securitate, dar și o cerință a aplicării politicilor și strategiilor educaționale. În sensul dat, este necesar să se investească în dezvoltarea unui mediu profesional competitiv și performant, bazat pe un sistem educațional militar modern, dotat cu echipamente de ultimă generație, precum să fie încheiate programe de parteneriat cu instituțiile de învățământ ale statelor membre ale NATO și UE, pentru preluarea bunelor practici și experiența în domeniu și a mobilității profesionale.

## **Politici și strategii de dezvoltare eficientă a sistemului de management al resurselor umane în Armata Națională**

Politicile și strategiile de dezvoltare ale sistemului de management al resurselor umane în Armata Națională vizează un șir de aspecte ce necesită a fi consolidate de către instituțiile de specialitate și anume: motivarea resurselor umane cu potențial ridicat pentru alegerea profesiei militare; implementarea sistemului de management al carierei individuale a personalului militar; reorganizarea învățământului militar potrivit standardelor naționale și internaționale; dezvoltarea competențelor lingvistice ale personalului, cu prioritate ale celui preconizat pentru participare la misiuni internaționale sau la diferite forme de instruire peste hotare; 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.

În acest sens, acțiunile prioritare ale domeniului managementului resurselor umane sunt focusate pe: elaborarea, coordonarea și promovarea politicilor în domeniul managementului resurselor umane și a activității în domeniul învățământului militar și pregătirii cadrelor militare; implementarea politicilor de management al funcției publice și funcționarilor publici; planificarea instituțională a resurselor umane gestionate și realizarea pregătirii și perfecționării profesionale a personalului în cadrul instituțiilor de învățământ din țară și de peste hotare; reconversiunea profesională a militarilor în activitate și celor trecuți în rezervă etc.

Specialiștii în domeniu susțin că pentru dezvoltarea sistemului de management al resurselor umane, învățământ și instruire, este necesar ca acțiunile să fie realizate o dată 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 internațională 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) dezvoltarea instruirii și învățământului militar profesional este necesar să fie conformă standardelor naționale și internaționale, iar calificările obținute la absolvirea diferitelor forme de instruire să fie recunoscute de autoritățile naționale de profil;

d) sistemul de promovare și numire în funcții să respecte 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 [2].

*Direcția politici resurse umane* este structura de specialitate din cadrul Ministerului Apărării care dispune de competențe în domeniul elaborării, promovării, monitorizării politicilor și realizării managementului în domeniul resurselor umane și funcțiile sale de bază sunt: inițiază, elaborează, coordonează, promovează și monitorizează implementarea politicilor publice și actelor normative în domeniul dezvoltării resurselor umane, învățământului în domeniul militariei, protecției sociale a militarilor și membrilor familiilor lor, reconversiei profesionale și adaptării sociale a militarilor; adaptează politicile și actele normative din domeniul dezvoltării resurselor umane în conformitate cu politicile de stat promovate referitor la protecția socială a veteranilor de război și rezerviștilor, nediscriminării și asigurării egalității de gen, drepturile omului, heraldică, diasporă și migrație; oferă expertiză de specialitate în cadrul procesului de avizare a proiectelor de documente de politici și acte normative cu relevanță pentru domeniile de competență ale Ministerului Apărării, elaborate de alte autorități ale administrației publice centrale și parvenite spre examinare în cadrul direcției; acordă asistență informațională și metodologică în domeniile de competență; asigură transparența decizională și consultarea publică a proiectelor de decizii elaborate în cadrul direcției[12].

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 instruire 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 [2].

De asemenea, în procesul de integrare europeană a Republicii Moldova sunt necesare un șir de politici pentru racordarea domeniului militar la cerințele armatei Uniunii Europene. În cadrul Ministerului Apărării, în sensul menționat activează *Secția coordonare politici publice și integrare europeană*, care coordonează procesul de elaborare, monitorizare și evaluare a documentelor de politici publice și de planificare, în vederea creșterii eficienței și eficacității politicilor publice și asigurării alinierii politicilor sectoriale la standardele și cerințele de aderare la Uniunea Europeană în domeniile de activitate atribuite Ministerului Apărării. Subdiviziunea are un șir de sarcini ce vizează gestionarea procesului de elaborare a politicilor publice în domeniu și anume:

