

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENT DOCTORATE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**ELEMENTE DE MANAGEMENT
GENERAL APLICABILE ÎN
ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Conducător științific:
Prof.univ.dr. DHC Ioan BOGDAN

Doctorand:
Dumitru IANCU

SIBIU
2011

Motto:

„Armata este făcută pentru război și toate studiile sale speciale trebuie să aibă în vedere războiul și aproape numai războiul. Războiul se manifestează în partea sa materială prin o serie multiplă de operațiuni, începând cu adunarea elementelor de forță și mergând până la actul final, bătălia. Toate aceste operațiuni au ca elemente esențiale: personalul, materialul, terenul”

Mareșal ALEXANDRU AVERESCU

CUPRINS

	INTRODUCERE	7
Cap. I	Rolul managementului în lumea contemporană.....	24
1.1	Necesitatea dezvoltării managementului și a științei managementului.	24
1.2	Contribuții ale școlilor manageriale la dezvoltarea științei managementului	30
1.3	Importanța managementului în economia contemporană.....	34
1.4	Tendențe în managementul contemporan.....	37
1.5	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	38
Cap. II	Componentele managementului general implicate în managementul organizației militare.....	40
2.1	Componentele generale ale managementului.....	40
2.1.1	Știința managementului.....	40
2.1.2	Managementul științific.....	43
2.1.3	Procesele de management.....	45
2.1.4	Relațiile de management.....	50
2.1.5	Principiile managementului.....	51
2.1.6	Managementul ca știință economică de sinteză.....	52
2.2	Componentele sistemului de management al organizației.....	53
2.2.1	Sistemul informațional.....	54
2.2.2	Sistemul organizatoric.....	58
2.2.3	Sistemul decizional.....	57
2.2.4	Sistemul metodologic.....	60
2.3	Funcțiile și neofuncțiile managementului.....	62
2.3.1	Previziunea.....	62
2.3.2	Organizarea.....	64
2.3.3	Coordonarea.....	67
2.3.4	Antrenarea.....	69
2.3.5	Control – audit – evaluarea.....	70
2.3.6	Neofuncțiile managementului.....	72
2.4	Funcțiunile organizației.....	74
2.4.1	Funcțiunea de cercetare dezvoltare.....	76
2.4.2	Funcțiunea de producție.....	76
2.4.3	Funcțiunea comercială.....	77
2.4.4	Funcțiunea financiar-contabilă.....	77
2.4.5	Funcțiunea de resurse umane.....	78
2.4.6	Neofuncțiunea de cunoștințe.....	78
2.5	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	79

ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE

Cap. III	Specificitatea organizației militare și impactul în managementul acesteia.....	81
3.1	Organizația militară între necesitate și actualitate, în condițiile dinamismului fără precedent al lumii contemporane.....	81
3.2	Delimitări privind funcționarea organizației militare din perspectiva documentelor de planificare și conducere a Sistemului național de apărare a țării.....	88
	3.2.1 Legea organizării și funcționării Consiliului Suprem de Apărare a Țării.....	88
	3.2.2 Strategia de securitate națională a României.....	88
	3.2.3 Legea privind planificarea apărării.....	90
	3.2.4 Strategia națională de apărare a țării.....	90
	3.2.5 Programul de guvernare a României și impactul lui în managementul organizației militare.....	91
	3.2.6 Legea privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării.....	93
	3.2.7 Alte documente ce vizează activitatea instituției militare și managementul acesteia.....	94
3.3	Caracteristicile organizației militare contemporane cu impact asupra procesului de management al acesteia.....	95
3.4	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	98
Cap. IV	Specificitatea componentelor generale ale managementului în organizația militară.....	100
4.1	Componentele generale ale managementului în organizația militară.....	100
	4.1.1 Știința managementului și managementul științific în organizația militară.....	100
	4.1.2 Procesele de management specifice organizației militare.....	102
	4.1.3 Relațiile de management specifice organizației militare.....	105
	4.1.4 Principiile managementului în organizația militară.....	106
4.2	Componentele sistemului de management al organizației militare.....	112
	4.2.1 Sistemul informațional.....	112
	4.2.2 Sistemul organizatoric.....	114
	4.2.3 Sistemul decizional.....	115
	4.2.4 Sistemul metodologic.....	118
4.3	Funcțiile și neofuncțiile managementului în organizația militară.	119
	4.3.1 Particularitățile previziunii în organizația militară.....	119
	4.3.2 Specificitatea organizării în organizația militară.....	121
	4.3.3 Manifestarea funcției de coordonare în organizația militară.....	123
	4.3.4 Funcția de antrenare în organizația militară.....	126

ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE

4.3.5 Control – audit - evaluarea în organizația militară.....	128
4.3.6 Neofuncțiile managementului organizației militare.....	128
4.4 Concluzii parțiale și contribuții personale.....	130
Cap. V Elemente de management comparat implicate în managementul organizației militare.....	132
5.1 Elemente conceptuale privind managementul comparat cu impact în managementul organizației militare.....	132
5.2 Managementul comparat – soluție performantă pentru compatibilizarea proceselor manageriale din Armata Românei cu cele din armatele țărilor membre NATO.....	139
5.3 Direcții de eficientizare a managementului organizației militare românești în contextul apartenenței țării noastre la Uniunea Europeană și Alianța Nord-Atlantică.....	142
5.4 Concluzii parțiale și contribuții personale.....	148
Cap. VI Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe și modul lor de regăsire în organizația militară contemporană și managementul acesteia.....	150
6.1 Definirea conceptelor de „ <i>economie, organizație și management bazate pe cunoștințe</i> ” cu impact în managementul organizației militare.....	150
6.1.1 Conceptul de „ <i>economie bazată pe cunoștințe</i> ” din perspectiva implicațiilor în managementul organizației militare	150
6.1.2 Conceptul de „ <i>organizație bazată pe cunoștințe</i> ” din perspectiva implicațiilor în managementul organizației militare	153
6.1.3 Conceptul de „ <i>management bazat pe cunoștințe</i> ” din perspectiva implicațiilor în managementul organizației militare	156
6.2 Principalele implicații ale conceptelor de „ <i>economie, organizație și management bazate pe cunoștințe</i> ” asupra elementelor de management general și a managementului organizației militare.....	160
6.2.1. Implicații ale „ <i>economiei bazată pe cunoștințe</i> ” asupra managementului și a managementului organizației militare.....	160
6.2.2. Managementul general și managementul organizației militare în „ <i>organizația bazată pe cunoștințe</i> ”.....	164
6.2.3. Modificări ale managementului general și ale managementului organizației militare produse de aplicarea conceptului de „ <i>management bazat pe cunoștințe</i> ”.....	170
6.3 Concluzii parțiale și contribuții personale.....	173

Cap. VII	Managementul strategic – pilonul managementului general al organizației militare	175
7.1	Locul și rolul strategiilor și a managementului strategic în organizația militară.....	175
7.2	Particularități ale conceperii și operaționalizării strategiilor și a managementului strategic în organizația militară.....	182
7.3	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	192
Cap. VIII	Managementului resurselor umane și impactul în managementul organizației militare	194
8.1	Managementul resurselor umane – elemente determinante asupra managementului organizației militare.....	194
8.2	Particularități ale managementului resurselor umane în domeniul militar.....	199
8.3	Responsabilități și ținte de perspectivă ale managementului resurselor umane în Armata României.....	203
8.4	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	206
Cap. IX	Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – trăsături dominante ale secolului XXI și impactul lor în managementul organizației militare	208
9.1	Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – determinări conceptuale cu impact în managementul organizației militare.....	208
9.2	Reevaluarea elementelor de management general și a managementului organizației militare datorită influențelor produse de globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor.....	213
9.3	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	219
Cap. X	Funcțiunile specifice ale organizațiilor militare și managementul principalelor activități ale acestora.....	220
10.1	Funcțiunea de cercetare-dezvoltare.....	221
10.2	Funcțiunea de instruire-educare.....	222
10.3	Funcțiunea logistică.....	224
10.4	Funcțiunea de organizare-mobilizare.....	226
10.5	Funcțiunea de resurse umane.....	227
10.6	Neofuncțiunea de cunoștințe.....	229

ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE

	10.7 Concluzii parțiale și contribuții personale.....	229
Cap. XI	Elemente de management financiar specifice organizației militare.....	231
11.1	Managementul financiar – componentă a managementului organizației militare.....	231
11.2	Obiective și provocări ale managementului financiar în domeniul militar	236
11.3	Concluzii parțiale și contribuții personale.....	239
Cap. XII	Cercetare științifică selectivă privind „Managementul organizației militare: realități și tendințe”.....	241
12.1	Necesitatea cercetării	241
12.2	Tipologia cercetării.....	242
12.3	Tehnica scalelor. Marja de eroare.....	244
12.4	Colectivitatea cercetată.....	246
12.5	Metodologia de cercetare.....	249
12.6	Concluziile cercetării.....	250
Cap. XIII	Sinteza concluziilor, opiniilor și contribuțiilor personale.....	282
	BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	299
	CUVINTE CHEIE.....	307
	LISTA FORMELOR GRAFICE.....	308
	ANEXE.....	311

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

Am ales această temă, de mare complexitate și dificultate, în principal, pornind de la următoarele postulate:

- ☛ Poziția tradițională pe care o are armata României în opinia publică românească;
- ☛ Impactul integrării euroatlantice asupra organizației militare românești;
- ☛ Impactul profesionalizării armatei române asupra managementului organizației militare românești.

Pentru a pregăti teoretic și practic o astfel de lucrare a fost, obiectiv necesară, stabilirea unor jaloane, pentru a avea o cât mai mare certitudine de a ajunge la țintele fixate și pentru a asigura lucrării coerența necesară și un nivel de fundamentare științific specific perioadei în care se elaborează.

