

ELABORAREA UNUI SISTEM DE INSTRUIRE ȘI EVALUARE A PERSONALULUI MILITAR CARE URMEAZĂ SĂ PARTICIPE LA MISIUNI INTERNAȚIONALE

Dorin Zăgrean¹

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca

Abstract

Considering the new operational standards from military domain and the necessity for our army to participate to international missions together with other NATO armies, this study aims to complete the existing instructional and employee performance appraisal methods for the soldiers that are participating to the international missions like peace support operations (PSO), missions that are the most frequently performed by our troops in different conflicting area of the world.

Starting with work analysis and using the principles for Behavioral Observations Scale and Summative Appraisals, it was elaborated training and personnel appraisal system for the soldiers that are going to participate to the international missions.

As any other existing professional performance appraisal method, this appraisal system is affected by the appraisal errors. Comparing this appraisal system with the other appraisal systems used in this sector, we can sustain that the present system is better than others.

Key-words: *performance appraisal, work analysis, behavioral observations, summative errors, appraisal errors*

INTRODUCERE

Recenta integrare a României în structura NATO (North Atlantic Treaty Organisation) atrage după sine necesitatea modificării organizației militare în raport cu standardele operaționale ale acestei structuri.

Pentru realizarea unui nivel optim de inter-operabilitate cu celelalte armate NATO, au fost elaborate o serie de proceduri standard de operare, administrative și tehnice. Astfel, au fost elaborate "Doctrina Instruirii Forțelor Armate", "Concepția Standardizării Instrucției" și "Ghidul Elaborării Programelor de Instrucție pentru Misiuni".

Deși nivelul de inter-operabilitate necesar a fost atins totuși, problema care apare în acest domeniu este necesitatea standardizării activităților de instruire și evaluare a personalului militar și subunităților care urmează să plece într-o zonă de operații, în raport cu condițiile reale existente la momentul respectiv în acea zonă, condiții care înregistrează o dinamică rapidă. Există situații în care anumite proceduri de operare se modifică de mai multe ori într-un an datorită incidentelor critice cu care se confruntă trupele în zonă sau a schimbărilor de ordin politic și militar. Toate aceste modificări trebuie să fie aduse la cunoștința personalului care urmează

să participe la misiuni în acea zonă și în același timp să fie incluse în criteriile de instruire și evaluare. Pentru a fi eficiente, aceste informații trebuie riguros structurate psihologic, aspect care trebuie să cadă în sarcina psihologului încadrat în unitatea participantă la misiune.

Procedurile de standardizare elaborate până în prezent de eșaloanele superioare urmăresc standardizarea instrucției colective și se elaborează pentru fiecare armă în parte și pe eșaloane. Având în vedere că majoritatea acțiunilor desfășurate de trupele noastre în zonele de conflict se bazează pe același gen de misiuni, denumite operațiuni în sprijinul păcii (PSO-peace support operations), indiferent de specificul armei (infanterie, poliție militară etc.), toți executând același tip de misiuni (patrulare, escortă, punct control trafic, etc.), se impune implementarea unui program de pregătire și evaluare bazat pe informațiile concrete din zona de operații, structurate conform procesului de analiză a muncii. Acest program de pregătire și evaluare va fi parcurs de toate subunitățile/ unitățile care urmează să participe la o anumită misiune.

Lucrarea de față dorește să elimine unele neajunsuri și să determine optimizarea activităților de instruire și evaluare a personalului militar care urmează să participe la misiuni PSO în raport cu cerințele reale din teatrele de operații.

¹ Adresa de corespondență:
zagreandorin@yahoo.com

Obiectivul cercetării

Studiul are în vedere unități profesionalizate care nu mai includ serviciul militar obligatoriu și care participă la misiuni internaționale sub comandă NATO (North Atlantic Treaty Organisation), ONU (Organizația Națiunilor Unite), OSCE (Organisation for Security and Cooperation in Europe).

Lucrarea de față își propune elaborarea unui sistem de instruire și evaluare care să respecte criteriile de analiză a muncii și în același timp să se plieze cât mai eficient pe specificul activităților militare. De asemenea, prin demonstrarea eficienței acestui sistem de instruire și evaluare, se dorește implementarea lui ca ghid de instruire și evaluare a personalului militar participant la misiuni PSO care să vină în sprijinul instructorilor din centrele de pregătire și a comandanților de unități/subunități care organizează și conduc astfel de activități.

METODA

Participanți

În cadrul acestui studiu a fost cuprins un număr de 513 militari (ofițeri, subofițeri, maiștri militari, militari angajați pe bază de contract) din cinci detașamente, prezenți într-un centru de instruire și evaluare în vederea participării la misiuni internaționale.

Instrumente și procedură

Metoda de analiză a muncii cea mai potrivită pentru prezentul studiu este cea propusă de Levin (1983) care constă în generarea unei ierarhizări a componentelor muncii astfel: *îndatoriri/ responsabilități, sarcini, activități, acțiuni/elemente* (Pitariu, 2003, 2006).

Componentele muncii rezultate în urma acestei analize sunt utilizate la organizarea instrucției tactice din teren și la întocmirea fișelor de apreciere. În acest context sunt elaborate două categorii de fișe de apreciere, una reprezintă *fișa de monitorizare* a instrucției care se completează zilnic de instructorul care conduce activitatea în teren și se bazează pe *metoda evaluărilor sumative* (Pitariu, 2003, 2006) în care itemii sunt dispuși de-a lungul unei scale grafice, evaluatorul indicând nivelul acordului cu descrierea pe care o conține itemul respectiv. Fiecare răspuns are o valoare numerică, cuprinsă între 5 (întotdeauna) și 1 (niciodată).

În final este obținută o cotă globală prin însumarea valorilor categoriilor de răspunsuri alese de către instructori. Această cotă permite instructorilor ca la sfârșitul activității să concluzioneze asupra performanțelor persoanei sau subunității evaluate, să evidențieze nivelul de performanță atins sau aspectele care trebuie îmbunătățite până la evaluarea finală.

Cealaltă fișă reprezintă *fișa de evaluare finală* și este adaptată după *scala cu observații comportamentale* (Pitariu, 2000, 2003, 2006) care utilizează seturi de comportamente specifice cerințelor unui loc de muncă grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii. În acest caz, evaluatorul este pus în situația de a estima pe o scală de la 1 la 5 (aproape deloc – aproape complet), măsura în care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată (Latham & Wexley, 1977; 1981).