- Coordonează și oferă suport metodologic aferent procesului de elaborare de către subdiviziunile structurale ale aparatului central al ministerului a documentelor de politici publice, conform domeniilor de

activitate și funcțiilor atribuite în competența ministerului, inclusiv în vederea concordanței acestora cu acquis-ul Uniunii Europene și cerințelor de aderare;

- Asigură și gestionează procesul de monitorizare și evaluare a documentelor de politici publice și a documentelor de planificare;
- Garantează examinarea concluziilor/recomandărilor din cadrul evaluărilor/analizelor impactului documentelor de politici publice elaborate conform domeniilor de activitate atribuite în competența ministerului și integrarea acestora, după caz, în următorul ciclu de modificare/elaborare a cadrului de politici publice;
- Monitorizează respectarea principiilor transparenței în procesul decizional în cadrul ministerului [14].

Obiectivul de bază al Armatei Naționale, în conformitate cu strategiile securității și apărării naționale, include dezvoltarea și menținerea permanentă a unor forțe armate credibile, flexibile, mobile, multifuncționale și interoperabile, capabile să asigure îndeplinirea misiunilor definite.

Politicile de dezvoltare a sistemului de management al resurselor umane în Armata Națională sunt întocmite în conformitate cu normele legale la bază, având un șir de acte legislative, normative, ordine și regulamente:

- *Hotărârea Parlamentului nr. 679 din 23.11.2001 pentru aprobarea structurii generale și a efectivului Armatei Naționale și a instituțiilor Ministerului Apărării, cu modificările ulterioare;*
- *Hotărârea Parlamentului nr. 482 din 06.06.1995 privind Doctrina militară a Republicii Moldova, Publicată în Monitorul Oficial nr. 38-39 art. 429 din 14.07.1995;*
- *Legea Parlamentului nr. 112 din 22.05.2008 pentru aprobarea Concepției securității naționale a Republicii Moldova, Publicată în Monitorul Oficial Nr. 97-98 art. 357 din 03.06.2008;*
- *Hotărârea Parlamentului nr. 1315 din 26.07.2002 cu privire la aprobarea Concepției reformei militare, Publicată în Monitorul Oficial Nr. 117 art. 975 din 15.08.2002;*
- *Legea Parlamentului nr. LP162/2005 din 22.07.2005 cu privire la statutul militarilor, Publicat la 30.09.2005 în Monitorul Oficial nr. 129-130 art. 618, cu modificările ulterioare;*
- *Strategia națională de apărare și Planul de acțiuni privind implemen-*

*tarea Strategiei naționale de apărare pentru anii 2018–2022, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr. HP134/2018 din 19.07.2018;*

- *Strategia militară și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia pentru anii 2018-2022, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr. 961 din 03.10.2018;*
- *Regulamentul cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 941 din 17.08.2006, publicată la 01.09.2006 în Monitorul Oficial Nr. 138-141 art. 1026, cu modificările ulterioare;*
- *Regulamentul subdiviziunii resurse umane, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 777 din 16 octombrie 2018;*
- *Regulamentul privind modul de evaluare a militarilor prin contract, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 575 din 16 octombrie 2020;*
- *Regulamentul privind modul de atestare a militarilor prin contract, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 549 din 20 noiembrie 2020;*
- *Regulamentul privind modul de selectare și detașare la studii și alte forme de perfecționare profesională, modificat prin Ordinul Ministrului apărării nr.561 din 17.11.2021;*
- *Metodologia privind selectarea personalului în vederea participării la misiuni și operații internaționale;*
- *Ghidul carierei militare aprobat prin ordinul Ministrului apărării nr. 590 din 30 noiembrie 2021 etc.*
- *Programele de activitate ale Guvernelor Republicii Moldova în perioada menționată etc.*

Astfel, instituțiile naționale au elaborat și adoptat mai multe documente de politici publice strategice pentru a evidenția cele mai importante probleme cu care se confruntă Armata Națională. În sensul dat, subliniem *Strategia națională de apărare și Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de apărare pentru anii 2018–2022*. Potrivit acesteia, alocațiile financiare urmau a fi orientate prioritar spre consolidarea capacității operaționale curente a Armatei Naționale, precum și spre mărirea contribuției la asigurarea securității regionale și internaționale. De asemenea, menționăm *Strategia militară și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia pentru anii 2018-2022*, care avea scopul de planificare strategică

a dezvoltării sectorului de apărare națională. În același cadru, au fost inițiate: *Propunere de politică publică „Profesionalizarea Armatei Naționale a Republicii Moldova, 2011”*, *„Propunere de politică publică „Sporirea atractivității serviciului militar prin contract”*, 2012, *Programul „Armata Profesionistă 2018-2021”*, 2018.