Aceste obiective, care în realitate, sunt probleme fundamentale ale organizației militare românești contemporane, au avut ca rol principal:

- ☛ Construirea elementelor de structură ale tezei de doctorat;
- ☛ Alegerea tipului de cercetare științifică pentru validarea componentelor generale ale tezei;
- ☛ Formularea întrebărilor, specifice fiecărei colectivități, supuse cercetării, prelucrarea rezultatelor, elaborarea concluziilor și validarea conceptelor tezei de doctorat.

În esență, s-au stabilit douăsprezece astfel de obiective, jaloane, probleme, pe care le redăm mai jos:

- ✈ *Mutații în organizația militară românească cu impact în managementul acesteia;*
- ✈ *Managementul organizației militare – ca subsistem al managementului general, din perspectiva integrării euroatlantice și a reformei în sistemul de apărare din România;*
- ✈ *Principiul centralizării și descentralizării deciziei și specificitatea lui în organizația militară românească;*
- ✈ *Mutațiile previzibile în managementul general cu impact în managementul organizației militare, în special derivate din schimbare, globalizarea afacerilor, economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe;*
- ✈ *Specificitatea organizației militare contemporane și impactul ei asupra managementului acesteia;*

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

- ✈ *Specificitățile structurilor organizatorice ale organizației militare, actuale și de perspectivă, și impactul lor în managementul acesteia;*
- ✈ *Principalele elemente ale reformei din armata României;*
- ✈ *Un nou tip de management al resurselor umane în organizația militară românească;*
- ✈ *Principiile și relațiile de management specifice în organizația militară românească;*
- ✈ *Transferul de know-how managerial pentru modernizarea continuă a managementului organizației militare românești;*
- ✈ *Participarea forțelor armate ale României în teatrele de operații NATO și ONU și impactul lor în managementul organizației militare românești;*
- ✈ *Evoluțiile contextului politico-militar contemporan și implicațiile asupra procesului de management din organizația militară.*

Primul obiectiv: ***Mutații în organizația militară românească cu impact în managementul acesteia.***

Am ales acest obiectiv întrucât teza de doctorat trebuie să se finalizeze cu opinii, soluții, recomandări care trebuie să se regăsească, ca rezultante ale analizei acestor mutații, în managementul organizației militare.

Firesc, acest obiectiv îl regăsim în întreaga economie a tezei de doctorat, și deci, nu mai insistăm asupra modului în care a fost soluționat în cadrul acestei lucrări. Dorim, doar, să subliniem și noi impactul considerabil asupra oricărui demers științific ale celor trei postulate la care am făcut referire.

Armata României a fost, dintotdeauna, alături de biserică, în fruntea preferințelor opiniilor cetățenilor României, a încrederii acestora în rolul acestor instituții fundamentale ale națiunii române pentru fiecare dintre ei.

Acest loc și rol al armatei României, în cadrul opiniei cetățenilor români, încarcă, pe oricine face un demers științific legat de organizarea și conducerea organizației militare românești, cu o mare responsabilitate profesională și morală.

Integrarea euroatlantică a României a fost acceptată de opinia publică din România cu o majoritate covârșitoare, în comparație cu statele din jurul țării noastre, ca dovadă a speranțelor pe care și le-au legat oamenii de această integrare, speranțe, care de asemenea, reclamă o mare răspundere pe oricine abordează această temă.

Trecând de la serviciul militar obligatoriu cu care s-a format și a existat Armata

<p style="text-align:center">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

României până la integrarea în NATO, la o armată de profesioniști, este o influență de profunzime în existența organizației militare românești care, firesc, trebuie să se regăsească, în plenitudinea implicațiilor sale, în managementul organizației militare.

În măsura puterilor noastre am încercat să ne ridicăm la nivelul acestor comandamente teoretice și practice majore.

Al doilea obiectiv a fost **Managementul organizației militare – ca subsistem al managementului general, din perspectiva integrării euroatlantice și a reformei în sistemul de apărare din România.**

Managementul organizației militare ca subsistem al managementului general a fost abordat, și el, din perspectiva aspectelor menționate.

Este o abordare în premieră, originală, o opțiune totală și definitivă a distinsului meu conducător științific, *profesor universitar doctor, Doctor Honoris Causa, Ioan Bogdan*, potrivit opiniilor căruia orice subsistem al managementului, cum este și cel al organizației militare, trebuie să pornească de la componentele managementului general, să le găsească modalitățile de aplicare și, abia apoi, să se identifice elementele specifice de management ale domeniilor cercetate, cu care să se îmbogățească teoria și practica managementului din țara noastră și nu numai.

Am aderat, fără rezerve, la această opțiune și am încercat, în limitele permise de faza incipientă a abordărilor, să găsesc modalitățile de aplicare a managementului general în organizația militară și să identific elementele de management specifice ale organizației militare și să le rezolv tot din perspectiva principiilor și regulilor managementului general.

O spunem, de la capul locului, că această abordare deschide mari perspective de cercetare științifică în toate domeniile managementului și în toate organizațiile.

Următorul obiectiv a vizat: **Mutațiile previzibile în managementul general, cu impact în managementul organizației militare, în special derivate din schimbare, globalizarea afacerilor, economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe.**

După ce am ținut seama de cerințele impuse de abordarea managementului organizației militare, ca subsistem al managementului general, etapa următoare, firească, a fost să decelăm mutațiile previzibile în managementul contemporan, cu impact în managementul organizației militare.

Am beneficiat de o acumulare teoretică de excepție, existentă în lista bibliografică generală, construită de distinsul nostru conducător științific, *profesor universitar doctor, Doctor Honoris Causa, Ioan Bogdan*, cu toate aparițiile, mai ales de autori străini în România,

după anul 2000 (circa 70 de repere).

Pe tot parcursul tezei de doctorat am ținut seama de acest obiectiv major, dar în mod special, le-am rezervat un loc generos în capitolul 6 *Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe și modul lor de regăsire în organizația militară contemporană și managementul acesteia*, precum și în capitolul 5 *Elemente de management comparat implicate în managementul organizației militare*, capitolul 7 *Managementul strategic – pilonul managementului general al organizației militare contemporane* și în capitolul 9 *Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – trăsături dominante ale secolului XXI și impactul lor în managementul organizației militare contemporane*.

Obiectivul următor: **Specificitatea organizației militare contemporane și impactul ei asupra managementului acesteia**

În logica firească, am abordat acest obiectiv, pentru că numai așa puteam răspunde cerinței de a găsi soluțiile performante de integrare a managementului general în managementul organizației militare, precum și pentru a eficientiza elementele de management specifice acestei organizații.

Tot firesc, și acest obiectiv se regăsește, în general, pe tot parcursul tezei de doctorat și, în mod special, în capitolul 3 *Organizația militară – organizație în plină evoluție, cu specificitate pronunțată*, capitolul 4 *Specificitatea componentelor generale ale managementului în organizația militară*, capitolul 8 *Managementului resurselor umane și impactul său în managementul organizației militare contemporane* și capitolul 11 *Elemente de management financiar specifice organizației militare*.

Un alt obiectiv fundamental al tezei de doctorat a urmărit: **Specificitățile structurilor organizatorice ale organizației militare, actuale și de perspectivă, și impactul lor în managementul acesteia**.

Am abordat, în mod obligatoriu, acest obiectiv, întrucât structurile organizației militare sunt, în linii generale, suportul funcțiilor organizației militare, iar funcțiile sunt rezultatul aplicării componentelor sistemului de management al organizației și a funcțiilor managementului.

Complexitatea și particularitățile misiunilor, ce trebuie îndeplinite de organizația militară, impun o modalitate specifică de construire a componentelor structurii organizatorice a armatei române și, împreună, generează modalități specifice de desfășurare a managementului activităților din cadrul acestei organizații.

Acest obiectiv a fost abordat în tandem cu obiectivul tratat anterior, întrucât acestea au

o legătură organică între ele.

Obiectivul următor s-a axat pe: ***Principiul centralizării și descentralizării deciziei și specificitatea lui în organizația militară românească.***

Schimbarea – componentă fundamentală a lumii contemporane – într-un fel sau altul, se regăsește și în organizația militară, iar principalul impact al schimbării este flexibilitatea și adaptabilitatea acesteia.

Armata a avut performanțe, dintotdeauna, prin flexibilitate și adaptabilitate în fața apariției și derulării fenomenelor sau desfășurarea acțiunilor de luptă cu inamicul.

Este firesc ca în organizația militară să se țină seama mai mult decât în alte organizații de acest fenomen global, profund, al deciziei, să se țină seama de avertismentele severe ale celei mai luminate minți în management ale acestui secol – Peter Drucker – care spunea: „*Cine nu se adaptează, trebuie să se aștepte la mari surprize neplăcute*”, sau mai dur, a avertizat spunând: „*Schimbă-te sau mori!*”.

Centralizarea – descentralizarea în armată are conotații specifice, considerabile. De pildă, de regulă, comanda nu se descentralizează, ci se descentralizează soluțiile de execuție, ca să ne referim doar la un singur aspect, dar lucrurile sunt mult mai complicate.

Al șaptelea obiectiv al tezei de doctorat a urmărit: ***Principalele elemente ale reformei din armata României.***

Este, de asemenea, firesc, să abordăm acest obiectiv, întrucât întreaga teză are valoare numai dacă servește găsirii de noi soluții, mai performante, de reformă în această structură importantă a statului român.

Este cunoscut faptul că economia țării noastre este puternic afectată de criza economico-financiară internațională, în condițiile în care mecanismul propriu de funcționare nu a scăpat de efectele tranziției lungi și dure de la economia centralizată la economia de piață. Această situație impune eforturi susținute, continue, pentru reformarea statului, în ansamblul său, pentru diminuarea consecințelor crizei și, implicit, derularea de reforme la nivelul organizației militare, ca parte componentă a acestuia.