În procesul de analiză a muncii s-a recurs la următoarele metode și tehnici:

- 1) *Studiul documentelor organizației* – a constat în studiul legilor și regulamentelor în vigoare care reglementează modul de desfășurare a acțiunilor militare în anumite situații (de criză, de război, de pace) precum și a *procedurilor de operare standard (SOP)* specifice fiecărui teatru de operații.
- 2) *Interviarea participanților la misiuni PSO.*
- 3) *Participarea efectivă la unele misiuni PSO.*

În urma acestor analize, activitatea a fost descompusă în componente ale muncii conform procedurii de ierarhizare propusă de Levine (1983). Activitățile rezultate în urma acestei analize vor constitui practic, cadrul general de organizare și desfășurare a programului de instruire. Măsura în care instruirea are sau nu succes depinde de evaluările care se efectuează pe parcursul acesteia. De aceea, studiul de față pune un accent deosebit pe sistemul de evaluare care este parte implicită a programului de instruire.

Având în vedere noile obiective ale organizației militare, cele de participare la misiuni internaționale, în cadrul activităților de instruire a personalului militar se impune însușirea de către aceștia a unor cunoștințe specifice teatrului de operații unde urmează să participe precum și perfecționarea deprinderilor în organizarea și desfășurarea acțiunilor de luptă conform *procedurilor de*

operare standard (SOP) specifice zonei. Din perspectiva acestor criterii, metodele de instruire cele mai eficiente sunt: prelegerea, conversația – metoda interogativă, demonstrația, problematizarea, simularea, jocul de rol, exersarea și antrenamentul (Bass și Vaughan, 1973; Cole, 1997; Istrate, Vasiliu, Cimpoeru, 2003; Muchinsky, 2000; Neacșu, 1990; Paloș, 2004; Pitariu, 2003; Schramm, 1962).

În ce privește instrucția tactică, din motive de confidențialitate a datelor, în studiul de față vor fi prezentate doar metodele și criteriile după care se desfășoară. De asemenea, prezentarea unui exemplu concret de desfășurare a instrucției tactice nu prezintă o relevanță prea mare întrucât cadrul de organizare este foarte flexibil depinzând în mare măsură de zona de operații unde urmează să acționeze personalul participant la instruire astfel că, prezentarea metodelor științifice de culegere a datelor și modul utilizării acestora în procesul de instruire și evaluare pot constitui un cadru suficient pentru organizarea și conducerea instrucției din teren, cel mai important rol în succesul acestor activități fiind reprezentat de abilitatea și experiența celui care organizează și conduce activitatea practică din teren (instrucția tactică).

Procedura de construire a instrumentelor de evaluare

Respectând procedura de ierarhizare și tehnicile de analiză a muncii menționate s-au obținut următoarele date:

- a) Îndatoriri/responsabilități:
 - *participă la misiuni internaționale sub egida NATO, ONU, OSCE;*
- b) Sarcinile - care le au de îndeplinit în zona de responsabilitate:
 - *post de observare (PO);*
 - *punct de control trafic (PCT);*
 - *scotocire;*
 - *patrulare;*
 - *escortă convoi și escortă VIP;*
 - *paza obiective.*
- c) Activitățile - specifice fiecărei sarcini sunt în funcție de obiectivele acesteia. Ca exemplu sunt prezentate activitățile pentru *escortă convoi*:
 - *primirea și pregătirea misiunii;*
 - *deplasarea la punctul de preluare a convoiului;*
 - *conducerea și desfășurarea misiunii de escortare;*
 - *soluționarea incidentelor apărute;*

- *încheierea misiunii.*
- d) Acțiuni/elemente – pentru realizarea *activităților* specifice fiecărei sarcini este necesar să se recurgă la anumite *acțiuni* care să se încadreze în limitele impuse de legile și regulamentele militare, de procedurile de operare standard (SOP) și regulile de angajare a forței. *Acțiunile* prezentate ca exemplu corespund *activităților* specifice *escortei convoi*:
 - primirea și pregătirea misiunii:
 - *cdt. pl/gr*
 - *analizează fiecare punct al ordinului de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul;*
 - *ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul deplasării;*
 - *stabilește sarcini clare pentru fiecare militar;*
 - *stabilește asigurarea materială ce trebuie ridicată și tehnica în care se imbarcă;*
 - *face precizări militarilor din pl/gr. cu privire la modul de deplasare;*
 - *verifică legăturile radio;*
 - *fiecare militar din pl/gr*
 - *își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor;*
 - *este echipat conform stării de alertă.*
 - deplasarea la punctul de preluare a convoiului:
 - *comunică prin radio momentul când este gata pentru începerea deplasării;*
 - *se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta /crochiul;*
 - *comunică prin radio când ajunge la locul de preluare a convoiului;*
 - *autovehiculele sunt dispuse în cadrul coloanei conform SOP;*
 - *stabilește legătura radio cu comandantul convoiului;*
 - *menține permanent legătura radio cu sala operativă comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută.*
 - conducerea și desfășurarea misiunii:
 - *militarii din pl/gr realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte;*

- *armamentul se poartă conform SOP;*
 - *pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la armamentul de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular;*
 - *se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării (aproximativ 50m);*
 - *cdt. pl/gr., conduce militarii din subordine folosind semne și semnale;*
 - *menține permanent legătura radio cu cdt. convoiului.*
- *soluționarea incidentelor apărute:*
- *comunică imediat despre incident indicând locația exactă;*
 - *apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-o limbă de circulație internațională;*
 - *face uz de forță conform regulilor de angajare (ROE), dacă este posibil părăsește zona în viteză cea mai mare;*
 - *acordă primul ajutor în caz de răniți atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC sau CASEVAC (evacuare medicală) dacă este cazul.*
- *încheierea misiunii:*
- *la destinație, convoiul este predat autorităților;*
 - *se deplasează la bază pe itinerarul stabilit;*
 - *la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastelul special amenajat;*
 - *cdt. pl/gr., întocmește raportul de îndeplinire a misiunii.*

Trebuie menționat faptul că datele rezultate ca urmare a procesului de analiză a muncii prezentate mai sus, nu au un caracter permanent, acestea suferind modificări periodice în funcție de SOP-urile (procedurile de operare standard) fiecărei zone, de schimbările și de incidentele critice care apar în teatrul de operații.