*Programul „Armata Profesionistă 2018-2021”* era prevăzut drept mecanism principal în implementarea fazei inițiale a reformei de apărare, din Strategia Națională de Apărare și în Strategia Militară și includea obiectivele de bază, etapele profesionalizării armatei și procedurile de monitorizare a implementării măsurilor planificate. Procesul de transformare a Armatei Naționale, potrivit acestui document, era axat pe două aspecte de importanță majoră - îmbunătățirea calității resurselor umane și restructurarea armatei, pentru transformarea acesteia într-un angajator atractiv pentru militari și civili. Trecerea la serviciul militar prin contract urma să fie realizată etapizat, în perioada 2018-2021. Astfel, documentul prevedea ca numărul tinerilor recrutați pentru armată să scadă treptat, până la eliminarea completă a serviciului obligatoriu și completarea funcțiilor vacante din unități prin contractarea militarilor, asigurarea cu echipament nou, modernizarea infrastructurii militare prin renovarea și construcția de clădiri administrative, cazărni și complexuri sportive, revizuirea sistemului de salarizare a militarilor și îmbunătățirea pachetului social. Inițiativa de profesionalizare a armatei avea drept scop și intensificarea cooperării cu forțele armate ale altor state și creșterea contribuției Republicii Moldova la misiunile internaționale de consolidare a păcii. Această inițiativă a fost o continuare a *Propunerii de politică publică „Profesionalizarea Armatei Naționale a Republicii Moldova”* din 2011.

Procesul de profesionalizare include diverse și minuțioase trepte la nivelul organizării, dotării cu echipament, armament și tehnică de luptă moderne, precum și al instruirii și funcționării organismului militar.

*„Propunerea de politică publică „Sporirea atractivității serviciului militar prin contract”* din 2012 avea drept obiectiv asigurarea unui cadru instituțional adecvat specificului activității Armatei Naționale, proporțional cu gradul ridicat de risc al profesiei de militar și limitările libertăților individuale pe care le presupune meseria armelor. Pentru creșterea atractivității serviciului militar, experții identificase câteva opțiuni posibile: status Quo

– neintervenție în situația existentă; introducerea compensațiilor pentru locuință pentru toate categoriile de militari, precum și declanșarea unei campanii de informare pentru promovarea profesiei de soldat și sergent prin contract; sporirea participării AN în misiunile internaționale de menținere a păcii, precum și declanșarea unei campanii de informare pentru promovarea profesiei de soldat și sergent prin contract. Pe lângă opțiunile de bază, au mai fost discutate și altele, cum ar fi: creșterea salariului pentru categoria de soldați și sergenți prin contract; construcția spațiului locativ de serviciu; vânzarea terenurilor MA și asigurarea cu spațiu locativ de serviciu; inițierea proiectului de parteneriat public-privat, în scopul asigurării colaboratorilor Ministerului Apărării cu spațiu locativ de serviciu; schimbarea destinației clădirilor administrative și de cazarmă etc.

