



**ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI SPRIJINULUI LOGISTIC  
AL OPERAȚIILOR FORȚELOR TERESTRE DE RĂSPUNS  
LA CRIZA MILITARĂ**

**APPROACHES OF LOGISTICAL SUPPORT MANAGEMENT  
FOR LAND FORCES' MILITARY CRISIS RESPONSE OPERATIONS**

**Locotenent-colonel drd. Gabriel BOȚOG\***  
**Colonel (r) prof. univ. dr. Benoni ANDRONIC\*\***

**Rezumat:** Managementul sprijinului logistic al structurilor de forțe terestre în operații de răspuns la criza militară prezintă unele aspecte mai puțin cunoscute, ceea ce ne-a determinat să întreprindem o cercetare atentă a literaturii de specialitate, în contextul evenimentelor de criză militară ce se manifestă în actualitate și de a ne exprima opinia asupra acestora.

În acest articol vom analiza unele dintre principiile, metodele și tehnicile de management ce pot fi utilizate în sprijinul logistic al structurilor operaționale ale forțelor terestre în acțiunile de răspuns la criza militară.

**Cuvinte-cheie:** criza militară; sprijin logistic; management; principii, metode și tehnici de management.

**Abstract:** The logistical support management for land forces' structures in military crisis response operations presents some less known aspects which determined us to inquire a thorough research of field's literature under the context of military crisis events manifesting nowadays and to express our opinion on them.

In this article we will analyze some of management principles, methods and techniques to be used for the logistical support of the operational structures of the land forces in the military crisis response' actions.

**Keywords:** military crisis; logistical support; management; management principles, methods and techniques.

---

\* Doctorand în Științe militare și informații la Universitatea Națională de Apărare „Carol I”.

\*\* Profesor universitar asociat în Universitatea Națională de Apărare „Carol I”.



Conflictele de natură militară, și nu numai, care au avut loc în ultima parte a secolului XX, situațiile de criză ca și acțiunile militare ale începutului de secol XXI, demonstrează că problemele omenirii nu s-au rezolvat odată cu dispariția bipolarității ei, ci dimpotrivă ele s-au accentuat și s-au diversificat.

Complexitatea fenomenului politico-militar, evoluția și influența lui asupra societății impune o analiză atentă, continuă și realistă a acestuia, în scopul stabilirii și elaborării politicilor, strategiilor, concepțiilor și programelor necesare armonizării eforturilor naționale cu cele ale organismelor și instituțiilor internaționale, pentru modelarea unei noi arhitecturi de securitate și stabilitate. În acest context, multi-dimensionalitatea mediului de desfășurare a acțiunilor militare tinde să devină tot mai integrată și aproape complet cibernetizată.

Acțiunea militară, beneficiară a gândirii și a inițiativelor prospective, a cunoscut schimbări importante, fiind caracterizată, la momentul actual, prin complexitate, mobilitate, dinamism și flexibilitate, având ca pilon principal utilizarea unor mijloace de lovire înalt performante, a unor forțe aproape în totalitate profesionalizate, precum și acțiuni integrate ale categoriilor de forțe și/sau genuri de arme, într-un mediu complex, în care operează și alți actori aproape necunoscuți în conflictele clasice.

Este unanim acceptat faptul că succesul acțiunilor militare este strâns legat de planificarea în detaliu a acestora, având în vedere cele menționate anterior, într-un spectru cât mai complet, începând cu planificarea unor acțiuni de descurajare și terminând cu tranziția către normalitate a societății. Din această perspectivă, abordarea cuprinzătoare a situațiilor de criză reprezintă un model modern și eficient de planificare, care are în vedere utilizarea, simultană sau consecutivă, a tuturor instrumentelor de putere aflate la dispoziția forțelor terestre. În plus, beneficiind de noile descoperiri în domeniul IT&C se impune utilizarea neîntârziată a Imaginii Strategice Integrate (ISI) care cere un proces de transformare a Joint Task Force top-down (adică de sus în jos) pentru ca forțele să fie mai rapid proiectate și angajate întrunit. Acest proces se realizează la nivelul C2, având o structură ierarhică de comandă a Forțelor Terestre, care va reduce foarte mult timpul de începere a operațiilor<sup>1</sup> în situația de răspuns la criza militară. Imaginea Strategică Integrată va cuprinde date și informații privind următoarele imagini: a Mediului, Intelligence, a Forțelor Terestre, Aeriene, Navale și Logistice.