Acțiunile descrise sunt componentele *activităților* specifice fiecărei sarcini, cărora le

vor fi atribuite un punctaj în funcție de măsura în care au fost îndeplinite. Prin aceste descrieri se reduce într-o anumită măsură subiectivismul evaluatorului, acesta fiind pus în situația să urmărească și să aprecieze elementele incluse în fișă, nu ceea ce crede el că trebuie apreciat. Cu toate acestea, o doză importantă de subiectivism se menține în cazul atribuirii punctajului de către evaluator. Lipsa de experiență, de profesionalism sau lipsa unui instructaj eficient al evaluatorului poate face loc erorilor de evaluare precum: efectul de halo, eroarea indulgenței/severității, eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei, eroarea evaluării "logice", eroarea de contrast și similaritate (Pitariu, 2000).

Metoda de instruire, după care activitatea practică din teren este organizată și desfășurată, este cea de *simulare* și *joc de rol* prin care, pe baza informațiilor primite și în conformitate cu regulamentele militare, se încearcă imitarea realității din zonele de operații unde militarii urmează să se deplaseze. Această instruire are un caracter flexibil și depinde de specificitatea zonei în care urmează să acționeze personalul participant. De asemenea, prin evaluările zilnice efectuate de către instructori sau de comandanții de subunități cu ajutorul *fișei de monitorizare* (Anexa 1) se imprimă o direcție clară spre atingerea obiectivelor de instruire stabilite.

Itemii incluși în fișa de monitorizare reprezintă *acțiunile* rezultate în urma procesului de analiză a muncii. Pe timpul desfășurării exercițiului evaluatorul marchează în tabel măsura în care este sau nu de acord cu îndeplinirea itemului corespunzător, iar la final, în rubrica „*punctaj*” (Anexa 1), va trece valoarea numerică a aprecierii făcute și va calcula totalul punctelor cumulate, care va reflecta nivelul de realizare a obiectivelor de instruire. În situația dată, punctajul total poate avea o valoare între 28 și 140.

Trebuie menționat faptul că majoritatea activităților militare se apreciază atât prin acordarea de note de la 1 la 10 cât și calificative de la „*nesatisfăcător*” la „*foarte bine*”. Pentru a transforma notele în calificative se va folosi un tabel de corespondență *notă-calificativ* (fig.1).

8,50 – 10	FB
7,00 – 8,49	B
5,00 – 6,99	S
sub 5,00	NS

Figura 1. Corespondență notă-calificativ

Având în vedere această corespondență notă-calificativ, în cazul utilizării fișei de monitorizare, un total de până la 83 de puncte este considerat ca nesatisfăcător, între 84 și 106 satisfăcător, între 107 și 123 bine, între 123 și 140 foarte bine. În urma stabilirii calificativului pentru fiecare subunitate sau individ evaluat, la încheierea activităților zilnice, evaluatorul comunică concluziile desprinse și direcționează personalul participant spre atingerea obiectivelor programului de instruire.

Scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.)

Având în vedere constrângerile din mediul organizațional pentru care a fost construită scala de evaluare finală, aprecierea se face tot pe o scală cu cinci puncte ca în cazul scalei cu observații comportamentale (Pitariu, 2000, 2003, 2006) însă numerotarea nu este de la 1 la 5, ci de la 6 la 10, valorile respective reprezentând în același timp notele obținute pentru activitatea evaluată, note care vor contribui la calcularea mediilor alături de alte note obținute la probele teoretice.

Un criteriu important urmărit în realizarea scalei de evaluare finală, a fost aceea ca punctajul acordat să se preteze la calculele matematice în vederea stabilirii mediei generale pentru fiecare individ, respectiv subunitate.

O problemă care s-a pus în realizarea acestei scale a fost aceea a modului în care sunt atribuite notele pentru fiecare subunitate și în același timp să se reflecte cât mai realist, în notele fiecărui militar în parte necesare pentru calcularea mediei.

Datorită acestor cerințe de ordin practic, ce necesită ca la evaluarea finală punctajul acordat să se preteze la calculele matematice alături de celelalte puncte obținute la probele scrise sau orale în scopul stabilirii mediei și calificativului pentru fiecare individ, respectiv subunitate, fișa de evaluare finală, deși a fost alcătuită după criteriile *scalei cu observații comportamentale*, aceasta nu a putut respecta formatul propus de Latham și Wexley (1981). Astfel, plecând de la aceste premise științifice și practice în același timp, a rezultat scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.) pentru personalul militar și subunitățile participante la misiuni PSO (Anexa 2).

În S.E.P.T.T. este prezentată denumirea atelierului, care reprezintă o sarcină de bază pe care subunitatea o va avea de

îndeplinit în teatrul de operații și anume: escortă, post de observare, punct control trafic, patrulă etc. În coloana „Activități Specifice”, sunt prezentate activitățile specifice pentru fiecare din misiunile (sarcinile) care vor fi executate. De exemplu, o misiune de escortare presupune câteva activități sau obiective specifice și anume: *primirea și pregătirea misiunii, deplasarea la punctul de preluare a convoiului, conducerea și desfășurarea activității, soluționarea incidentelor apărute, încheierea misiunii*. La rândul lor, activitățile sunt descompuse în acțiunile importante pe care trebuie să le atingă fiecare subunitate, comandant de grupă sau militar din grupă (ex. *primirea și pregătirea misiunii* presupune acțiuni ca: „*stabilește sarcini clare pentru fiecare militar, verifică legăturile radio, toți militarii se echipează conform stării de alertă*”).

Sarcina evaluatorului este de a aprecia modul în care fiecare acțiune este realizată de către cei în cauză, acordând un punctaj de la 6 la 10. Întrucât, conform ordinilor în vigoare, pentru a fi considerat „apt pentru misiune” nota minimă este 7, acțiunea la care se va acorda nota 6, va fi considerată ca nerealizată. Notarea se va face marcând cu un “x” în dreptul notei care se dorește a fi exprimată (Anexa 2).