Experții în domeniu, menționau într-un studiu din 2020 că Republica Moldova se află printre grupul statelor care înregistrează cele mai mici cheltuieli militare la mai mulți indicatori relevanți, cum ar fi ponderea acestora în buget și PIB, precum și volumul alocațiilor pe cap de locuitor. Din această perspectivă, Republica Moldova alocă aproximativ de trei ori mai puțini bani pentru Armata Națională decât state cu un PIB similar. Autorii studiului au constatat cu referire la statele Parteneriatului Estic, că cheltuielile militare pe cap de locuitor ale Georgiei sunt de 7 ori mai mari, decât ale Republicii Moldova, iar ale Ucrainei de 11 ori. Analizând raportul dintre volumul resurselor financiare și efectivul de personal, în comparație cu alte instituții din domeniul ordinii publice și securității naționale, Armata Națională este dezavantajată în raport cu CNA, SIS și MAI. Sursele de finanțare acordate în prezent nu pot asigura AN să se dezvolte și să se modernizeze în conformitate cu cerințele noului mediu de securitate și nu-și poate consolida potențialul militar și capacitatea de reacție la provocările de securitate regională. Resursele bugetare (65%-70%) sunt destinate cheltuielilor de personal, ponderea resurselor alocate modernizării AN este extrem de mică, forțele terestre fiind cele mai dezavantajate, deși dețin un rol important în asigurarea securității naționale [1].

Strategia națională de apărare pentru anii 2018-2022 prevedea pentru consolidarea capacității operaționale curente a Armatei Naționale ca alocațiile financiare să crească de la 625 milioane lei în 2018 la 1.465 milioane lei în 2025:

- 2018-625,0 mil. lei
- 2019-700,0 mil. lei
- 2020-790,0 mil. lei
- 2021-895,0 mil. lei
- 2022-1015,0 mil. lei
- 2023-1150,0 mil. lei
- 2024-1300,0 mil. lei
- 2025-1465,0 mil. lei [70]

În conformitate cu bugetul aprobat și publicat pe site-ul Ministerului Apărării al RM, în perioada menționată cifrele reale sunt următoarele:

2018-616.421,2 mil. lei

2019-746.965,8 mil. lei

2020-769.886,4 mil. lei

2021-914.462,6 mil. lei

2022-901.832,9 mil. lei

2023-1.697.163,3 mil. lei [27].

Potrivit acestor date, cheltuielile pentru sectorul apărării au crescut cu circa 68,2% comparativ cu anul 2022, ajungând la 1 697,1 milioane lei, ceea ce reprezintă 0,55% din PIB, o cifră mult mai mare în raport cu cea planificată în strategie, dar nu suficientă pentru cerințele actuale ale noilor provocări de securitate.

În scopul asigurării creșterii capabilității Armatei Naționale, este important ca militarii forțelor armate să participe activ în cadrul *exercițiilor militare internaționale*, reieșind din faptul că majoritatea resurselor financiare pentru Armata Națională sunt destinate cheltuielilor de personal, aceste exerciții sunt prioritare pentru consolidarea capacităților de apărare și promovarea imaginii Armatei Naționale pe arena internațională, inclusiv pentru participarea ulterioară în cadrul misiunilor de menținere a păcii.

Potrivit datelor oficiale, publicate de Ministerul Apărării al RM, începînd cu 1997, Republica Moldova a contribuit activ la *misiunile internaționale* sub egida OSCE în Republica Cecenă, Kosovo, Macedonia, Georgia, Tadjikistan, Ucraina; sub egida NATO în Bosnia și Herțegovina; misiunile ONU în Liberia, Coasta de Fildeș, Sudan, Sudanul de Sud, Republica Central Africană și Georgia, precum și în cadrul forțelor multinaționale

din Irak și Departamentului ONU pentru operațiuni de menținere a păcii (DPKO) din New York, SUA.

În acest context, menționăm faptul că, pentru prima dată, Republica Moldova a detașat personal în cadrul misiunilor *sub egida OSCE*. Prima misiune OSCE a Armatei Naționale a fost realizată în perioada anilor 1997-1999, în Cecenia, cu participarea a doi ofițeri moldoveni. Din octombrie 1998 pînă în martie 1999, în Misiunea de Verificare din Kosovo au activat trei ofițeri. Cea mai mare contribuție a Armatei Naționale la Misiunea OSCE a fost în Georgia. În această misiune, în perioada 2000-2004, au fost implicați opt militari. Între 2001-2002, doi ofițeri ai Armatei Naționale au activat în Misiunea OSCE din Macedonia, care inițial a fost stabilită pentru a asigura independența Fostei Republici Iugoslave Macedonia. Pînă în anul 2013, 17 ofițeri ai Armatei Naționale a Republicii Moldova au participat în diferite misiuni OSCE (Republica Cecenă - 2, Macedonia - 2, Georgia - 13). Începînd cu anul 2014, militarii moldoveni participă în misiuni sub egida OSCE în Tadjikistan și Ucraina.