Și acest obiectiv se regăsește, tratat, pe tot parcursul tezei de doctorat.

Un alt obiectiv esențial a vizat: ***Un nou tip de management al resurselor umane în organizația militară românească***

Acest obiectiv era strict necesar, ținând seama că în armata română actuală se lucrează cu un alt tip de personal căruia, firesc, trebuie să i se construiască un tip adecvat de management al resurselor umane.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

Statutul de membru al Uniunii Europene și Alianței Nord-Atlantice a generat o nouă abordare a securității naționale în România, cu implicații profunde în managementul organizației militare românești. Misiunile și obiectivele armatei s-au redefinit și redimensionat din această perspectivă și au impus o regândire a rolului și locului managementului resurselor umane în domeniul militar.

Securitatea națională nu se poate realiza fără să fii adaptat contextului actual și fără să ai perspectiva viitorului, iar aceste aspecte pot fi identificate și abordate adecvat cu subordonați competenți și performanți. Alvin Tofler, în *Război și antirăzboi* susține această cerință: „*Războinicii fără minte reprezintă, pentru războiul tip Al Treilea Val, ceea ce sunt muncitorii manuali, necalificați pentru economia din Al Treilea Val – o specie pe cale de dispariție*”.

În acest sens, am căutat să avansăm opinii, soluții, recomandări pentru identificarea soluțiilor performante de eficientizare a acestui subsistem al organizației militare contemporane, în special, în cadrul capitolului 8 *Managementului resurselor umane și impactul său în managementul organizației militare contemporane*.

Obiectul al nouălea s-a axat pe: ***Principiile și relațiile de management specifice în organizația militară românească.***

Fără să se neglijeze principiile generale ale managementului, ci doar să se particularizeze aplicarea lor, în organizația militară se construiesc și trebuie să se respecte norme de conduită specifice. Avem, deci, de a face cu altfel de norme de conduită, specifice, dar și cu relații de management cu un pronunțat caracter de particularitate.

Pe tot parcursul lucrării am ținut seama de acest aspect important, major, determinant.

Obiectivul: ***Transferul de know-how managerial pentru modernizarea continuă a managementului organizației militare românești***

Dintotdeauna, armata a avut succes dacă a știut ce fac alții. Acest principiu are valabilitate mult mai mare, decât în multe alte domenii de activitate. Este, între altele, și un element de surpriză, care, se știe, este cheia oricărei victorii.

De asemenea, integrarea României în alianța nord-atlantică impune, în multe situații, implicarea structurilor organizației militare românești în desfășurarea de activități în comun cu celelalte armate ale statelor membre ale alianței, iar în aceste condiții, este necesară o compatibilizare a procesului de management din armata română, cu cel derulat în cadrul alianței.

Plecând de la aceste considerente, și nu numai, am abordat elementele de management

comparat, atât ca teorie, dar mai ales ca impact în activitățile practice din organizația militară românească preponderent în capitolul 5 *Elemente de management comparat implicate în managementul organizației militare*.

Obiectivul următor a vizat: **Participarea forțelor armate ale României în teatrele de operații ONU și NATO și impactul lor în managementul organizației militare românești**

Statutul României de membru al organizațiilor internaționale ONU și NATO, în conformitate cu rezoluțiile și directivele emise de către acestea, impune participarea țării noastre cu trupe la desfășurarea de operații militare în zone ce necesită intervenție armată pentru restaurarea democrației, ordinii constituționale etc.

Experiența acumulată de către unitățile militare românești implicate în astfel de operații militare trebuie să se constituie într-un suport al identificării de soluții privind perfecționarea managementului organizației militare.

Acest obiectiv a fost urmărit pe tot parcursul elaborării tezei de doctorat.

Ultimul obiectiv general al tezei de doctorat, dar la fel de important ca și celelalte, a vizat: **Evoluțiile contextului politico-militar contemporan și implicațiile asupra procesului de management din organizația militară**

Societatea românească în contextul global contemporan este într-o dinamică accentuată din toate punctele de vedere: politic, social, economic, tehnologic; iar, instituția militară, ca parte componentă a acesteia, trebuie să răspundă prompt și eficient la aceste condiționări, interne sau externe.

În analiza managementului organizației militare trebuie avute în vedere și influențele bidirecționale, de la întreg la parte și invers, ce provoacă modificări și asupra întregului (societatea), dar și asupra părții (armata) și este evident faptul că managementul instituției militare este obligat să țină pasul cu evoluțiile societății românești, în special, și cu evoluțiile globale, în general.

Și acest obiectiv a fost urmărit pe parcursul întregii teze de doctorat, dar în special în capitolul 7 *Managementul strategic – pilonul managementului general al organizației militare contemporane* și în capitolul 9 *Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – trăsături dominante ale secolului XXI și impactul lor în managementul organizației militare contemporane*.

Prin urmărirea rezolvării acestor obiective fundamentale, teza de doctorat a fost structurată pe două părți distincte, dar complementare, interconectate:

- *partea de fundamentare teoretică* a conceptelor pe baza bibliografiei identificate și

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

studiate;

- *partea practică*, constând într-o cercetare științifică selectivă, desfășurată în două etape, și care a vizat determinarea:
 - stadiului actual al aplicării elementelor de management general în organizația militară (desfășurată pe parcursul derulării programului de pregătire doctorală);
 - tendințelor și perspectivelor aplicării elementelor de management general în organizația militară contemporană (desfășurată pe parcursul elaborării tezei de doctorat).

Alegerea modalității optime de cercetare prin care să verificăm structura teoretică a lucrării nu fost foarte facilă, din perspectiva mai multor realități: *domeniul militar* nu este cunoscut la scară largă, iar percepțiile asupra acestuia sunt construite, de regulă, pe informații conjuncturale sau întâmplătoare; analizele organizaționale, din perspectiva managementului, necesită o abordare de ansamblu a acestora etc. De aceea, am considerat că o cercetare științifică selectivă este benefică demersului nostru, ținând cont de complexitatea problemelor abordate, iar un alt tip de cercetare ar fi necesitat eforturi de organizare și realizare mult prea mari în condițiile inexistenței certitudinii că se pot obține informații care să acopere conceptele prezentate pe parcursul tezei de doctorat, obiectivul nostru fundamental fiind acela de a reflecta corect realitatea pentru a putea anticipa viitorul și pentru a putea formula concluzii și soluții pertinente.

Teza de doctorat a fost structurată, cu sprijinul conducătorului științific domnul *profesor universitar doctor Doctor Honoris Causa, Ioan Bogdan*, pe 12 (douăsprezece) capitole și o sinteză a concluziilor finale în cadrul cărora am urmărit prezentarea aspectelor mai sus menționate, așa cum sunt detaliate în continuare:

În primul capitol, *Rolul managementului în lumea contemporană* am urmărit următoarele obiective specifice:

- delimitarea teoretică a modalităților de interpretare a organizațiilor, și a modului de manifestare al *managementului general*, la nivel conceptual și procesual, pentru identificarea cadrului și contextului în care trebuie să se operaționalizeze cu concepte în organizația militară;
- reliefaarea principalelor evoluții ale științei managementului și managementul științific, ca suport al proceselor manageriale în organizația militară;
- prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a

principalelor contribuții personale.

În deschiderea lucrării am prezentat principalele elemente ce explică rolul și locul managementului în societatea contemporană. Am demarat demersul nostru științific de la identificarea stadiului actual al managementului organizației militare, ca subsistem al managementului general, ca singura modalitate de analiză științifică a acestuia. Această abordare a fost aleasă datorită rolului, locului și importanței teoriei științifice în găsirea soluțiilor concrete pentru desfășurarea, în practică, a tuturor activităților umane, mai ales la nivel organizațional.

În capitolul II, *Componentele managementului general implicate în managementul organizației militare* am urmărit rezolvarea următoarelor obiective operaționale:

- identificarea caracteristicilor de bază ale componentelor managementului general aplicabile în managementului organizației militare;
- evidențierea modalităților de manifestare a componentelor managementului general în cadrul procesului de management al unei organizații;
- prezentarea concluziilor parțiale reieșite, din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

În acest capitol am detaliat cadrul teoretic referitor la managementul general, pe fiecare componentă a acestuia în parte, ca suport al analizei implicațiilor în managementul organizației militare. Am considerat, deci, managementul organizației militare *ca subsistem* al managementului general, întrucât acesta este valabil pentru orice tip organizație, indiferent de necesitatea apariției, obiectul ei de activitate sau de specificul obiectivelor de îndeplinit.

Capitolul al III-lea – *Specificitatea organizației militare și impactul în managementul acesteia* a avut ca ținte de cercetare:

- identificarea necesităților ce impun existența instituției militare în societatea contemporană și a principalelor elemente ce caracterizează mediul intern și internațional contemporan în care aceasta se manifestă;
- evidențierea cerințelor reieșite din documentele de planificare și conducere a apărării naționale, ca fundamente ale organizării și funcționării organizației militare;
- identificarea caracteristicilor organizației militare ce determină specificitatea pronunțată a acesteia din perspectiva procesului managerial;
- prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

Organizația militară este unul din instrumentele prin care statul își asigură cadrul normal, sigur și protejat în care întreaga națiune să se dezvolte așa cum consideră membrii ei de cuviință. Evidențierea caracteristicilor organizației militare și a limitărilor privind desfășurarea activităților specifice a fost necesară pentru determinarea cadrului în care analizăm managementul acestei instituții și căutăm soluțiile de îmbunătățire a acestuia.