Se poate aprecia că în războiul prezentului și viitorului, Forțele Terestre vor desfășura acțiuni în cadrul unor scenarii dintre cele mai diverse, caracterizate prin apariția unor noi aspecte legate de caracteristicile mijloacelor, de ordin strategic și doctrinar, inclusiv interoperabilitatea/compatibilitatea dintre categoriile de forțe, chiar între cele aparținând unor state aliate.

<sup>1</sup> M. Alniței, *Imaginea recunoscută a mediului Joint și Imaginea Strategică Integrată în războiul viitorului*, în „Gândirea militară românească”, nr. 6/2010, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2010, p. 112.



Abordarea managementului sprijinului logistic al Forțelor Terestre în situații de criză are ca principal obiectiv descrierea procesului de planificare, la nivelurile operativ și tactic al artei militare, prin prisma unei abordări cuprinzătoare. El trebuie înțeles și aplicat în mod flexibil, realist și creativ, în funcție de caracteristicile concrete ale fiecărei acțiuni militare în situații de criză și, credem noi, se poate realiza prin armonizarea cu procesul de planificare a operațiilor.

Sprijinul logistic, în opinia noastră, este un ansamblu coerent de acțiuni planificate, organizate și executate în scopul asigurării succesului structurilor de Forțe Terestre în situații de răspuns la criza militară, acțiuni care au menirea de a multiplica forța/puterea acestor structuri prin punerea în valoare a unor principii cum ar fi, de exemplu: responsabilitatea, autoritatea, prevederea, cooperarea, coordonarea, flexibilitatea, simplitatea economiei de forțe și mijloace, vizibilitatea, promptitudinea, disponibilitatea și continuitatea. Totodată, sprijinul logistic trebuie să îndeplinească și câteva cerințe printre care enumerăm: planificarea detaliată, folosirea oportună și eficientă a agenților economici, coordonarea riguroasă a planificării sprijinului logistic cu cea a acțiunilor de răspuns la criza militară, aprovizionarea către înainte, repartiția și alocarea resurselor, utilizarea eficientă a acestora, coordonarea și controlul mișcării, asigurarea rezervelor logistice, structura modulară a forțelor logistice și efectuarea oportună și continuă a operațiilor de mentenanță în scopul realizării unor coeficienți de stare tehnică și de completare cât mai ridicați.

Managementul sprijinului logistic al Forțelor Terestre reprezintă un act al relațiilor umane care țin de ontologia existenței sociale, de gnoseologia activităților umane conștiente, de logica gândirii. Dar acolo unde scopul este de a asigura trupele Forțelor Terestre cu tot ce le este necesar pentru a-și îndeplini misiunile în bune condiții, acolo e domeniul artei; știința domnind acolo unde țelul este cercetarea și cunoașterea principiilor.

Managementul sprijinului logistic este o artă – arta de a aplica ingenios principiile –, dar ea nu ține de domeniul artelor și al științelor, ci de domeniul vieții sociale. Desigur că în viața socială există artă, creație și imprevizibilitate.

Cunoașterea științifică a logisticii este altceva decât cunoașterea empirică. Ea este o cunoaștere a științei și artei sprijinului logistic, a structurilor, a funcțiilor și a metodelor, este deci o metacunoaștere. Ea înseamnă de fapt analiza în detaliu a comportamentului științelor efective ale acțiunii militare a Forțelor Terestre – strategia, arta operațională și tactica – în determinările lor actuale, sub incidența noilor conexiuni provenite din zona informației, a tehnologiei de vârf, dar și a configurărilor geopolitice, din cea a deplasării tot mai puternice a acțiunii militare spre spațiul cognitiv, respectiv spre categorii, concepte, baze de date, sisteme de valori, limbaje etc. Există unele teorii care afirmă că acțiunile militare în situațiile de criză militară nu mai reprezintă ceea ce au fost și că asistăm la noi



tipuri de acțiuni, cu noi forme și formule ale mijloacelor violente ale politicii.<sup>2</sup> Deci trebuie să ne așteptăm la reelaborarea politicilor și strategiilor de confruntare, de conexiune sau reconexiune. Se impune deci reanalizarea științei și artei militare și implicit a sprijinului logistic al acesteia, folosind metodele clasice ale observației.