Conform legislației în vigoare, adoptată încă în anul 2000, RM participă la *misiuni de menținere a păcii în condiția existenței unui mandat clar ONU*. Începînd cu aprilie 2003, militarii Armatei Naționale au contribuit pentru prima dată la operațiunile de menținere a păcii, dirijate nemijlocit de către Organizația Națiunilor Unite. Pînă în anul 2015, 83 de militari moldoveni au participat în misiuni ONU: în Coasta de Fildeș - 35 militari, Liberia - 26, Sudan - 13, Sudanul de Sud - 6, Georgia - 2 și Kosovo -1. În prezent, Armata Națională este reprezentată de 13 militari în cadrul misiunilor de menținere a securității internaționale sub egida ONU în Coasta de Fildeș, Liberia, Sudanul de Sud, Republica Central Africană, Kosovo, dar și în cadrul Departamentului ONU pentru operațiuni de menținere a păcii (DPKO) din New York, SUA.

De asemenea, ofițerii Armatei Naționale au participat în *operațiunea de menținere a păcii SFOR* în perioada decembrie 2002 - martie 2004. Fiecare rotație pe termen deplin de 6 luni a fost efectuată de către 2 ofițeri ai Armatei Naționale pentru completarea funcțiilor în componența Statului Major al Diviziei Multinaționale NORD. Ultima rotație a fost realizată în noiembrie 2004. În total, în operațiunea de menținere a păcii SFOR au participat 11 ofițeri ai Armatei Naționale (3 în Kosovo și 8 în Bosnia și Herțegovina).

Una dintre cele mai cunoscute operații în care au participat militari moldoveni este *operația umanitară și de reconstrucție post-conflict din Irak*, pentru care au fost detașați 43 de militari timp de 15 luni în perioada 2003-2004, în conformitate cu Legea „Cu privire la participarea Republicii Moldova la operațiunile internaționale de menținere a păcii” nr. 1156-XIV din 26 iulie 2000, Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 276-XV din 3 iulie 2003 și apelul Statelor Unite ale Americii și statelor aliate.

Pe lângă o bună colaborare cu OSCE și ONU, Republica Moldova și-a consolidat și parteneriatul de peste 20 de ani cu Alianța Nord-Atlantică prin dislocarea a 41 de militari în *misiunea KFOR din Kosovo*, în conformitate cu rezoluția 1244 a Consiliului de Securitate ONU. Decizia de detașare a contingentului a fost aprobată de Parlamentul Republicii Moldova, la 1 noiembrie 2013. Cadrul legal intern ce permite participarea militarilor moldoveni la misiunea KFOR este legea din 2000 cu privire la participarea Republicii Moldova la operațiunile internaționale de menținere a păcii, precum și Hotărârea Parlamentului nr. 268 din 01.11.2013 cu privire la participarea Republicii Moldova la operațiunea internațională de menținere a păcii din Kosovo. Contribuția RM la această misiune este stipulată în Hotărârea Parlamentului nr. 268 și constă dintr-o echipă de 33 militari, care formează un pluton de infanterie menit să asigure patrularea în zona de responsabilitate, dar și paza obiectivelor militare și asigurarea securității în general. Suplimentar, este desemnată o echipă din 7 persoane care asigură reconstruirea și deminarea zonelor unde KFOR își exercită misiunea. Coordonarea activității militarilor moldoveni și comunicarea cu alții membri și conducerea Forței Multinaționale de Menținere a Păcii din Kosovo este realizată de un ofițer de stat-major.