Capitolul IV – *Specificitatea componentelor generale ale managementului în organizația militară* s-a axat, în mod exclusiv, pe:

- delimitarea și identificarea componentelor generale ale managementului în organizația militară contemporană și reliefaarea principalelor elemente ale sistemului de management al organizației militare;
- evidențierea particularităților funcțiilor managementului organizației militare;
- prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

Este binecunoscut faptul că războiul și operațiile militare de orice natură sau amploare, ca fenomene circumscrise evoluției societății umane, sunt în permanenta atenție a teoreticienilor și practicienilor din domeniul militar (și nu numai); dar din punct de vedere științific, managementul organizației militare (și afirmăm acest lucru bazându-ne pe numărul și calitatea surselor bibliografice identificate și studiate pe parcursul elaborării tezei de doctorat) nu a fost dezvoltat suficient în concordanță cu evoluția științei managementului. Plecând de la aceste considerente, prin cercetarea domeniului, am identificat modalitățile în care se manifestă elementele de management general, am evidențiat multiplele particularități ce le comportă sistemul de management în organizația militară și am prezentat specificitatea funcțiilor managementului în armată, prin raportare strânsă la obiectivele fundamentale și specifice ce îi sunt trasate acesteia de statul român.

Integrarea României în NATO solicită o reșezare a modului de proiectare și derulare a proceselor manageriale în instituția militară din țara noastră și, de aceea, în capitolul V – *Elemente de management comparat implicate în managementul organizației militare*, impunându-se atingerea următoarelor obiective de cercetare:

- prezentarea conceptului de management comparat și a avantajelor aplicării lui în managementul organizației militare, precum și evidențierea argumentelor privind necesitatea studierii managementului comparat de către managerii militari;
- identificarea direcțiilor de cercetare în vederea compatibilizării procesului de management din Armata României cu cel din armatele statelor membre NATO;

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

- prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

Chiar dacă managementul comparat și studiile teoretice/practice aferente acestui domeniu au apărut ca urmare a unor întrebări: „*Cum se explică succesul economic obținut de țări precum Japonia sau Hong-Kong? Care a fost rolul importului de tehnologie în dezvoltarea economică a Japoniei? Care a fost rolul importului de cunoștințe în cadrul aceluiași proces?*“¹ în demersul nostru de cercetare căpătă o altă abordare: obligativitatea abordării comparative a managementului întrucât o mare parte din misiunile organizației militare românești se desfășoară și se vor derula împreună cu armate din țări membre NATO sau UE, sub comandă unică. Suntem convinși că integrarea forțelor armate ale României în aceste alianțe politico-militare nu se poate realiza într-o perioadă de timp rezonabilă, fără absorbția ultimelor abordări sau cunoștințe referitoare la modalitățile în care trebuie privit și concretizat managementul structurilor proprii în cadrul alianței, pe de o parte, și la modalitățile în care se desfășoară procesele manageriale în cadrul rezolvării situațiilor cu care se confruntă această alianță, pe de altă parte. De asemenea, pentru îndeplinirea misiunilor în echipe multinaționale, indiferent de situațiile în care se poate afla un manager militar român în teatrele de operații (subordonare sau subordonează), el trebuie să cunoască particularitățile procesului de management, aferent acțiunilor ce se vor desfășura și echipelor care participă la acestea.

Capitolul VI – *Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe și modul lor de regăsire în organizația militară contemporană și managementul acesteia* scoate în evidență faptul că organizația militară nu poate să rămână în afara procesului de cunoaștere specific lumii contemporane și, de aceea, au fost necesare dezvoltarea următoarelor obiective:

- identificarea modalităților în care conceptele de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe modifică desfășurarea procesului de management în organizația militară;
- Determinarea influențelor procesului de operaționalizare a conceptelor respective asupra managementului organizației militare;
- Prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

„Modalitățile de asigurare a cunoștințelor în organizațiile moderne, devin posibile numai prin găsirea soluțiilor adecvate operaționalizării, atât a funcțiilor tradiționale ale

¹ Mockler, R.J., *Multinational Strategic Management an Integrative Context Specific Process*, under Strategic Management Group (SMRG), Editura Economică, București, 2001.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

*managementului, cât și a noilor funcții, [...], toate abordate și adaptate la specificul problematicii cunoștințelor, a capitalului de cunoștințe și la rolul lor în lumea contemporană*². Plecând de la această necesitate, am detaliat elementele determinante ale conceptelor de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe cu implicații relevante asupra managementului organizației militare, ca fenomene reale ale lumii contemporane; avem în vedere rezultatele superioare ce pot fi obținute prin operaționalizarea conceptelor menționate în desfășurarea activităților în cadrul instituției militare, știut fiind faptul că obiectivul unei acțiuni militare este obligatoriu, indiferent de condițiile și contextul în care acesta trebuie îndeplinit, solicitând, la nevoie, sacrificiul suprem al membrilor acesteia.

Ca proces, managementul este proactiv și, de aceea, în capitolul VII – *Managementul strategic – pilonul managementului general al organizației militare contemporane*, am urmărit să scoatem în evidență importanța acestei viziuni în cadrul organizației militare, mai ales că strategia, ca instrument, a fost utilizat prima dată în arta militară și am urmărit atingerea următoarelor obiective:

- evidențierea necesității strategiei și managementului strategic în cadrul domeniului militar, în noile condiții contemporane;
- analiza factorilor și condițiilor (analiza SWOT) ce influențează modul de elaborare și de operaționalizare a strategiilor și managementului strategic în armata României, în contextul nou arătat;
- reliefa principalilor tendințe strategice la nivel NATO ce influențează strategiile și managementul strategic militar românesc;
- prezentarea concluziilor parțiale, reieșite din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

Deși strategia este un concept apărut pentru prima dată în domeniul militar și utilizat ulterior și în celelalte domenii ale vieții sociale, dezvoltarea teoretico-aplicativă actuală, realizată cu privire la acest concept în domeniul managementului, este mult mai avansată. Prin strategie și management strategic suntem convinși că se vor găsi soluții performante față de: *cum trebuie să răspundă organizația militară la evoluția și dinamica componentelor mediului ambiant?; cum trebuie să fie gestionate resursele alocate organizației militare?; cum poate armata României să devină mai eficace și mai eficientă?.* În cadrul procesului de planificare strategică de foarte mare ajutor este utilizarea Analizei SWOT și, de aceea, cu ajutorul

² Bogdan, I., (coord.), *Elemente de metodică a cunoașterii, cercetării științifice și valorificării cunoștințelor*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2007.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>
--

acesteia am identificat cele mai importante elemente specifice organizației militare care trebuie avute în vedere la stabilirea strategiilor și a derulării procesului de management strategic în acest domeniu, mai ales în contextul integrării euroatlantice.

Capitolul VIII – *Managementului resurselor umane și impactul în managementul organizației militare contemporane* s-a axat pe reliefarea locului și rolului resurselor umane în ansamblul procesului de management al organizației militare, prin urmărirea obiectivelor:

- delimitarea teoretică a componentelor managementului resurselor umane în organizația militară contemporană și a modalităților concrete de manifestare a acestora, în contextul restructurării armatei;
- evidențierea provocărilor viitoare în domeniul managementului resurselor umane la nivelul instituției militare;
- prezentarea concluziilor parțiale reieșite, din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

Managementul resurselor umane în organizația militară contemporană este marcat de procesul ireversibil de profesionalizare a instituției militare, ce vizează printre altele așezarea activității militare pe temelia calificării și eliminarea caracterului de ocupație temporară, desemnarea unui sistem de transformări la nivelul organizării, instruirii, educării și vieții organismului militar, însoțite de implicațiile corespunzătoare în relațiile dintre instituția militară și societate etc. și care determină o modalitate aparte de manifestare a procesului de management în cadrul organizației. În acest cadru, am identificat caracteristicile managementului resurselor umane în organizația militară și am scos în evidență, mai ales, principalele provocări, în acest domeniu.

În capitolul IX – *Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – trăsături dominante ale secolului XXI și impactul lor în managementul organizației militare contemporane* s-a impus atingerea următoarelor obiective de cercetare:

- identificarea implicațiilor care se produc asupra managementului unei organizații, pe de o parte, și a managementului organizației militare, pe de altă parte, datorită globalizării afacerilor și internaționalizării organizațiilor;
- evidențierea celor mai importante efecte pe care le produc fenomenele de globalizare și internaționalizare a afacerilor și organizațiilor, pe de o parte, și a problematicii militare, pe de altă parte, asupra managementului organizației militare;
- prezentarea concluziilor parțiale reieșite, din aceste aspecte cercetate și a

principalelor contribuții personale.

Este deja un truism faptul că globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor au devenit fenomene caracteristice și dominante ale lumii contemporane, că stările de lucru locale, naționale, regionale iradiază și formează aceste fenomene care modifică percepția și filozofia generală despre existență și dezvoltare, în toate domeniile și sferile activității umane³. Organizația militară este în centrul acestor fenomene, deci acestea trebuie tratate cu atenția și seriozitatea cuvenită, în sensul că acțiunile managerilor militari trebuie să se axeze pe utilizarea la maxim a avantajelor pe care aceste fenomene le aduc (transfer de tehnologie, transfer de *know-how* etc.) și cu ajutorul lor trebuie desfășurate acele activități care contracarează pericolele și amenințările la adresa societății (terorism internațional, crima organizată etc.) ca părți negative, intrinseci, ale fenomenelor amintite.

În capitolul X – *Funcțiunile specifice ale organizațiilor militare și managementul principalelor activități ale acestora* am urmărit:

- identificarea elementelor de conținut ale funcțiunilor organizației militare ce le determină specificitatea pronunțată;
- prezentarea modalităților de conducere efectivă a activităților specifice fiecărei funcțiuni din cadrul organizației militare, pe nivele de structuri;
- prezentarea concluziilor parțiale reieșite, din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

Complexitatea, diversitatea și amploarea activităților desfășurate în cadrul organizației militare, pe de o parte, și condițiile în care acestea se desfășoară (la pace, situații de criză sau conflict), pe de altă parte, generează o organizare procesuală specifică instituției militare, în primul rând asupra tipurilor de funcțiuni ale acesteia. Plecând de la această realitate am considerat oportun să tratăm funcțiunile organizației militare, din punct de vedere al formei și a conținutului, datorită specificității activităților militare și a modalităților de conducere a lor. În cadrul capitolului sunt prezentate și modul în care funcțiunile organizației militare sunt diferite față de funcțiunile unei firme.