Se poate observa că itemii evaluați se referă la acțiunile desfășurate atât de comandantul de subunitate cât și de militarii din subunitate. Totuși, cei mai mulți itemi privesc acțiunile comandantului de SU (subunitate) deoarece, de acesta depinde în cea mai mare măsură succesul unei activități, coeziunea SU și nivelul de pregătire al subordonaților. Considerând subunitatea (pl./gr.) ca o entitate în sine care conține mai mulți indivizi, nota, respectiv calificativul acesteia, reprezintă nivelul de performanță al indivizilor care o compun. Astfel, notarea fiecărui individ din subunitate se va realiza prin atribuirea unei note identice cu cea a subunității din care fac parte.

În procesul de evaluare, ca și în activitățile desfășurate în cadrul real sau de simulare, apar indivizi care se remarcă în mod pozitiv sau negativ, aspect care trebuie consemnat de către evaluator. Scala de evaluare, prezentată în anexa 2, oferă această posibilitate prin spațiul destinat pentru asemenea consemnări precum și prin metodologia de calcul stabilită. Astfel, pot să apară indivizi care obțin o notă mai mare sau mai mică față de ceilalți membrii ai subunității

sau față de nota pe subunitate, ceea ce va determina o departajare între unii militari foarte buni sau alții foarte slabi fără însă a afecta nota/calificativul subunității (tab.3 din Anexa 2). Totuși, evaluatorul trebuie să fie atent la aceste notări și orice notă individuală diferită de cea a subunității trebuie să aibă suportul explicativ înregistrat în rubrica “aspecte pozitive/aspecte negative”(tab.2 din Anexa 2).

Aprecierile consemnate în rubrica “aspecte pozitive/aspecte negative” pot oferi în același timp un suport în extragerea concluziilor care trebuie menționate la bilanțul activității de evaluare sau în *actul de constatare* care se întocmește la încheierea activității, de către comisia de evaluare.

Un alt avantaj al S.E.P.T.T. este acela că se poate transpune pe format electronic iar

metodologia de calculare a punctajului se poate realiza foarte ușor cu ajutorul programului Microsoft Excel (respectând aceeași procedură de calcul ca cea expusă) de către orice persoană care are cunoștințe minime de utilizare a PC-ului.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Pentru a putea realiza o paralelă între cele două sisteme de evaluare, în fig.2 este prezentat un fragment din scala de evaluare utilizată înaintea aplicării noului sistem care include *fișa de monitorizare* construită după metoda evaluării sumative și respectiv S.E.P.T.T. construită după principiile *scalei cu observații comportamentale*.

ACTIVITATEA DE VERIFICAT ȘI APRECIAT			REALIZAT/ NEREALIZAT		Calificativ	Observații
Subiect	Activitatea principală	Operațiuni de executat.	DA	NU		
Activitatea comandantului de grupă	Activitatea comandantului de grupă	Cunoașterea și aplicarea în raport cu procedurile de operare standard a prevederilor regulamentare privind întrebuintarea subunității în luptă				
		Capacitatea de conducere a comandantului de grupă				
	Capacitatea de conducere a comandantului de grupă	Înțelegerea oportună a informațiilor primite				
		Însușirea probl. de cooperare Modul de conducere a subunității prin semne și semnale				
Aprecierea activității grupei	Desfășurare a misiunii	Modul de executare a deplasării				
		Modul de realizare a siguranței pe timpul deplasării				
		Rezolvarea incidentelor apărute				
		Respectarea regulilor de angajare				
	Acordarea primului ajutor	Proceduri de scoatere a unui rănit dintr-un câmp de mine				
		Modul de acordare a primului ajutor în caz de șoc caloric				
		Aplicarea unui garou				
		Imobilizarea unei posibile fracturi				

Figura 2. Fișa de evaluare utilizată înaintea noului sistem de evaluare

Diferențe calitative

Din exemplul prezentat se poate observa că, spre deosebire de *fișa de monitorizare* și S.E.P.T.T., itemii incluși în vechea scală de evaluare nu descriu acțiunile

concrete pe care trebuie să le îndeplinească subunitatea sau comandantul de subunitate în zona de operații și mai mult, acești itemi nu reprezintă ultimele elemente în care se poate descompune o anumită activitate, aspect care dă posibilitatea la interpretări foarte largi din

partea evaluatorului. De exemplu "Cunoașterea și aplicarea în raport cu procedurile de operare standard a prevederilor regulamentare privind întrebuințarea subunității în luptă" poate constitui un obiectiv general care se urmărește a fi atins de către militar într-o anumită perioadă de instrucție, obiectiv care, pentru atingerea lui, este necesară descompunerea în obiective operaționale și subiective dar nicidecum nu poate fi folosit ca element de evaluare pentru că nu reflectă nimic concret și nu face altceva decât să solicite în mod exclusiv subiectivismul evaluatorului. În acest context evaluatorul va aprecia itemul respectiv în funcție de specialitatea sau de nivelul de cunoaștere a regulamentelor militare care și așa sunt destul de stufoase sau, în cel mai fericit caz, dacă acesta are o experiență bogată în domeniu va aprecia subunitatea după criteriile de el stabilite, fișa de evaluare constituind doar un cadru formal fără nici o valoare interpretativă.

Un alt aspect diferențiator între cele două scale este modul de acordare a notelor respectiv calificativului. În acest modul de pregătire în care subunitățile sunt pregătite și evaluate în vederea dislocării într-o zonă de operații, se cere acordarea unei note și unui calificativ atât subunității în ansamblu cât și fiecărui individ. Acordarea notelor la activitățile tactice din teren sunt necesare pentru a putea face posibilă calcularea mediei generale în care intră și rezultatele altor categorii de pregătire (pregătire militară generală, drept internațional umanitar, reguli de angajare etc.). După cum se poate observa, S.E.P.T.T. a fost construită astfel încât să acopere această cerință de bază, aspect care în cazul scalei anterioare nu a fost realizat. Metoda dihotomică de apreciere *realizat/nerealizat*, în condițiile prezentate, nu oferă un cadru obiectiv de atribuire a calificativelor, cu atât mai puțin a notelor. În această situație, chiar dacă evaluatorul considera ca realizat un anume obiectiv, el se confruntă cu dificultatea atribuirii calificativelor (satisfăcător, bine sau foarte bine?) decizia fiind și în acest caz exclusiv subiectivă. Acordarea notelor se realiza după ce erau stabilite calificativele și reprezentau o formă de cuantificare a calificativelor astfel încât să se poată preta la calcule matematice necesare în stabilirea mediei generale și nicidecum ca o măsură a unei activități observate. Și în acest caz, decizia de acordare a unei note depindea exclusiv de subiectivismul evaluatorului. După cum se poate observa, unul din obiectivele

elaborării S.E.P.T.T. a fost tocmai eliminarea acestui neajuns care deși nu se poate spune că a fost înlăturat în totalitate totuși, în oarecare măsură a ridicat gradul de obiectivitate față de sistemul anterior, fapt dovedit și de analiza cantitativă a datelor obținute prin utilizarea celor două scale.