Susținem așadar modernizarea întregului sistem de management implicat în realizarea sprijinului logistic necesar Forțelor Terestre în situații de criză militară, dar acest lucru trebuie să se facă concomitent cu adaptarea nevoilor și dotărilor materiale la cerințele impuse pentru îndeplinirea misiunilor. Acțiunile forțelor terestre trebuie să se bazeze pe cunoaștere, fundamentată pe o abordare deterministă, punând accentul pe factorii tehnologici și organizaționali. Într-o astfel de structură (organizație), cunoștințele provin din informații, transformate de cei ce le dețin, în capacitate de acțiune eficientă, prin asimilare și înțelegere integratoare, urmate de operaționalizare în contexte date.

Managerii acestor organizații conștientizează relațiile dintre scopuri sau obiective, mijloace și rezultate, dar și cele dintre organizație și mediu, comunică continuu și interacționează coordonat, elaborându-și propriul comportament, în funcție de norme și valori comune, pentru asigurarea viabilității și coerenței în termeni de structură și acțiune.

Desfășurarea activității de management în orice domeniu de activitate este bazată pe o serie de principii, care trebuie însușite și aplicate de către factorii în drept. Nerespectarea unuia dintre acestea poate contribui la distorsionarea rezultatului preconizat. Considerăm că, dintre principiile identificate și studiate de către specialiști, cele mai importante și cu aplicabilitate în cadrul managementului sprijinului logistic al structurilor de Forțe Terestre sunt:

*Principiul asigurării concordanței* dintre parametrii sistemului de management și caracteristicile sale esențiale, precum și ale mediului ambiant. Pentru funcționarea perfectă și competitivitatea organizației este necesară o permanentă corelare, concordanță, adaptare și perfecționare a managementului sprijinului logistic al Forțelor Terestre la situații de răspuns la criza militară concretă existentă pe plan intern și extern, la cultura organizațională și la contextul social, economic, politic, cultural etc. în care activează aceasta. În vederea prevenirii apariției discrepanțelor dintre structura sistemului managerial al organizației, necesitățile ei și factorii de influență externă (de mediu) se impune un continuu efort de previziune, de anticipare și de remodelare a structurilor și a funcționării sistemului de management în scopul adaptării la realitățile vieții.

*Principiul conducerii unitare* creează premisele desfășurării în bune condiții a activităților prin direcționarea eforturilor de către o singură persoană sau

<sup>2</sup> E. Siteanu, P. Bedros, *Management general*, Academia AISTEDA „Ion I. C. Brătianu”, București, 2001, p. 15.



structură. Aceasta creează condiții favorabile optimizării structural-relațională, armonizării și sincronizării acțiunilor, contribuind la atingerea scopurilor cu eforturi minime. Suntem de părere că acest principiu trebuie să primeze, aplicarea lui neavând nicio legătură cu „conducerea de la centru”, rezultatul fiind direcționarea eforturilor tuturor structurilor și membrilor care le compun către atingerea țelului comun, îndeplinirea misiunilor încredințate structurilor operaționale ale forțelor terestre în situații de răspuns la criza militară. Neaplicarea acestui principiu produce dezorganizarea, dezbinarea structurilor și concentrarea eforturilor în alte direcții decât în cea esențială.

*Principiul conducerii autonome* stimulează spiritul de inițiativă, convergență, cointeresare în rezolvarea problemelor apărute. Acest principiu interacționează cu precedentul asigurând adaptarea rapidă la ritmul alert în care se desfășoară diferite acțiuni ale structurilor operaționale ale Forțelor Terestre în situații de răspuns la criza militară. Pentru aceasta, sistemul de management trebuie să îi ofere managerului delimitarea clară a atribuțiilor, a responsabilităților, a obligațiilor profesionale etc. Utilizarea acestui principiu creează premisele unei perfecte ordini și discipline în care fiecare membru al structurii își cunoaște șeful nemijlocit de la care primește ordinele și în fața căruia răspunde pentru întreaga activitate. Apreciem că, astfel se asigură respectarea corelației între autoritate, răspundere și responsabilitate, ca o cerință fundamentală a unui management adecvat structurilor Forțelor Terestre și implicit al unui management oportun al structurilor de sprijin logistic ale acestora.