Capitolul XI – *Elemente de management financiar specifice organizației militare* a vizat prin obiectivele urmărite evidențierea locului și rolului resurselor financiare în cadrul managementului organizației militare, astfel:

- delimitarea caracteristicilor managementului financiar în organizația militară;
- identificarea provocărilor actuale și de perspectivă ale managementului financiar în

³ Bogdan, I., (coord.), *Managementul afacerilor internaționale*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2007.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

domeniul militar;

- prezentarea concluziilor parțiale reieșite, din aceste aspecte cercetate și a principalelor contribuții personale.

În ceea ce privește resursele financiare, este bine știut faptul că organizația militară este dependentă de fondurile asigurate de statul român de la bugetul public național în concordanță cu situația economică a țării din anul respectiv. La stabilirea locului acestui subdomeniu, în cadrul tezei, s-a avut în vedere faptul că resursele financiare au importanță mare în atingerea obiectivelor organizației militare; în practică, însă, au fost situații în care militarii și echipele lor au surmontat insuficiența acestor resurse, mai ales prin profesionalism, abnegație și patriotism. Astfel, au fost reliefate particularitățile managementului financiar în acest domeniu și au fost identificate principalele probleme ce vor sta în fața managerilor militari și a specialiștilor din domeniu, din punct de vedere al resurselor bănești avute la dispoziție pentru îndeplinirea misiunilor Armatei României.

Capitolul XII cuprinde *Cercetarea științifică selectivă privind managementul organizației militare: realități și tendințe* a avut următoarele obiective:

- determinarea provocărilor la care trebuie să facă față managerii militari în procesul de îndeplinire a obiectivelor organizaționale;
- identificarea factorilor ce pot influența procesul de management în instituția militară;
- delimitarea direcțiilor de creștere a eficacității și eficienței muncii managerilor militari;
- identificarea de soluții privind perfecționarea managementului organizațiilor militare.

Pentru a atinge obiectivele cercetării am optat să o desfășurăm în două etape cu obiective diferite, astfel:

❖ Etapa 1: „*Stadiul actual al aplicării componentelor managementului general în organizația militară*” – a urmărit determinarea condițiilor și formelor de aplicare a conceptelor, metodelor și tehnicilor aferente managementului general în domeniul militar;

❖ Etapa 2: „*Elemente de management general aplicabile în managementul organizației militare*”: realități și tendințe – am urmărit identificarea de soluții privind eficientizarea procesului de management în organizația militară și dezvoltarea sistemului metodologic al managementului acesteia.

Plecând de la țințele cercetării asumate și analizând obiectivele cercetărilor grupate după tipul informațiilor am ales să desfășurăm, în etapa 1, o cercetare cantitativă având în vedere următoarele argumente:

- 1) această cercetare a vizat verificarea ipotezei cu privire la stadiul și nivelul

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

aplicării unor concepte, metode și tehnici aferente unui domeniu științific (management general) într-un domeniu al societății (domeniul militar);

2) pentru asigurarea obiectivității necesare, s-a ales culegerea și prelucrarea datelor necesare din punct de vedere statistic în scopul delimitării fenomenului și ulterior să îi identificăm caracteristicile.

În etapa 2, s-a desfășurat o cercetare calitativă urmărind:

b.1) identificarea de alternative privind perfecționarea procesului și sistemului de management al organizației militare, prin sondarea opiniilor, atât în interiorul acesteia, cât și în exteriorul ei;

b.2) Având în vedere complexitatea fenomenului militar și țintele cercetării, subiecții au fost grupați în 4 categorii: cadre didactice universitare, doctoranzi, manageri militari, manageri din afara instituției militare.

Concluziile cercetării au confirmat faptul că modalitatea în care s-a conceput, structurat și elaborat teza de doctorat este corectă, în consonanță cu realitățile și perspectivele din cadrul organizației militare și a managementului acesteia.

Ultimul capitol al tezei de doctorat, capitolul XIII, cuprinde sinteza concluziilor, opiniilor și soluțiilor rezultate din analiza fenomenelor studiate pe parcursul lucrării și reliefarea pertinentă a contribuțiilor personale. De asemenea, s-au inclus în acest capitol elementele de originalitate pe care am încercat să le aducem în managementul organizației militare contemporane (o abordare mai detaliată a acestora realizându-se prin intermediul concluziilor și contribuțiilor parțiale, prin care se finalizează fiecare capitol al tezei de doctorat), fiind însă conștienți de faptul că acestea nu au fost epuizate în totalitate, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, datorită mediului deosebit de complex în care s-a realizat teza.

Teza de doctorat s-a elaborat pe baza unui material documentar amplu, complex, dificil de sistematizat și de concentrat în limitele lucrării. Demersul întreprins a impus o metodologie a cercetării, variată, care a vizat:

- studiul unei bibliografii generale și de specialitate asupra situației teoretice și practice, realizat în vederea asimilării și aprofundării cunoștințelor necesare pentru realizarea unei lucrări fundamentate științific;

- realizarea unei cercetări științifice, prin care s-a urmărit validarea conceptelor teoretice și soluțiilor identificate la nivelul managementului organizației militare.

Un alt motiv pentru care am ales abordarea acestei problematice este faptul că, în

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

calitate de cadru didactic trebuie să fii mereu în actualitate, în ceea ce privește cunoștințele proprii, să posezi informații pertinente și relevante cu care să reușești captarea atenției studenților și, bineînțeles, să poți îmbunătăți structura și calitatea cursurilor predate.

Suntem convinși, că orice demers științific, ca și teza noastră de doctorat este perfectibilă. Apreciem însă, că se constituie ca o bază reală și de valoare spre noi începuturi, pentru continuarea cercetării științifice.

*

*

*

Organizația militară, începând cu anul 1990, și-a reconfigurat rolul în cadrul sistemului național de apărare, având ca misiune principală prevenirea, descurajarea și limitarea conflictelor armate. Doar privind cu atenție contextul actual și de perspectivă și prin raportare la misiunea enunțată mai sus, considerăm că sunt suficiente motive întru argumentarea necesității studierii științifice a instituției militare și a managementului acesteia. Societatea, în ansamblul ei, se află într-un proces evolutiv continuu, iar organizațiile care o compun sunt nevoite să se adapteze mereu noilor provocări și să implementeze progresul înregistrat în știință. Organizația militară nu se poate sustrage acestui mers firesc al lucrurilor, fără de care progresul nu ar apărea și nici nu s-ar putea adapta la mediu înconjurător, cu toate componentele sale. Armata se află într-un proces complex de redefinire a locului în cadrul actualei societăți moderne și trebuie să găsească soluții pentru îmbinarea elementelor sale tradițional-istorice cu noile valori ce definesc o armată modernă.

Nevoia studierii și utilizării științei și practicii manageriale este determinată, firesc, de interesele actuale și de perspectivă ale Armatei României și nu poate fi considerată o acțiune de a fi la modă cu tendințele timpurilor. Mutațiile majore în ceea ce privește rolul și importanța organizației militare în cadrul societății românești, a misiunilor pe care aceasta trebuie să le îndeplinească, a concepției privind încadrarea cu personal a unităților și subunităților determină o regândire a procesului de conducere a subordonaților, pe de o parte, și a structurilor în ansamblul lor, pe de altă parte.

Teoreticienii și practicienii consideră că “managementul” este soluția cea mai bună pentru găsirea metodelor eficiente de obținere a performanțelor în orice organizație și considerăm că putem afirma, fără să greșim, inclusiv în organizația militară.

Introducerea în toate programele de pregătire, indiferent de nivelul lor: academii ale categoriilor de forțe ale armatei și în școlile de pregătire a subofițerilor, a unor discipline

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

manageriale este un semnal că managementul superior al instituției militare este în consens cu importanța acestui fenomen.

Derularea activităților și acțiunilor specifice organizației militare implică, prin excelență, creativitatea intelectuală. Dar, în același timp, aceasta este susținută de componenta aplicativă a conducerii militare, adică arta de a folosi știința managementului pentru motivarea superioară a membrilor organizației militare să transpună în practică deciziile luate de comandanți. Alături de cultura managerială, ea necesită experiență profesională, calități și aptitudini care să le permită cadrelor militare de conducere să se orienteze rapid și corect în situații complexe și dinamice, să utilizeze cu pricepere relațiile organizaționale pentru a capacita creativitatea și voința subordonaților de a obține rezultate superioare. Comandanții sunt atenți la evoluțiile care s-au produs în conceperea și desfășurarea acțiunilor de luptă și fac eforturi susținute pentru a le înțelege și pentru a concepe și forma noile competențe utile pentru a face față noilor provocări. Reconfigurarea conflictelor armate și a amenințărilor și riscurilor la adresa securității naționale și colective nu este sprijinită suficient de existența capacităților de analiză științifică la nivel național sau de abundența resurselor pentru dezvoltarea cercetărilor proprii.

A fi manager, înseamnă a combina resursele „limitate și rare“ în procente optime pentru a atinge obiectivele organizației. Principala preocupare este ca optimul de resurse consumate să fie atins corespunzător celei mai eficiente atingeri a obiectivului. Și managerul din organizația militară are aceleași preocupări. Chiar dacă resursele nu sunt obținute din interiorul organizației, ele sunt tot limitate și rare. Societatea românească nu va fi prea darnică niciodată, mai ales în condițiile în care nevoia de securitate a căpătat și alte conotații, punându-se un mai mare accent pe securitatea umană, înaintea securității organizaționale sau militare. Orice acțiune militară trebuie fundamentată din punct de vedere al resurselor. Dar acțiunea înseamnă un algoritm al evoluției resurselor în timp și spațiu. Acest algoritm, combinat cu acțiunea militară în sine, trebuie să convergă către îndeplinirea misiunii.