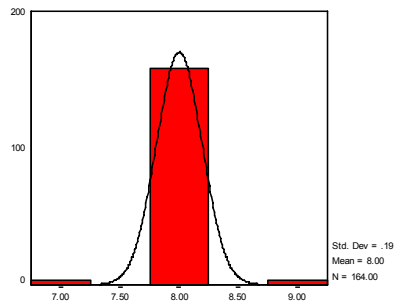
Diferențe cantitative

În psihologie este cunoscut faptul că multe din aspectele realității au o distribuție normală. Cele mai multe date legate de performanțele oamenilor în anumite domenii se înscriu în jurul unei medii acestea scăzând ca frecvență pe măsură ce ne îndreptăm spre extrema pozitivă sau negativă. O asemenea situație, denumită distribuție normală, poate fi reprezentată grafic sub forma unui clopot (Radu, Miclea, Albu, *et al*, 1993; Sava, 2004). Pentru ca un eșantion extras dintr-o populație să îndeplinească această condiție, adică datele obținute în urma unui experiment să aibă o distribuție normală, este necesar ca indivizi care intră în componența sa, să fie aleși în mod aleatoriu. O subunitate militară reprezintă un eșantion din populația militară iar compoziția acestuia se datorează hazardului. Dacă aceste cerințe au fost îndeplinite, datele obținute în diferite domenii de către indivizii care compun eșantionul trebuie să urmeze o distribuție normală.

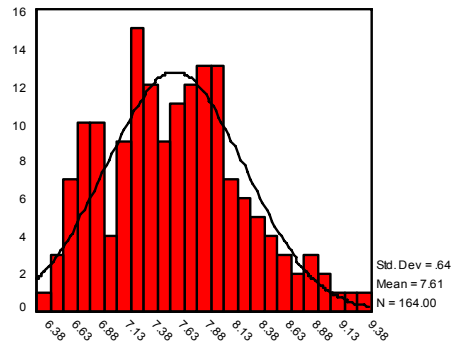
Datele care nu îndeplinesc proprietățile unei distribuții normale denotă existența unor erori de cercetare. Acestea se pot datora modului de selecție a subiecților, a instrumentelor de măsură utilizate în cercetare precum și persoanei evaluatorului.

Pentru a analiza datele obținute în urma studiului care face obiectul acestei lucrări, în Figura 3 sunt prezentate histogramele care conțin datele a trei detașamente care, fiecare dintre ele au fost evaluate atât cu S.E.P.T.T. cât și cu vechiul sistem la un interval de aproximativ șase luni. Perechile de detașamente luate în studiu sunt independente dar fac parte din aceeași categorie de armă. De asemenea, pentru comparație, s-au inclus și datele de la *cunoștințe militare generale-CMG*, (test grilă) care au fost obținute în același timp cu cele obținute prin utilizarea vechiului sistem de evaluare (eval_et).