*Principiul flexibilității* deosebit de important în cadrul oricăror structuri de sprijin logistic care va trebui să se caracterizeze prin suplețe, maleabilitate și să fie ușor adaptabil la schimbările mediului operațional. Adaptarea continuă este una dintre trăsăturile esențiale ale managementului modern în încercarea de a înlătura rigiditatea, formalismul, birocracia. Succesul în orice activitate este dat de puterea de evoluție și adaptare la schimbările inevitabile care apar.

*Principiul eficacității și eficienței.* Rezultatul activității de management este dat de obținerea unei eficiențe ridicate. Creșterea eficienței poate fi cuantificată prin măsurarea rezultatului obținut cu eforturi reduse sau la aceleași eforturi să se obțină maximizarea rezultatelor. Acest lucru presupune ca managementul structurii să fie elaborat, capabil să coordoneze forțele și mijloacele astfel încât eficiența acțiunilor să fie ridicată. Eficacitatea organizării reprezintă realizarea obiectivelor și sarcinilor în condițiile temporale (la timp) și calitative prestabilite (ordonate), ceea ce înseamnă că ea nu se suprapune cu eficiența întrucât este posibilă realizarea unor obiective/sarcini ordonate (care înseamnă eficacitate), dar raportul venituri/cheltuieli să nu evidențieze



eficiență.<sup>3</sup> Eficiența poate fi măsurată dacă există un mecanism de monitorizare și de evaluare a sistemului logistic, care să calculeze eficiența.

*Principiul competenței profesionale și motivarea personalului.* Se referă la faptul că pe fiecare treaptă ierarhică este necesar să se afle persoane cu o pregătire profesională adecvată postului, precum și la faptul că acestea trebuie motivate corespunzător. Modul de stimulare profesională ține seama de politicile motivaționale stabilite la nivelul Forțelor Terestre în funcție de: îndemănare, vechime în muncă, pregătire profesională, rezultate obținute.

*Principiul legalității.* În structurile Forțelor Terestre, orice activitate de management sau de execuție trebuie să se execute pe baza acestui principiu. Legislația stabilește cadrul în care trebuie să se desfășoare activitățile în cadrul unui stat, atribuții, competențe decizionale, drepturi și obligații pentru anumite categorii socio-profesionale, sisteme relaționale între diferite structuri etc. Se subînțelege că acest principiu ar trebui să stea de fapt la baza desfășurării oricăror acțiuni în cadrul unei organizații, nu numai a celor de management și ca urmare nu trebuie admise abateri de la cadrul legislativ.

Iată doar câteva dintre principiile prin care noi apreciem că managementul, ca știință și artă, poate fi extrem de vast. După părerea noastră mai pot fi încă identificate principii de organizare și desfășurare, dar indiferent de numărul lor, importantă este aplicarea acestora printr-o serie de metode și tehnici moderne de management, în strânsă interdependență unele față de altele, astfel încât, rezultatele să fie dintre cele mai bune pentru structurile Forțelor Terestre în situații de răspuns la criza militară

Prin adoptarea unor metode și tehnici moderne de management pot crește performanțele îndeplinirii misiunilor forțelor terestre și implicit al sprijinului logistic al acestora în situații de răspuns la criza militară. Fiecare comandant/manager trebuie să știe să aleagă cele mai adecvate metode și tehnici manageriale. Este eronată convingerea unor comandanți/ manageri din Forțele Terestre că adaptabilitatea acestor metode și tehnici manageriale la realitățile de astăzi este extrem de redusă. În acest sens vom scoate în evidență unele metode și tehnici de management a sprijinului logistic, specifice diverselor etape ale actului managerial.

*Managementul prin obiective*, denumit și „*management pentru rezultate*” este sistemul de management cel mai des folosit. La baza acestuia se află următoarea premisă: eficacitatea sprijinului logistic al marilor unități și unităților din Forțele Terestre depinde de întrepătrunderea obiectivelor sale cu obiectivele subsistemelor, ceea ce implică o corelare strânsă între obiective-rezultate-recompense/sancțiuni. Obiectivele au o mare

<sup>3</sup> Eugen Siteanu, Bredos Naian Petru, *op. cit.*, p. 15.



importanță în planificarea sprijinului logistic și evident, în îndeplinirea misiunii Forțelor Terestre în situații de răspuns la criză.