Este evident faptul că viitorul armatei române nu se va caracteriza printr-o abundență de resurse. Comandanții militari, indiferent de nivel, vor avea cele mai multe probleme de rezolvat în cadrul domeniului resurselor. De aceea este nevoie de management, chiar mai mult decât în alte organizații. În armată întâlnim cel mai adesea satisfacția combinată cu resurse limitate și rare. Rolul unui manager militar este mult amplificat de aceste condiții.

Managementul este principala cale pentru a dezvolta organizația prezentului și a preîntâmpina dificultățile viitorului. Trebuie să fim capabili să sesizăm aceste transformări și

<p style="text-align:center">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>
--

să le facem posibile. Acestea sunt oportunitățile prezentului pentru a constitui un viitor, pe măsura așteptărilor noastre. Altfel, este posibil să ne situăm în afara celor cu o preocupare serioasă și constantă pentru îmbogățirea teoriei și practicii managementului.

În legătură cu concluziile finale ale tezei de doctorat, înainte de a prezenta aspectele de detaliu privind specificitatea organizației militare și a managementului acesteia, redăm în continuare concluziile esențiale ale tezei de doctorat:

*** Managementul organizației militare – ca subsistem al managementului general, din perspectiva integrării euroatlantice și reformei în sistemul de apărare din România;**

a. afirmația lui Peter Drucker că: „managementul reprezintă principala cale de creștere economică” a fost confirmată de evoluțiile economiilor naționale și economia globală, în totalitate. Succesele sau insuccesele organizațiilor din întreaga lume au fost determinate de modalitățile în care managerii au condus respectivele structuri organizatorice, în care au fost implicați;

b. managementul organizației militare și a structurilor sale sunt încadrate în conceptele managementului general;

c. progresul în cadrul evoluției societății a fost, este și va fi susținut de capacitatea de adaptare a procesului de management și a oamenilor la factorii de influență, interni și externi. Managementul, la nivel teoretic sau la nivel practic, nu este static, ci evoluează concomitent cu modalitățile de interpretare a organizațiilor, în consonanță cu modificările apărute în structura și volumul necesităților (individuale sau colective) sau cu noile cerințe ale economiei contemporane.

*** Principiul centralizării și descentralizării deciziei și specificitatea lui în organizația militară românească;**

a. particularizarea managementului general în domeniul militar produce modificări pronunțate ale procesului decizional specific. Însă soluțiile privind eficientizarea luării deciziei în organizația militară trebuie să se încadreze în limitele principiilor specifice managementului organizației militare;

b. este, de asemenea la fel de adevărat, faptul că aceste particularizări ale elementelor de management al organizației militare nu trebuie duse la extrem sau să se denatureze componentele managementului general prin argumentarea că domeniul militar este total altfel decât celelalte domenii ale societății.

*** Mutațiile previzibile în managementul general cu impact în managementul organizației militare, în special, derivate din schimbare, globalizarea afacerilor, economia,**

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

organizația și managementul bazate pe cunoștințe;

a. societatea contemporană este marcată de procesul de redefinire a tipului de economie, în principal, datorită declanșării revoluției cunoștințelor ca rezultat al dinamicii fără precedent a tehnologiilor informaționale și de comunicații. Cunoștințele capătă, firesc, un rol determinant în cadrul proceselor manageriale din orice organizație;

b. tendințele pe plan național și mondial în domeniul cunoștințelor nu pot rămâne fără consecințe în cadrul organizației militare românești, deoarece aceasta trebuie să țină pasul atât cu evoluția societății românești cât și cu transformările ce au loc în cadrul structurilor globale de securitate la care suntem parte (Alianța Nord-Atlantică, Uniunea Europeană);

c. identificarea soluțiilor de îmbunătățire a rezultatelor obținute de organizația militară în cadrul desfășurării activităților sale specifice nu se poate situa în afara unui proces, firesc, de învățare și inovare în care să fie implicați managerii militari, întrucât alegerea celor mai bune decizii depinde, în primul rând, de capacitatea lor cognitivă.

d. fenomenul de globalizare este doar premisa pentru îmbunătățiri și depinde de fiecare factor decizional, la nivel micro și macroorganizațional, să găsească cele mai bune soluții de implementare, în cadrul proceselor manageriale și activităților proprii a implicațiilor acestui fenomen: progresul științific, progresul tehnologic, deschiderea piețelor externe, circulația liberă a capitalului etc.

*** Specificitatea organizației militare contemporane și impactul ei asupra managementului acesteia;**

a. indiferent de abordările utilizate de puterile statale în ceea ce privește controlul forțelor armate proprii – modelul liberal sau modelul penetrării – acestea au existat deopotrivă, s-au determinat una pe cealaltă și, de regulă, au reglementat utilizarea forței în scopul menținerii și apărării autorității statale, ca reprezentant al națiunii;

b. diferitele teorii privind statul în epoca globalizării (hiperglobalistă, sceptică, transformativistă) încearcă să delimiteze proporția în care statul va mai influența viața națiunilor, fără a-l elimina total din această ecuație; așadar, ca un corolar al argumentelor privind necesitatea organizației militare, afirmăm: „atât cât va exista statul, va exista și armată”;

c. parcurgerea principalelor documente emise de statul român ne construiește o imagine clară a faptului că organizația militară își desfășoară activitățile și acțiunile într-un mediu foarte reglementat și strict, trebuind să le respecte în procesul de

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

adaptare la influențele factorilor de mediu (interni sau externi);

*** Specificitățile structurilor organizatorice ale organizației militare, actuale și de perspectivă, și impactul lor în managementul acesteia;**

a. importanța funcțiilor în cadrul modalităților de realizare a obiectivelor organizaționale este de netăgăduit, din perspectiva faptului că, prin această componentă a organizării procesuale se pot identifica cele mai bune soluții de îndeplinire a obiectivelor care au fost stabilite în cadrul funcției de previziune;

b. importanța construirii corecte a funcțiilor organizației se reliefează și prin efectele directe pe care le are asupra modului în care se constituie componentele organizării structurale, cu toate aspectele solicitate de aceasta;

c. organizația militară, prin modul de constituire și funcționare, îndeplinește obiectivele fundamentale stabilite de stat și națiune, în formă, cantitate și calitate obligatorii și este foarte important modul în care se definesc funcțiunile acesteia.

*** Principalele elemente ale reformei din armata română;**

a. presiunile privind eficacitatea și eficiența managerială în organizația militară contemporană sunt, în primul rând, determinate de evoluția reformelor în cadrul funcționării aparatului de stat în România;

b. pe lângă cerințele naționale, solicitările Alianței Nord-Atlantice referitoare la organizarea și funcționarea armatei românești devin obligații pentru managerii din organizația militară: redefinirea misiunilor organizației militare românești, redimensionarea și restructurarea forțelor militare, redimensionarea efectivelor și profesionalizarea acestora, regândirea procesului de finanțare a înzestrării armatei etc.

*** Un nou tip de management al resurselor umane în organizația militară românească;**

a. succesele sau insuccesele organizațiilor din întreaga lume depind într-o mare măsură de modul în care este abordat angajatul. Resursa umană este, unanim recunoscut, elementul creator al activității din cadrul organizațiilor, ea influențând în mod decisiv eficiența celorlalte resurse: materiale, financiare și informaționale. A interpreta omul ca fiind o „resursă” arată faptul că managementul le recunoaște importanța lor și, implicit, va determina o preocupare adecvată față de acesta;

b. presiunile realităților contemporane asupra funcționării organizației militare reclamă realizarea unui sistem coerent și viabil al managementului resurselor umane în această instituție. Acesta va trebui să se caracterizeze, în principal, prin: eficiență (atingerea scopului cu cheltuieli reduse), flexibilitate (capacitate de adaptare la noile situații) și

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

creativitate (exprimată prin inovație, inventivitate și imaginație creatoare) pentru ca obiectivele propuse să fie realizate la standarde calitative ridicate;

c. managementul resurselor umane din domeniul militar solicită o abordare bidirecțională față de celelalte domenii de activitate ale organizației militare și față de mediul ambiant, în sensul asigurării unui flux eficient de informații care să contribuie la o reacție promptă față de solicitările de perfecționare venite, atât de la structurile militare cu responsabilități în domeniu, de la personalul militar și civil, cât și din partea societății și a Alianței Nord-Atlantice.

★ ***Principii și relații de management specifice în organizația militară românească;***

a. managementul organizației militare s-a dezvoltat în tandem cu evoluția conceptuală a managementului general și se constată o acumulare mai accentuată față de alte domenii, dar și o dezvoltare diferențiată a acestora, pe cele două domenii: economic și militar;

b. specificitatea obiectivelor și a activităților desfășurate în cadrul organizației militare determină, firesc, o particularizare pronunțată a managementului acesteia atât în plan conceptual, cât și în plan operațional;

c. caracteristicile organizației militare sunt printre cele mai importante elemente specifice ce determină particularizarea puternică a principiilor și regulilor managementului general în cadrul managementului acestei organizații.