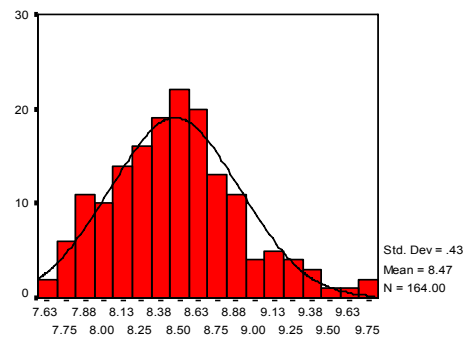
Detășamentul A



EVAL_ET

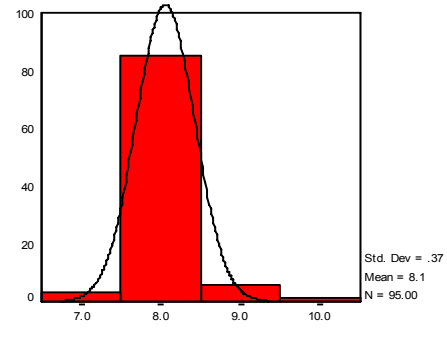


CMG

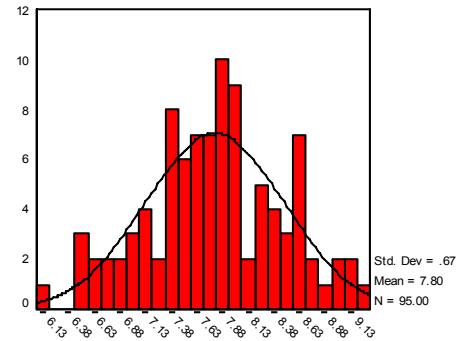


SEPTT

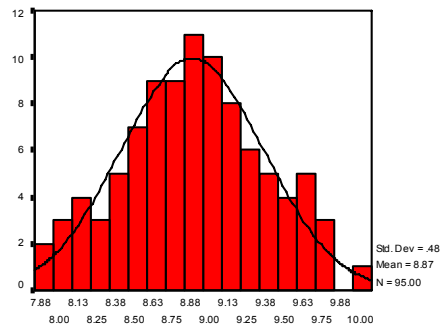
Detășamentul B



EVAL_ET

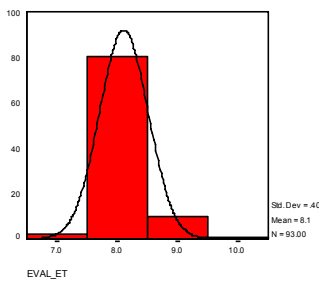


CMG

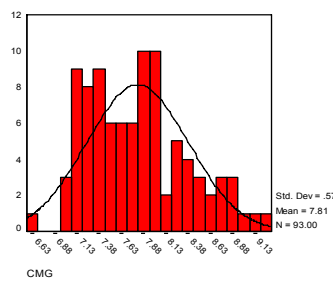


SEPTT

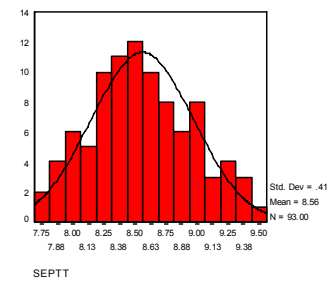
Detășamentul C



EVAL_ET



CMG



SEPTT

Figura 3. Histogramele care conțin datele de performanță a trei detașamente

Prin inspectarea graficelor de mai jos se poate observa că pe coloana corespunzătoare vechiului sistem de evaluare, cele mai multe date sunt concentrate în jurul mediei. Acest gen de distribuție poate sugera faptul că persoanele din cadrul subunității nu au fost repartizate aleator ci ar cuprinde numai indivizi cu capacitate medie, aspect mai puțin plauzibil deoarece, activitatea evaluată era o activitate desfășurată în teren. Astfel, chiar dacă majoritatea indivizilor ar avea o capacitate medie, mediului ecologic în care sunt evaluați indivizii nu poate solicita abilitățile acestora în așa măsură încât mai mult de 90% din efectiv să obțină nota medie. Mai mult, se poate constata ca rezultatele la testele (grilă) de cunoștințe militare generale obținute în același timp de către același eșantion, rezultate care nu reflectă aprecierea evaluatorului ci o exprimare directă a cunoștințelor celui evaluat, se apropie de o distribuție normală.

Se poate considera că în primul caz, eroarea se datorează fie instrumentului de evaluare, fie persoanei evaluatorului. Datorită unui instrument de măsură neriguros, evaluatorul a comis *eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei*.

Faptul că eroarea se datorează instrumentului de evaluare utilizat în acel moment poate fi susținută de graficele de pe a treia coloană. Aici sunt prezentate datele obținute cu noul sistem creat de pe principii științifice (S.E.P.T.T.) care, prin construcția lui, favorizează utilizarea întregii game de note în evaluarea indivizilor (de la 6 la 10). Astfel, datele obținute cu ajutorul S.E.P.T.T. se încadrează, după cum se poate observa, într-o distribuție normală. Deși nici acest sistem nu poate înlătura în totalitate subiectivismul evaluatorului și erorile de măsură totuși, o astfel de intervenție reprezintă mai mult decât lipsa ei. Deci, se poate conchide că S.E.P.T.T. este superior vechiului sistem de evaluare atât din punct de vedere metodologic și obiectiv cât și din punct de vedere practic.

Erori posibile pe timpul evaluării, folosind S.E.P.T.T.

Chiar dacă diferențele dintre cele două tipuri de scale de evaluare arată superioritatea S.E.P.T.T., trebuie recunoscut faptul că aprecierea personalului are la bază percepția și filtrul persoanei care face evaluarea. Ea nu se poate desfășura în afara contactului nemijlocit cu cel evaluat, dar, orice evaluator –

în operația de notare pe care o face – este supus propriilor sale limite și imperfecțiuni (Pitariu, 2000).

Una dintre erorile care pot să apară pe timpul desfășurării activității de evaluare este efectul de halo. Având în vedere specificul misiunilor pe care urmează să le desfășoare subunitățile evaluate în acest context, militarii trebuie să cunoască o limbă străină de circulație internațională. Când evaluatorul observă un militar care folosește foarte bine expresii într-o limbă străină, se întâmplă ca acesta să-l evalueze pe individul respectiv prin prisma acestui fapt. De asemenea, unii tind să vadă mai favorabil comportamentul unui ofițer față de un subofițer sau militar angajat prin simplul fapt ca are un statut superior celorlalți. Tot datorită acestor preconcepții ale evaluatorului se manifestă și eroarea evaluării logice. Astfel, persoana care evaluează consideră că este "logic" ca cineva care are o funcție și un grad mai mare să obțină și o notă mai mare.

Un alt tip de eroare este eroarea indulgenței/severității. Cel mai frecvent este întâlnită indulgența în evaluarea personalului care urmează să participe la misiuni internaționale. De exemplu, până la acest modul de pregătire militarii mai trec prin cel puțin două etape de evaluare. Un rezultat nesatisfăcător obținut în acest modul de către un militar sau subunitate, poate pune la îndoială evaluările anterioare. Având în vedere că sistemul militar este un sistem în care comportamentul de conducere poate fi uneori autoritarist, acest rezultat poate crea o "presiune de sus în jos" pentru corectarea aceluși rezultat. Pentru a evita acest gen de situații evaluatori tind să fie mai indulgenți cu unii militari care nu sunt apti să îndeplinească cerințele impuse de sistemul de evaluare. Această "anomalie" specifică unui sistem organizațional favorizează și eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei. În acest caz, evaluatorul gândește că nu este bine să acorde calificative mai slabe deoarece va stârni nemulțumirea celor evaluați, dar nici nu va da calificative prea bune pentru ca nimeni să nu-l poată acuza de favoritism și indulgență.

Pentru minimizarea acestor erori cea mai eficientă și mai accesibilă metodă este instruirea evaluatorilor cu privire la existența lor. Chiar dacă erorile nu pot fi reduse în totalitate, o conștientizare a acestora de către evaluatori poate spori obiectivitatea aprecierii mai mult decât ar fi făcut-o fără cunoștința lor.

CONCLUZII

Aderarea țării noastre la structurile NATO a determinat modificări profunde în sistemul organizațional militar. Pentru realizarea unui nivel optim de inter-operabilitate cu celelalte armate NATO, au fost elaborate o serie de proceduri standard de operare, administrative și tehnice.

Un loc important în procesul de optimizare a activităților militare îl ocupă instruirea și evaluarea personalului militar care urmează să participe la misiuni internaționale.

În acest sens, plecând de la principiile analizei muncii, a fost elaborată *scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.)* și *fișa de monitorizare* care, spre deosebire de cele folosite anterior oferă un suport științific și în același timp acoperă unele cerințe de ordin practic și metodologic care până acum nu erau satisfăcute.