Realizarea unui management prin obiective competitive, presupune întrunirea unor caracteristici esențiale, astfel: caracteristicile de ordine, disciplină și rigurozitate imprimare marilor unități, unităților și subunităților din structura Forțelor Terestre; instituirea în cadrul sistemului logistic al unui subsistem de obiective care să coboare până la nivelul structurilor de execuție a sprijinului logistic; participarea întregului personal al fiecărui compartiment al sistemului logistic la stabilirea obiectivelor, în a căror rezolvare este nemijlocit implicat; instituirea unui sistem de control continuu, bazat pe metoda abaterilor semnificative, în mod special pentru sprijinul logistic; corelarea rezultatelor obținute în realizarea fiecărui obiectiv cu recompensele acordate și/sau sancțiunile aplicate.

Managementul prin obiective poate fi definit ca un sistem de management, bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților care participă nemijlocit la stabilirea lor.

Apreciem că aplicabilitatea practică a acestui tip de management în cadrul structurilor de logistică ale Forțelor Terestre în situații de răspuns la criză este sinonimă cu ansamblul activităților desfășurate pentru sprijinul logistic al acestora.

*Managementul prin excepții (MPE)* este un sistem simplificat de management bazat pe transmiterea ascendentă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite precum și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale importante pentru competitivitatea sprijinului logistic al Forțelor Terestre.

Comparându-l cu managementul prin obiective în care se caută soluții pentru îndreptarea atenției conducerii către un număr redus de domenii cheie – denumite obiective, conducerea prin excepție urmărește, în principiu, simplificarea procesului de conducere, în sensul ca un cadru de conducere să aibă posibilitatea de a se concentra asupra acelor probleme care reclamă într-adevăr intervenția sa, problemele de rutină urmând să fie rezolvate de subordonații săi. Prin urmare, un cadru de conducere își propune să intervină în procesul managerial numai atunci când apare o situație excepțională, pe care subordonații săi nu o pot soluționa sau nu sunt împuterniciți să o soluționeze.

Conceptul și metoda de conducere prin excepție au cunoscut o perfecționare continuă, dar bazele acestui sistem de management se apreciază că au fost puse de către specialiștii de la Academia din Bad Hazburg (Germania), odată cu elaborarea modelului care poartă denumirea acestei localități.

Metoda de conducere prin excepție presupune, în esență, ca informațiile să se refere numai la obiectivele care nu au fost rezolvate. Fiecare nivel de conducere

primește numai acele informații care corespund poziției ierarhice și intervin numai în aceste cazuri. Prin această metodă, problemele de conducere cuprind două aspecte: cazuri normale – în care aspectele de conducere se rezolvă de subalterni în mod independent și cazuri excepționale – în legătura cu care intervin organele de conducere superioare. Cu ajutorul unui nivel planificat și cu unul tolerant dinainte stabilite, în figura 1 se prezintă schematic elementele de bază ale managementului prin excepție.

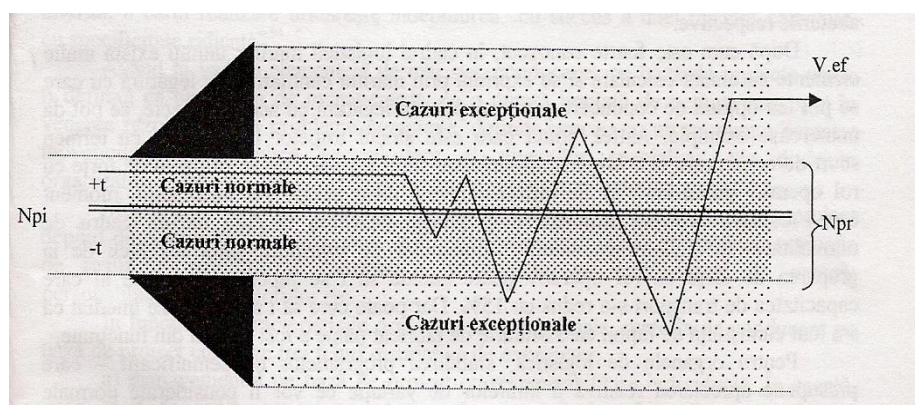


Figura 1. Elementele de bază ale managementului prin excepție<sup>4</sup>

unde:

- $N_{pi} = N_{pr}$  – nivel planificat, preliminar de realizări acceptabile;
- $\pm t$  – toleranțe în plus sau în minus ce delimitează nivelul până la care, din punctul de vedere al conducerii, realizările se încadrează în parametrii acceptabili;
- $V_{ef}$  – valoare efectivă a indicatorului de referință.