★ ***Necesitatea transferului de know-how managerial pentru modernizarea continuă a managementului organizației militare românești;***

a. managementul comparat, în actualul context global, este una dintre cele mai bune soluții de rezolvare a problemelor cu care se confruntă managementul oricărei organizații – în atare condiții, cunoașterea obiectivelor, conținutului și dimensiunilor managementului comparat (ca teorie sau practică) devine o provocare pentru orice manager, dar și o necesitate;

b. statutul de membru al unei alianțe (Alianța Nord-Atlantică sau Uniunea Europeană) implică – fie că dorim, fie că nu – un transfer de know-how managerial, deoarece desfășurarea acțiunilor și activităților de către forțele armate aliate, în comun, necesită utilizarea unui instrumentar managerial cunoscut de toți cei implicați și responsabili față de îndeplinirea obiectivelor trasate;

c. fenomenele de globalizare economică și internaționalizare a organizațiilor și dinamica acestora, impun o tratare teoretico – pragmatică a managementului, în viziune comparatistă. Procesul de particularizare a managementului și de adoptare a

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

soluțiilor pentru eficientizarea acestora în firmele multinaționale, solicită în mod obligatoriu o abordare de la universal la particular față de caracteristicile unei țări, firme sau unei instituții sociale.

★ *Noile relații generate de integrarea economică și militară a României și impactul lor în managementul organizației militare românești;*

a. globalizarea este un fenomen ireversibil, având atât conotații pozitive (dezvoltarea piețelor financiare globale, creșterea corporațiilor transnaționale, integrarea în piețele mondiale ale economiilor naționale, tranziția de la economia „high volume” la cea „high value” etc.), cât și conotații negative (fragmentare și slăbire a coeziunii sociale, creștere a inegalităților, atât pe plan intern, cât și între state, distrugere a sistemului clasic de ierarhizare a valorilor, proliferare a armamentului și a crimei transnaționale etc.);

b. din punct de vedere militar, fenomenul de globalizare ajută statele-națiune în efortul lor de a-și prezerva starea de securitate națională prin unirea forțelor individuale de apărare pentru contracararea efectelor diferitelor riscuri și amenințări, tot mai diverse din punct de vedere al conținutului lor și tot mai răspândite din punct de vedere spațial, pe de o parte, și de a reduce efortul individual (uman, material, financiar, informațional) pentru constituirea, menținerea și utilizarea forțelor militare ale statelor, pe de altă parte.

★ *Participarea forțelor armate ale României în teatre de operații ONU sau NATO și impactul lor în managementul organizației militare românești;*

a. abordarea strategică a NATO cu privire la modul de funcționare a propriei structuri, impune României (ca membru al acestei alianțe) să adopte la rândul ei o abordare strategică asupra funcționării organizației militare proprii în consonanță cu angajamentele asumate în diferite parteneriate politico - militare;

b. tehnologia în domeniul militar avansează mult mai rapid decât în domeniul civil și, de aceea, combinația dintre avansul tehnologic, globalizare și dezvoltarea științifică necesită o abordare strategică în domeniul apărării naționale;

c. menținerea sau creșterea capacității de reacție a forțelor armate împotriva eventualelor agresiuni sau de participare la acțiuni militare de stabilitate, sprijin sau menținere a păcii se poate realiza printr-o strategie adecvată, în ceea ce privește identificarea, definirea și evaluarea tipurilor de acțiuni militare viitoare în care poate fi implicată organizația militară sau a tipurilor de vulnerabilități, amenințări, crize sau urgențe la care trebuie să răspundă aceasta.

★ *Evoluții ale contextului politico-militar contemporan și implicațiile asupra procesului de management din organizația militară.*

a. numai printr-o viziune globală, pe termen mediu și lung, asupra contextului politico-militar contemporan poate să ofere răspunsuri adecvate referitoare la dimensionarea, pregătirea și înzestrarea armatei României, pe de o parte, și la managementul acesteia, pe de altă parte;

b. modificarea continuă a configurației organizației militare, în ceea ce privește asigurarea capacităților necesare îndeplinirii misiunilor sau operațiilor viitoare este rezultatul analizelor realităților și tendințelor contextului politico-militar;

c. integrarea deplină a armatei române în structurile euroatlantice nu se poate realiza decât printr-o eficientizare a procesului de management din această instituție, soluții ce trebuie să fie în consonanță cu mediul politico-militar contemporan.

Revenind la celelalte aspecte ale tezei de doctorat, redăm concluziile, opiniile, soluțiile desprinse din cercetarea documentară și cercetările științifice selective efectuate:

➔ *capitolul I - Rolul managementului în lumea contemporană*

- ✓ delimitarea teoretică a modalităților de interpretare a organizațiilor, și a modului de manifestare a *managementului general*, la nivel conceptual și procesual, pentru identificarea cadrului și contextului în care trebuie să se operaționalizeze cu concepte în organizația militară;
- ✓ reliefarea principalelor evoluții ale științei managementului și managementul științific, ca suport al proceselor manageriale în organizația militară;

Contribuții personale:

- a) Am reliefat rolul și utilitatea managementului în perioada contemporană, din perspectiva abordării lui Richard W. Scott de definire și analizare a organizațiilor;
- b) Am identificat principalele contribuții ale curenților manageriale, din punct de vedere al obiectivelor și demersurilor urmărite de către reprezentanții acestora, ca suport analizării managementului organizației militare;
- c) Am reliefat importanța managementului în economia contemporană din perspectiva competitivității, eficacității și eficienței organizațiilor;
- d) Am identificat principalele tendințe în managementul contemporan, prin raportare la principalele caracteristici ale activităților economice actuale și de perspectivă, cu implicații în managementul organizației militare.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

De exemplu, respondenții din cadrul cercetărilor științifice derulate pe parcursul elaborării tezei de doctorat au confirmat importanța managementului în lumea contemporană – 67% dintre aceștia afirmând că rolul managementului este unul „foarte mare” și 34% afirmând că acest rol este „mare” – însă, din păcate, în practică, rezultatele obținute demonstrează faptul că managementul general nu este cunoscut, cu exactitate, la nivel teoretic, iar aplicarea lui în derularea activităților suferă puternic din această cauză.

➔ **capitolul II - Componentele managementului general implicate în managementul organizației militare:**

- ✓ identificarea caracteristicilor de bază ale componentelor managementului general aplicabile în managementului organizației militare;
- ✓ evidențierea modalităților de manifestare a componentelor managementului general în cadrul procesului de management al unei organizații;

Deși un procent de 71% din respondenții chestionați în prima etapă a cercetării științifice selective au răspuns că sunt familiarizați cu componentele managementului general (55% în foarte mare măsură, 16% în mare măsură) prin răspunsurile la itemii 1,2 și 3, prin răspunsurile date la itemii 5,6 și 7 a reieșit concluzia că această familiarizare este doar superficială, respondenții având o percepție eronată asupra componentelor managementului general, în profunzimea lor.

Contribuții personale:

- a) Am prezentat motivarea științifică a necesității abordării subsistemelor managementului, cum este cazul și a subsistemelor managementului organizației militare, în primă fază, ca subsistem al managementului general, și abia apoi, ca elemente de specificitate al organizației militare;
- b) Am identificat perspectivele elaborării unor definiții ale managementului, selectate ca fiind cele mai reprezentative, pentru analizarea managementului organizației militare;
- c) Am reliefat caracteristicile necesare pentru a aplica în practică un management științific, eficient și eficient, și am prezentat succint un nou domeniu, specific al acestuia: guvernarea corporativă;
- d) Am prezentat principalele repere teoretice ale elementelor managementului general, într-o variantă succintă, dar relevantă pentru cercetarea noastră;

➔ **Capitolul III Specificitatea organizației militare și impactul în managementul acesteia:**

- ✓ identificarea necesităților ce impun existența instituției militare în societatea

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

contemporană și a principalelor elemente ce caracterizează mediul intern și internațional contemporan în care aceasta se manifestă;

- ✓ evidențierea cerințelor reieșite din documentele de planificare și conducere a apărării naționale, ca fundamente ale organizării și funcționării organizației militare;
- ✓ identificarea caracteristicilor organizației militare ce determină specificitatea pronunțată a acesteia din perspectiva procesului managerial;

De pildă, caracteristicile organizației militare determină o particularizare a managementului general în cadrul acesteia, fapt susținut și de opiniile respondenților chestionați: 15% dintre respondenți fiind în *acord total* și 76% din respondenți fiind în *acord* că procesul de management este puternic particularizat în cadrul organizației militare.

Contribuții personale:

- a) Am identificat argumentele care explică necesitatea organizației militare în societatea românească contemporană;
- b) Am evidențiat efectele principalelor riscuri și amenințări (actuale și de perspectivă) la adresa securității naționale ce au implicații asupra managementului organizației militare;
- c) Am identificat modalitățile în care vulnerabilitățile și disfuncționalitățile interne ale țării pot afecta, în mod indirect, organizația militară și managementul acesteia;
- d) Am reliefat principalele delimitări legislative ce reglementează funcționarea organizației militare și care generează implicații asupra managementului acesteia;
- e) Am identificat caracteristicile, din punct de vedere organizațional, ale instituției militare contemporane cu impact în managementul acesteia.

➔ **Capitolul IV *Specificitatea componentelor generale ale managementului în organizația militară***

- ✓ delimitarea și identificarea componentelor generale ale managementului în organizația militară contemporană și reliefaarea principalelor elemente ale sistemului de management al organizației militare;
- ✓ evidențierea particularităților funcțiilor managementului organizației militare;

În cadrul derulării cercetării științifice selective, în ambele etape, una din concluziile esențiale, a majorității covârșitoare a respondenților, rezidă în faptul că managementul, ca

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

știință, trebuie utilizat în derularea activităților și acțiunilor organizației militare și această utilizare trebuie realizată printr-o adaptare corespunzătoare la specificitatea acesteia.

Contribuții personale:

- a) Am prezentat evoluția conceptului de management în organizația militară și am evidențiat necesitatea abordării lui ca subsistem al managementului general;
- b) Am identificat principiile manageriale specifice domeniului militar, ca particularități ale principiilor managementului general;
- c) Am identificat specificitățile și particularitățile componentelor sistemului de management al organizației militare, ca subsistem al managementului general;
- d) Am evidențiat funcțiile managementului organizației militare și particularitățile de conținut ale acestora.