Un criteriu foarte important de care s-a ținut cont în elaborarea acestui sistem de evaluare a fost reducerea cât mai mult posibil a subiectivismului evaluatorilor, aspect care în vechiul sistem utilizat nu era luat în considerare aproape deloc. Cu toate acestea, nu se poate spune că S.E.P.T.T. reduce în totalitate subiectivismul. Cele mai frecvente erori care pot să apară în acest context sunt efectul de halo, eroarea indulgenței/severității, eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei, eroarea evaluării "logice", eroarea de contrast și similaritate.

De asemenea, pentru ca sistemul de evaluare propus să aibă o validitate ecologică este necesar ca în permanență (cel puțin la șase luni) să se primească informații concrete din zona de operații, riguros structurate și respectând principiile analizei muncii, având ca scop redefinirea itemilor de evaluare în conformitate cu realitatea din zonă. Dacă acest lucru nu se realizează, *S.E.P.T.T.* și *fișa de monitorizare* riscă să evalueze acțiuni care nu mai au relevanță în realitate.

O altă limită a S.E.P.T.T. poate fi determinată de programul de pregătire care este precedent evaluării. Dacă informația inclusă în *scala de evaluare* este structurată pe baza analizei muncii atunci este absolut necesar ca și programul de pregătire să se elaboreze pe aceeași informație structurată după aceleași principii și să se utilizeze *fișa de monitorizare* pentru a ghida instruirea.

În concluzie, sistemul de evaluare elaborat pe baza principiilor de analiză a muncii (S.E.P.T.T. și *fișa de evaluare*), în urma

interpretării științifice a datelor, s-a dovedit a fi cu mult mai eficient față de cel anterior fapt ce creează baza pentru implementarea acestuia ca *ghid de instruire și evaluare a personalului militar participant la misiuni PSO*.

BIBLIOGRAFIE

- Bass, B. M. și Vaughan, J. A. (1973), *Training in Industry: the Measurement of Learning*. Tavistock Publ., London.
- Cole, G.A. (1997). *Personnel Management. Theory and Practice*. (4th Edition). London: Letta Educational, Aldine Place.
- Cole, G.A. (1997). Managementul personalului, Editura CODECS, București.
- Guion, R.M. (1998). Assessment, measurement and prediction for personnel decisions. *New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah*.
- Istrate, E., Vasiliu, V.E., Cimpoeu, I. (2003). "Sistemul metodelor didactice în învățământul militar" în Managementul Resurselor Umane în Armata României, editat de Direcția Management Resurse Umane, București.
- Latham, G.P., Wexley, K.N. (1977). "Behavioral observation scales for performance appraisal purposes". *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
- Latham, G.P., Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Levine, Ed.L. (1983). *Everything you always wanted to know about job analysis*. Tampa, FL: Mariner Publishing Company, Inc.
- Muchinsky, P.M. (2000), „Training and development”, in *Psychology Applied to Work, Thomson Learning, Wadsworth*.
- Neacșu, I., (1990), Metode și tehnici de învățare eficiente, Editura Militară, București.
- Paloș, R. (2004), „Pregătirea profesională: formare și dezvoltare”. în: Bogathy, Z. (coord.) Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura POLIROM, Iași.
- Pitariu, H.D. (2000). *Managementul Resurselor Umane. Evaluarea performanțelor profesionale*. Editura All Beck, București.
- Pitariu, H.D. (2003), *Psihologia muncii. Curs universitar*, Cluj-Napoca.
- Pitariu, H.D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului – un ghid practic pentru managerii de resurse umane (Ediția all-a revizuită)*. Editura IRECSON, București.

Radu, I., Miclea, M., Albu, M., Nemeș, S., Moldovan, O., Szamoskozi, Ș. (1993). *Metodologie psihologică și analiza datelor*. Editura SINCRON, Cluj-Napoca.

Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Editura ASCR, Cluj – Napoca.

Schramm, W. (1962), Mass Comunication, în *Annual Revue of Psychology*, nr. 13, pag. 251 - 284.

<http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=25437&idlnk=&cat=3>

<http://www.presamil.ro/>

<http://www.mapn.ro/indexro.php>

Anexa 1

Fișă de monitorizare (la Escortă Convoi/VIP)

(Adaptare după Guion, 1998)

Subunitatea (grupa, pluton) / Numele și prenumele (dacă este o persoana)					
.....					
Nr. de pers.	din	S.U	Vârsta (dacă este o persoana)		
.....					
Numele					evaluatorului
.....					
ACTIVITĂȚILE URMĂRITE					Punctaj
1) cdt.gr(Pl) analizează fiecare punct al ordinului de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
2) ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul depl.					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
3) stabilește sarcini clare pentru fiecare militar					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
4) stabilește baza materială care trebuie ridicată și tehnica în care se îmbarcă					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
5) face precizări militarilor din gr./pl. cu privire la modul de deplasare					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
6) cdt.gr/pl verifică legăturile radio					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	

<p>7) fiecare militar își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>8) toți militarii sunt echipați conform stării de alertă</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>9) comunică prin radio momentul în care este gata pentru începerea deplasării</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>10) se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta/crochiul</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>11) comunică prin radio când ajunge la locul de preluare a convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>12) cdt. gr./pl.(escortei) dispune autovehiculele în cadrul convoiului conform SOP</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>13) stabilește legătura radio cu cdt. convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>14) menține permanent legătura radio cu cda.Cp. comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>15) militarii din gr.(Pl) realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>16) armamentul se poartă conform S.O.P.</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	

<p>17) pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la Mtr.de de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>18) se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>19) cdt.gr./pl. conduce militarii folosind semne și semnale</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>20) menține legătura radio permanentă cu cdt. convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>21) comunică imediat despre incident indicând locația exactă (G.L.)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>22) apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-una de circulație</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>23) face uz de forță conform ROE (rules of engagement), respectând regulile de deschidere a focului; dacă este posibil părăsește zona în cea mai mare viteză</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>24) acordă primul ajutor în caz de răniri, atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC dacă este cazul</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>25) la destinație, convoiul este predat autorităților</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>26) se deplasează la bază pe itinerarul stabilit</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	

27) la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastele					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
28) cdt.gr/pl, întocmește raportul de îndeplinire a misiunii					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
TOTAL					