Managementul prin excepții poate fi descris astfel: fluxurile informaționale ascendente cuprind informații ce reflectă abateri de la programe, planuri, standarde și norme; acestea sunt reținute la primul nivel ce are competența de a lua deciziile ce se impun; cu cât abaterile sunt mai mari, cu atât se transmit la un nivel ierarhic mai mare; competențele decizionale fiind foarte clar delimitate, fiecărui manager din sistemul logistic fiindu-i stabilite valorile abaterilor pentru care este împuternicit să ia decizii și să anunțe organul ierarhic superior; distribuția personalului în cadrul sistemului logistic al marilor unități și unităților din structura Forțelor Terestre are în vedere, cu prioritate, plasarea celor mai competenți manageri și persoane de execuție în funcțiile hotărâtoare pentru realizarea obiectivelor fundamentale ale sistemului sprijinului logistic al Forțelor Terestre.

<sup>4</sup> I. Adams, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2008, p. 47.





În cadrul Forțelor Terestre angajate în situații de răspuns la criza militară, acest sistem de management este mai puțin folosit, ceea ce nu exclude posibilitatea aplicării lui în viitor.

Noi suntem de părere că metodele de management enumerate, combinate cu tehnicile moderne de management, asigură managerilor logisticieni o eficiență sporită în actul decizional al Forțelor Terestre în situații de răspuns la criza militară.

Dintre cele analizate rezultă că managementul are un puternic caracter multi și interdisciplinar pentru că el integrează în metodele sale un număr destul de mare de metode – sociologice, matematice, tehnice, psihologice, statistice etc. – care ne conduc la următoarea concluzie: conducerea la vârful unei ierarhii organizaționale de tip militar nu va mai putea fi exercitată de către o singură persoană, ci de către o echipă managerială (o conducere participativă).

Cunoașterea principiilor și metodelor de management nu este suficientă, deoarece fără utilizarea unor tehnici adecvate acestea nu aduc rezultatele așteptate.

Tehnica de management reprezintă ansamblul regulilor, procedeele și instrumentelor specifice prin care se soluționează concret problemele ce decurg din funcțiile de management.

În opinia noastră, în realizarea sprijinului logistic al Forțelor Terestre, tehnicile de management cele mai utilizate sunt: diagnosticarea, delegarea, ședința și analiza SWOT.

Dintre toate acestea noi ne vom opri asupra analizei SWOT.

*Analiza SWOT* este o tehnică de management care utilizează punctele forte și cele slabe, oportunitățile și pericolele specifice organizației respective. Se analizează atât mediul intern, cât și cel extern, din punct de vedere al oportunităților și al constrângerilor cărora trebuie să le facă față organizația în cauză. Această tehnică este utilă nu numai în managementul operațional, ci și în planificarea periodică a activităților. Chiar și activitățile de audit trebuie să folosească analiza SWOT. Analiza poate fi extinsă la activitatea de ansamblu a Forțelor Terestre sau a marilor unități respectiv a unităților angajate în situații de răspuns la criza militară. Pentru analizele strategice, orizontul de timp este de 3-5 ani, uneori și mai mult. Noi considerăm că analiza SWOT trebuie să se facă anual în fiecare mare unitate, în funcție de evoluția situației operativ-strategică pentru a fi de ajutor în actualizarea scenariilor și implicit a deciziilor de acțiune pentru depășirea crizei militare. Punctele forte, cele slabe, oportunitățile și constrângerile identificate, în urma unor astfel de analize, se au în vedere pentru ameliorarea deciziilor.

În urma identificării celor mai importante puncte slabe și constrângeri se stabilesc direcțiile de acțiune și măsurile ce trebuie luate pentru reactualizarea planurilor. Analiza trebuie să determine și nivelul de risc al neintervenției Forțelor Terestre în situațiile de criză militară, adică aprecierea/evaluarea efectului amânării măsurilor de contracarare a efectelor punctelor slabe și constrângerilor. În final este



necesar să se stabilească măsurile de maximizare a efectelor punctelor forte și minimalizarea celor slabe.