O cooperare importantă pentru Republica Moldova în asigurarea apăsării și securității este reglementată de *Acordul între Uniunea Europeană și Republica Moldova de stabilire a unui cadru pentru participarea RM la operațiile Uniunii Europene de gestionare a crizelor*, publicat în Monitorul Oficial al UE în 2013. Conform acestui acord, Republica Moldova are aceleași drepturi și obligații în ceea ce privește gestionarea operației ca și celelalte state membre ale Uniunii Europene participante. RM este reprezentată în cadrul operației UE de gestionare militară a crizei de către un Înalt Reprezentant Militar, care la rândul său se consultă cu comandantul

forței UE cu privire la orice aspect legat de operație și este responsabil de disciplina zilnică a contingentului Republicii Moldova. În baza acestui acord, Republica Moldova a decis să contribuie cu personal în misiunile din Mali și Republica Central Africană. Astfel, Decizia Comitetului Politic și de Securitate din 13 mai 2014 privind acceptarea contribuțiilor din partea statelor terțe la misiunea militară a Uniunii Europene în vederea unui aport la instruirea forțelor armate aliene prevede că Republica Moldova, alături de Georgia și Muntenegru, au o contribuție semnificativă, ceea ce scutește aceste țări de contribuții financiare la bugetul EUTM Mali. O decizie similară este și Decizia Comitetului Politic și de Securitate din 21 aprilie 2015, privind acceptarea contribuțiilor din partea statelor terțe la *misiunea de consiliere militară PSAC a Uniunii Europene în Republica Centrafricană* (EUMAM RCA) (EUMAM RCA/2/2015), conform căreia Georgia și Republica Moldova aveau o contribuție semnificativă, ceea ce le scutește de suportarea costurilor asociate cu participarea în misiune.

Una din misiuni condusă de UE este legiferată de Hotărârea Nr. 266 din 18.05.2015 privind detașarea candidatului Armatei Naționale la Misiunea Uniunii Europene de consiliere militară în Republica Central Africană, publicată pe 22.05.2015 în Monitorul Oficial Nr. 124-130. În baza acesteia, Republica Moldova, prin intermediul Ministerului Apărării, detașează o persoană pentru poziția de ofițer de legătură pentru o perioadă de 6 luni [15].

De asemenea, menționăm și misiunea ONU la care Republica Moldova a detașat un contingent format din 32 de militari profesioniști în Liban pe 27 februarie 2023. Un rol important pentru asigurarea securității și integrității statului o au și *contingentul Armatei Naționale din cadrul forțelor mixte de menținere a păcii din zona de securitate*.

În conformitate cu legislația în vigoare, efectivul Armatei Naționale dispune de dreptul la diverse *cursuri de perfecționare* atât în țară, cât și peste hotare, care sunt prevăzute în politicile de dezvoltare profesională a resurselor umane și sunt asigurate din bugetul de stat, dar și a partenerilor externi, printre care menționăm următoarele cursuri la nivel național:

- Curs de pregătire a militarilor (ofițeri de stat major, observatori militari) Armatei Naționale destinați pentru executarea misiunilor de menținere a păcii în Zona de Securitate a Republicii Moldova - o dată pe an, 15 zile;

- Curs de pregătire a liderilor inferiori ai Armatei Naționale, destinați pentru executarea misiunilor de menținere a păcii în Zona de Securitate a Republicii Moldova, operațiuni de suport a păcii sub egida ONU, UE, a forțelor de coaliție – o dată pe an, 15 zile;
- Curs de pregătire a militarilor Armatei Naționale, destinați pentru executarea misiunilor în calitate de observatori militari în cadrul operațiunilor de menținere a păcii sub egida ONU, UE, OSCE (desfășurat în limba engleză) - o dată pe an, 3 săptămâni;
- Curs de pregătire a militarilor în termen ai Armatei Naționale destinați pentru executarea misiunilor de menținere a păcii în Zona de Securitate a Republicii Moldova - 2 ori pe an, 1 săptămână, în baza echipelor mobile de instruire;
- Curs de instruire a militarilor predestinați pentru executarea misiunilor la posturile mixte de menținere a păcii în Zona de Securitate a Republicii Moldova;
- Cursul de sergenți nivel de bază etc.

În același cadru, urmare a acordurilor semnate, menționăm că militarii moldoveni au avut oportunitatea să studieze sau să participe la diverse *exerciții militare multinaționale* în diverse țări pentru consolidarea cunoștințelor și creșterea în cariera de militar: SUA, Germania, Franța, Marea Britanie, Turcia, România, Ucraina etc.