Anexa 2

FIȘĂ DE APRECIERE LA ESCORTĂ CONVOI

- se întocmește pentru fiecare subunitate, în funcție de nivelul la care acționează (grupă/pluton) -

Acordarea punctelor:

- pentru fiecare item evaluat, în funcție de modul de executare a acțiunii, se va acorda un punctaj de la 6 la 10, astfel:

Nr crt	Activități specifice	Acțiunile evaluate	Puncte acordate				
			6	7	8	9	10
1	Primirea și pregătirea misiunii	- cdt.gr./pl., analizează ordinul de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul;					x
		- ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul deplasării				x	
		- stabilește sarcini clare pentru fiecare militar				x	
		- stabilește asigurarea materială care trebuie ridicată și tehnica în care se îmbarcă				x	
		- face precizări militarilor din gr/pl. cu privire la modul de deplasare			x		
		- cdt.gr. verifică legăturile radio				x	
		- fiecare militar își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor				x	
		- toți militarii sunt echipați conform stării de alertă				x	
2	Deplasarea la punctul de preluare a convoiului	- comunică radio momentul în care este gata pentru începerea deplasării				x	
		- se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta/crochiul			x		
		- comunică radio când ajunge la locul de preluare a convoiului				x	
		- cdt escortei dispune autovehiculelor în cadrul convoiului conform SOP				x	
		- stabilește legătura radio cu comandantul convoiului				x	
		- menține permanent legătura radio cu sala operativă comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută			x		
3	Conducerea și desfășurare	- militarii din pl./gr. realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte		x			
		- armamentul se poartă conform S.O.P.			x		

Nr crt	Activități specifice a activității	Acțiunile evaluate	Puncte acordate				
			6	7	8	9	10
		- pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la armamentul de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular			x		
		- se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării				x	
		- <i>cdt.pl.</i> (gr), conduce militarii din grupă folosind semne și semnale	x				
		- menține legătură radio permanentă cu <i>cdt.</i> convoiului		x			
4	Soluționare a incidentelor apărute	- comunică imediat despre incident indicând locația exactă (G.L.)		x			
		- apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-o limbă de circulație	x				
		- face uz de forță conform ROE, dacă este posibil părăsește zona în cea mai mare viteză			x		
		- acordă primul ajutor în caz de răniri, atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC/ CASEVAC dacă este cazul.	-	-	-	-	-
5	Încheierea misiunii	- la destinație, convoiul este predat autorităților					x
		- se deplasează la bază pe itinerarul stabilit					x
		- la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastelul special amenajat					x
		- <i>cdt.pl.</i> (gr) întocmește raportul de îndeplinire a misiunii			x		

Punctaj total: 227 Nota pe subunitate (gr./pl.): 8,4 Calificativul subunității: B

- Punctele acordate se adună și se vor concretiza într-un **punctaj total** care se va trece în partea de jos a fișei, la rubrica aferentă. În exemplul prezentat, acesta este **227**.
- Punctajul total rezultat (227) se va transforma în notă prin împărțirea acestuia la numărul de itemi evaluați (227: 27 = 8,4). Această notă va reprezenta **nota subunității**.
- Nota la rândul ei se va transforma în **calificativ al subunității** prin raportarea acesteia la tabelul de "*corespondență notă-calificativ*" (Tab.1). În acest exemplu, 8,4 se încadrează la calificativul "B".

Cum se calculează notele pentru fiecare militar în parte ?

- Dacă nu există militari care s-au evidențiat pozitiv sau negativ, tot personalul subunității (pluton/grupă) care a fost evaluată va primi o notă identică cu cea obținută de subunitatea din care fac parte. Conform exemplului de mai sus, toți militarii din SU (subunitate) vor primi nota 8,4.
- Dacă au fost militari care s-au evidențiat pozitiv sau negativ, se va specifica numele și aspectul observat în rubricile de mai jos:

Aspecte pozitive/Aspecte negative

Aspecte pozitive	Aspecte negative
.....
.....

- Odată cu înregistrarea aspectelor pozitive sau negative, militarilor în cauză, li se vor atribui o notă conform nivelului la care au fost apreciați de către evaluator. În exemplul dat (tab.3), la subiectul "1" i s-a acordat **nota 10**, la "6" **nota 9**, la "11" **nota 7**, iar la ceilalți **8,36**.

- Pentru ca **totalul notelor** atribuite fiecărui militar să se regăsească în **nota pe subunitate (8,4)**, se va proceda astfel:
- Se va pleca de la ideea că fiecărui militar îi revine un punctaj identic cu nota pe SU. Ex. **8,4**;
 - Se va calcula un punctaj general prin cumularea notelor cuvenite pentru fiecare militar. Ex. **8,4 (nota cuvenită identică cu cea a SU) x 28 (nr. de militari din SU) = 235**;
 - Din acest total de **235** se vor scădea notele care au fost acordate cu ocazia evidențierilor pozitive sau negative. Ex. **235 – 26 = 209** (26 a fost obținut din adunarea celor trei note: 10, 9 și 7);
 - Punctajul rămas după efectuarea acestei scăderi (**209**), se va împărți la ceilalți militari din SU care nu s-au remarcat în mod deosebit (negativ sau pozitiv). Ex. **209 : 25 = 8,36**. Astfel, fiecare dintre ceilalți militari din SU va primi nota **8,36**.

Tabel cu personalul SU

Nr. crt.	Grad	Numele și prenumele	Funcția	Nota finală
1.				10
2.				8,36
3.				8,36
4.				8,36
5.				8,36
6.				9
7.				8,36
8.				8,36
9.				8,36
10.				8,36
11.				7
12.				8,36
.....
27.				8,36
28.				8,36

ANEXA 3

Semnificația prescurtărilor unor termeni militari întâlniți pe parcursul lucrării

Cdt. – comandant
Cda.cp. – comanda companiei
Cdt.gr. – comandant de grupa
Cdt.pl. – comandant de pluton
Cdt.cp. – comandant de companie
G.L. – grid location (coordonatele unui punct pe harta)
Mtr. – mitraliera
MEDEVAC/CASEVAC – evacuare medicala
ROE (rules of engagement) – reguli de angajare a forței
SOP – proceduri de operare standard
SU – subunitate