Printre metodele și tehnicile de îmbunătățire continuă a procesului de management al sprijinului logistic se remarcă ciclul PDCA („Plan-DO-Check-Act”, care în limba română înseamnă „planifică-execută-verifică-acționează”). Aceasta este o metodă/tehnică japoneză care îmbunătățește continuu calitatea managementului prin reluarea continuă a ciclului PDCA. Metoda este aplicată de către japonezi în toate activitățile de management și reprezintă o succesiune de activități efectuate în ideea că înainte de a acționa trebuie ca managerul să înțeleagă și să evalueze corect consecințele deciziilor și acțiunilor sale.

Etapile principale ale ciclului PDCA sunt prezentate în figura 2.

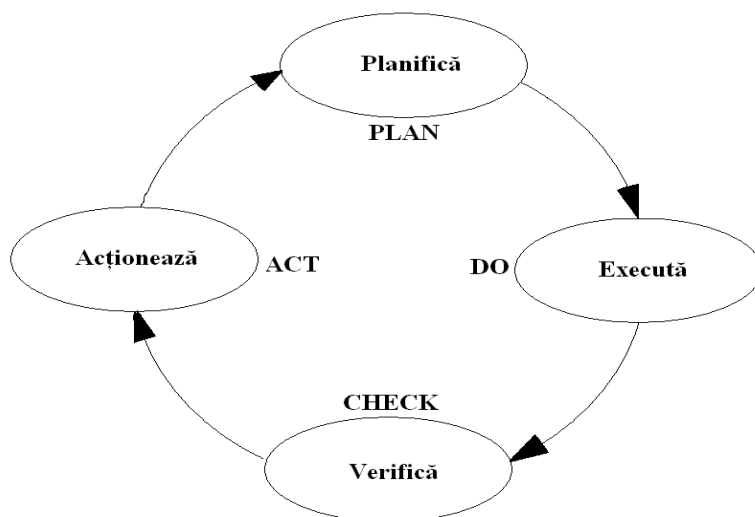


Figura 2. Ciclul PDCA

În prima etapă (PLAN), managerul trebuie să analizeze situația concretă și să stabilească ce anume urmărește să realizeze în perspectivă. Apoi să evalueze în ce măsură sistemul de management răspunde cerințelor, ce trebuie modificat, care sunt cele mai importante rezultate care trebuie îndeplinite și ce informații noi mai sunt necesare în acest scop. Pe această bază se va elabora un plan de îmbunătățire.

În a doua etapă (DO) se va aplica planul și se vor obține informațiile cu privire la rezultatele sau efectele acestuia.

În următoarea etapă (CHECK) se vor evalua efectele (rezultatele) aplicării planului de îmbunătățire și se vor identifica punctele critice.



În sfârșit, în cea de-a patra etapă (ACT) se vor analiza rezultatele (efectele) și se vor lua măsurile necesare în scopul modificării (schimbării) procedurilor, elaborării de noi standarde/dispozițiuni/norme astfel încât acestea să fie în concordanță cu soluțiile preconizate.

Ciclul se va relua pentru ca în continuare planul să fie îmbunătățit ceea ce va mări eficiența și eficacitatea sprijinului logistic.

În concluzie noi considerăm că, pentru a avea un management performant la toate nivelurile de conducere din structura Forțelor Terestre și, în special, la structurile implicate direct în realizarea sprijinului logistic al acestora în situații de răspuns la criza militară, se impune utilizarea acelor metode și tehnici științifice de management, care să realizeze cunoașterea și aplicarea principiilor logistice, utilizarea rațională a resurselor umane, materiale și financiare, stimularea activității personalului și optimizarea sistemului decizional în scopul îndeplinirii misiunilor încredințate.



## BIBLIOGRAFIE

- ALNIȚEI Marin, *Imaginea recunoscută a mediului Joint și Imaginea Strategică Integrată în războiul viitorului*, în revista „Gândirea militară românească”, nr. 6 din 2010, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2010.
- SITEANU Eugen, BEDROS P., *Management general*, Academia AISTEDA „Ion I. C. Brătianu”, București, 2001.
- ADAMS I., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2008.
- ZORLEŢAN T., BURDUŞ E., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