Printre cele mai importante și recunoscute internațional *exerciții multinaționale* la care Armata Națională participă, putem să le menționăm pe următoarele: „Rapid Trident” – Moldova participă din 2007; „Saber Guardian” – din 2013; „Mission Readiness Exercise”, Centrul de instruire militară Hohenfels, Germania – din 2012; „Combined Endeavor”, poligonul Algiers, orașul Grafenwoehr, Germania – din 1998; „Agile Spirit 2021”, Georgia – din 2011; „Cambrian Patrol”- exercițiu ce se desfășoară din 1959 în Țara Galilor; „Defender 23” – din 2021; „Sea Shield 2023”; „JCET- 2023”; „Fire Shield” – din 2016; „Scutul de Foc” – din 2015 etc.

Ministerul Apărării își propune să revizuiască Strategia Națională de Apărare și Strategia Militară, în vederea actualizării și ajustării politicii de apărare a statului la noile riscuri, amenințări și provocări la securitatea militară. Aceste acțiuni sunt prevăzute în Planul Național de Dezvoltare pentru anii 2023-2025.

**Concluzii:**

Urmare a studiului efectuat, menționăm că politicile de management al resurselor umane în Armata Națională este necesar a fi axate și în continuare pe: dezvoltarea unui sistem performant de management al resurselor umane, educație și instruire a personalului Armatei Naționale, în concordanța cerințelor procesului de restructurare și operaționalizare a structurii militare, în vederea asigurării interoperabilității militare necesare pentru participarea la misiunile la care Republica Moldova are semnate acorduri; îmbunătățirea sistemului de protecție socială a militarilor prin contract ai Armatei Naționale, angajaților civili și membrii familiilor acestora, pentru ca sectorul să devină atractiv angajării și menținerii în serviciul militar a resurselor umane profesioniste; pentru ca serviciul militar să devină atractiv pentru societate, politica bugetară a statului să fie axată pe extinderea resurselor financiare prevăzute Armatei, pentru a face realizabilă desfășurarea procesului profesionalizării și creării unei armate moderne, compatibilă cu standardele internaționale cu facilități sociale în mărimea raportată la specificul profesiei.

Intenția Moldovei de aderare la Uniunea Europeană impune identificarea unor noi obiective în cadrul procesului de modernizare a managementului resurselor umane ale apărării, axat pe necesitatea dezvoltării unui sistem performant, în concordanță cu practicile în acest domeniu din armatele statelor membre și principiului de a răspunde nevoilor actuale de instruire a efectivului Armatei Naționale la cele mai înalte standarde, adaptate la realitățile noului context al mediului de securitate.

Eforturile și voința politică necesită a fi direcționate pentru: dezvoltarea capabilităților militare pe termen lung, identificarea programelor și proiectelor de asistență externă, axarea pe gradul de reacție și mobilitate a forțelor și mijloacelor Armatei Naționale, modernizarea centrelor de instruire, îmbunătățirea și dezvoltarea procesului de management al personalului și al resurselor de apărare. Reiterăm faptul că, instituțiile statului trebuie să elaboreze politici reale, compatibile cu resursele existente, dar și să identifice resurse financiare de la partenerii de dezvoltare, în vederea creșterii atractivității serviciului militar prin contract, pentru a soluționa problemele ce vizează efectivul profesionist al Armatei Naționale. Direcționarea acestor resurse către asigurarea de condiții financiare, tehnice și sociale pentru militari, ar determina tinerii specialiști să accepte încadrarea în serviciul militar sau prelungirea contractelor pentru cei încadrați.

## Referințe bibliografice:

1. Berbeca, V., Lipcean, S. Finanțarea Armatei Naționale: realități și perspective. Disponibil: <https://ipp.md/wp-content/uploads/2020/07/BI-SECURITATEA-NATI ONALA-N1.pdf>
2. Tofan, T. Specificul politicii de dezvoltare a resurselor umane în cadrul Ministerului Apărării al Republicii Moldova. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Specificul%20politicii%20de%20dezvoltare%20a%20resurselor%20umane%20in%20cadr ul%20Ministerului%20Apararii%20al%20RM.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Specificul%20politicii%20de%20dezvoltare%20a%20resurselor%20umane%20in%20cadr ul%20Ministerului%20Apararii%20al%20RM.pdf)
3. Ghidul carierei militare aprobat prin ordinul Ministrului apărării nr. 590 din 30 noiembrie 2021.
4. Metodologia privind selectarea personalului în vederea participării la misiuni și operații internaționale.
5. Regulamentul cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 941 din 17.08.2006, publicată la 01.09.2006 în Monitorul Oficial Nr. 138-141 art. 1026, cu modificările ulterioare.
6. Regulamentul privind modul de atestare a militarilor prin contract, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 549 din 20 noiembrie 2020.
7. Regulamentul privind modul de evaluare a militarilor prin contract, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 575 din 16 octombrie 2020.
8. Regulamentul privind modul de selectare și detașare la studii și alte forme de perfecționare profesională, modificat prin Ordinul Ministrului apărării nr.561 din 17.11.2021.
9. Regulamentul subdiviziunii resurse umane, aprobat prin Ordinul Ministrului apărării nr. 777 din 16 octombrie 2018.
10. Strategia militară și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia pentru anii 2018-2022, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr.Nr. 961 din 03.10.2018.
11. Direcția personal și mobilizare. Disponibil: <https://www.army.md/?lng=2&action=show&cat=181 &subme nuheader=0>
12. Direcția politici resurse umane. Disponibil: <https://www.army.md/?lng=2&action=show&cat=177>
13. Repartizarea bugetului Ministerului Apărării. Disponibil: <https://www.army.md/?lng= 2&action=show&cat =147>
14. Secția coordonare politici publice și integrare europeană. Disponibil: <https://www.army.md/?lng=2&action= show&cat=179 &submenuheader=0>
15. Legislația Republicii Moldova cu privire la securitatea și apărarea nați-

- onală. Chișinău, 2015, 854p.[https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Nov\\_2015\\_compendium\\_complete\\_v2.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Nov_2015_compendium_complete_v2.pdf)
16. Hotărârea nr. 482 din 06.06.1995 privind Doctrina militară a Republicii Moldova, Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=60538&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=60538&lang=ro)
  17. Legea nr.1156 din 26.07.2000 cu privire la participarea Republicii Moldova la operațiunile internaționale de menținere a Păcii.
  18. Hotărârea Parlamentului nr. 679 din 23.11.2001 pentru aprobarea structurii generale și a efectivului Armatei Naționale și a instituțiilor Ministerului Apărării, cu modificările ulterioare.
  19. Legea nr. 1245 din 18.07.2002 cu privire la pregătirea cetățenilor pentru apărarea Patriei. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=121249&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121249&lang=ro#)
  20. Hotărârea Parlamentului nr. 1315 din 26.07.2002 cu privire la aprobarea Concepției reformei militare, Publicată în Monitorul Oficial Nr. 117 art. 975 din 15.08.2002.
  21. Legea Parlamentului nr. LP162/2005 din 22.07.2005 cu privire la statutul militarilor, Publicat la 30.09.2005 în Monitorul Oficial nr. 129-130 art. 618, cu modificările ulterioare.
  22. Hotărârea de Guvern nr. 941 din 17-08-2006 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=134651&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134651&lang=ro#)
  23. Legea nr. 170 din 19.07.2007 privind statutul ofițerului de informații și securitate. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=107155&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=107155&lang=ro)
  24. Legea Parlamentului nr. 112 din 22.05.2008 pentru aprobarea Concepției securității naționale a Republicii Moldova, Publicată în Monitorul Oficial Nr. 97-98 art. 357 din 03.06.2008.
  25. Hotărârea Guvernului nr. 746 din 18.08.2010 cu privire la aprobarea Planului Individual de Acțiuni al Parteneriatului Republica Moldova – NATO actualizat, Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=21253&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=21253&lang=ro#)
  26. Hotărârea Guvernului nr. 266 din 18.05.2015 privind detașarea candidatului Armatei Naționale la Misiunea Uniunii Europene de consiliere militară în Republica Centrafricană. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=66250&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=66250&lang=ro)
  27. Hotărârea nr. 134 din 19.07.2018 pentru aprobarea Strategiei naționale de apărare și a Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale

de apărare pentru anii 2018–2022. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=110013&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110013&lang=ro)

28. Misiuni de pacificare. Disponibil: <https://www.army.md/?lng=2&action=show&cat=163>.