➔ **capitolul V *Elemente de management comparat implicate în managementul organizației militare***

- ✓ prezentarea conceptului de management comparat și a avantajelor aplicării lui în managementul organizației militare, precum și evidențierea argumentelor privind necesitatea studierii managementului comparat de către managerii militari;
- ✓ identificarea direcțiilor de cercetare, în vederea compatibilizării procesului de management din armata României, cu cel din armatele statelor membre NATO;

Ca soluție privind procesul de eficientizare a managementului organizației militare românești, elementele de management comparat reprezintă modalitatea corectă de compatibilizare a proceselor manageriale din Armata României cu cele din armatele statelor aliate. Această cerință subliniată și de opiniile respondenților la itemul „*Vă rugăm să ne indicați, care ar fi cele mai importante trei beneficii ale utilizării elementelor de management comparat din perspectiva identificării soluțiilor de îmbunătățire a derulării procesului de management în Armata României*”: realizarea compatibilității pregătirii managerilor militari cu a celorlalți din armatele membre NATO (33%); transfer inovațional și tehnic în domeniul de vârf al cercetării științifice militare (18%); transfer de know-how managerial din armatele aliate (17%); perfecționarea metodelor și tehnicilor de instruire a unităților și subunităților (14%) etc.

Contribuții personale:

- a) Am argumentat necesitatea studierii managementului comparat și am evidențiat avantajele ce se pot obține în procesul de eficientizare a managementului unei

organizații;

- b) Am identificat argumentele privind utilitatea studierii managementului comparat de către managerii militari români, din perspectiva contextului actual și de perspectivă a funcționării instituției militare, în contextul integrării țării noastre în Uniunea Europeană și Alianța Nord-Atlantică;
- c) Am prezentat principalele contexte și aspecte ce solicită o abordare comparativă a managementului din armatele membre NATO, ca suport al identificării de soluții pentru creșterea eficacității și eficienței managementului organizației militare românești, individual și ca membru al alianțelor;
- d) Am identificat principalele direcții de cercetare pentru compatibilizarea proceselor manageriale din Armata României cu celelalte armate din NATO;

➔ **Capitolul VI Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe și modul lor de regăsire în organizația militară contemporană și managementul acesteia:**

- ✓ identificarea modalităților în care conceptele de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe modifică desfășurarea procesului de management în organizația militară;
- ✓ determinarea influențelor procesului de operaționalizare a conceptelor respective asupra managementului organizației militare;

Necesitatea abordării acestei problematice în cadrul tezei de doctorat a fost confirmată de opiniile respondenților implicați în cercetările științifice selective: 37% consideră că *impactul* conceptelor de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe asupra managementului organizației militare contemporane este *foarte mare*, iar 46% consideră că acest *impact este mare*.

Contribuții personale:

- a) Am identificat principalele implicații ale conceptelor de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe asupra elementelor de management general implicate în managementul organizației militare;
- b) Am reliefat interdependențele dintre cerințele transformării armatei României și implicațiile economiei bazată pe cunoștințe asupra managementului acesteia;
- c) Am identificat influențele caracteristicilor organizației bazate pe cunoștințe asupra managementului organizației militare;
- d) Am evidențiat modificările aduse managementului organizației militare de operaționalizarea managementului bazat pe cunoștințe;

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

- e) Am scos în evidență mutațiile ce se vor produce la nivelul elementelor de management general din cadrul organizației militare;

➔ **capitolul VII *Managementul strategic – pilonul managementului general al organizației militare contemporane:***

- ✓ evidențierea necesității strategiei și managementului strategic în cadrul domeniului militar, în noile condiții contemporane;
- ✓ analiza factorilor și condițiilor (analiza SWOT) ce influențează modul de elaborare și de operaționalizare a strategiilor și managementului strategic în armata României, în contextul nou arătat;
- ✓ reliefarea principalelor tendințe strategice la nivel NATO ce influențează strategiile și managementul strategic militar românesc;

Având în vedere faptul că fiecare respondent a exprimat cel puțin o opinie la itemul „*Abordarea strategică vizează, în primul rând, dinamica organizației militare în cadrul procesului managerial al acesteia. Vă rugăm să ne conturați trei mutații de orientare strategică în acest domeniu esențial*” rezidă locul și importanța managementului strategic în cadrul procesului de management al organizației militare și faptul că acesta trebuie abordat riguros și la întregul său complexitate.

Contribuții personale:

- a) Am identificat principalele argumente cu privire la necesitatea și utilitatea strategiilor și managementului strategic în cadrul organizației militare;
- b) Am reliefat, având în vedere faptul că strategia (din punct de vedere conceptual) s-a născut în domeniul militar, saltul calitativ al acesteia în ceea ce privește conținutul ei teoretic și practic în perioada contemporană;
- c) Am analizat, prin comparație cu organizațiile economice, factorii determinanți ai strategiei în domeniul militar;
- d) Am identificat, prin aplicarea Analizei SWOT, principalele elemente ce trebuie avute în vedere în procesul de planificare strategică din cadrul organizației militare;

➔ **Capitolul VIII *Managementului resurselor umane și impactul său în managementul organizației militare contemporane***

- ✓ delimitarea teoretică a componentelor managementului resurselor umane în organizația militară contemporană și a modalităților concrete de manifestare a acestora, în contextul restructurării armatei;

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

- ✓ evidențierea provocărilor viitoare în domeniul managementului resurselor umane la nivelul instituției militare;

Printre altele, în cadrul cercetării științifice selective, respondenții au confirmat faptul că managementul resurselor umane, ca subsistem al managementului organizației militare, este foarte important și, de asemenea, acesta trebuie să fie redefinit, întrucât evoluțiile actuale și perspectivele privind piața forței de muncă nu sunt deloc încurajatoare pentru managerii militari.

Contribuții personale:

- a) Am identificat principalele repere teoretice ce definesc conceptul de management al resurselor umane, al factorilor de influență și a rolului acestuia în cadrul procesului de management în ansamblul său;
- b) Am reliefat particularitățile ce determină specificitatea managementului resurselor umane în cadrul organizației militare;
- c) Am evidențiat tipurile de determinări și conținutul acestora cu impact asupra modului de funcționare a procesului de management al resurselor umane în domeniul militar;
- d) Am identificat principalele cerințe ce stau în fața managementului resurselor umane din organizația militară.

➔ capitolul IX *Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor – trăsături dominante ale secolului XXI și impactul lor în managementul organizației militare contemporane:*

- ✓ identificarea implicațiilor care se produc asupra managementului unei organizații, pe de o parte, și a managementului organizației militare, pe de altă parte, datorită globalizării afacerilor și internaționalizării organizațiilor;
- ✓ evidențierea celor mai importante efecte pe care le produc fenomenele de globalizare și internaționalizare a afacerilor și organizațiilor, pe de o parte, și a problematicii militare, pe de altă parte, asupra managementului organizației militare;

Aceste fenomene contemporane influențează managementul organizației militare, aspect confirmat de toți respondenții la itemul „*Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor sunt fenomene dominante ale lumii contemporane. Considerați că acestea vor influența managementul organizației militare românești?*”: 44% sunt de părere că *în foarte mare măsură* și 56% *în mare măsură*.

Contribuții personale:

- a) Am identificat principalele avantaje și dezavantaje ale fenomenelor de globalizare a afacerilor și internaționalizare a organizațiilor cu impact în managementul organizației militare;
- b) Am reliefat modalitățile în care componentele procesului de management sunt influențate de procesele de globalizare a afacerilor și internaționalizare a organizațiilor;
- c) Am identificat principalele implicații ale globalizării afacerilor și internaționalizării organizațiilor asupra procesului de management din cadrul organizației militare;
- d) Am evidențiat mutațiile care se produc la nivelul componentelor managementului organizației militare sub influența globalizării afacerilor și internaționalizării organizațiilor.

➔ Capitolul X *Funcțiunile specifice ale organizațiilor militare și managementul principalelor activități ale acestora:*

- ✓ identificarea elementelor de conținut ale funcțiilor organizației militare ce le determină specificitatea pronunțată;
- ✓ prezentarea modalităților de conducere efectivă a activităților specifice fiecărei funcțiuni din cadrul organizației militare, pe nivele de structuri;

Astfel, prin opiniile exprimate de respondenți, în proporție de 91%, consideră că procesul de management general este particularizat în cadrul organizației militare, doar 7% din eșantionul chestionat au identificat corect funcțiunile organizației militare, ceea ce denotă o cunoaștere superficială a elementelor de management general implicate în managementul organizației militare.

Contribuții personale:

- a) Am identificat asemănările și diferențele dintre funcțiunile unei firme și funcțiunile organizației militare;
- b) Am evidențiat principalele elemente ce determină particularizarea funcțiilor organizației militare;
- c) Am identificat caracteristicile și modalitățile de manifestare a funcțiilor organizației militare;
- d) Am prezentat conținutul funcțiilor organizației militare și principalele modalități de conducere a activităților specifice fiecărei funcțiuni în parte.

<p style="text-align: center;">ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

➔ **Capitolul XI** *Elemente de management financiar specifice organizației militare:*

- ✓ delimitarea caracteristicilor managementului financiar în organizația militară;
- ✓ identificarea provocărilor actuale și de perspectivă ale managementului financiar în domeniul militar;

Efectele greutăților din punct de vedere financiar la nivelul societății românești își pun amprenta asupra modului în care misiunile Armatei României vor fi îndeplinite: 42% din subiecți fiind de părere că problemele bugetare ale României vor influența în *foarte mare măsură* managementul organizației militare, iar 48% consideră că această influență va fi doar în *mare măsură*, impunându-se un management financiar specific pentru acest domeniu.

Contribuții personale:

- a) Am identificat locul și rolul managementului financiar în cadrul managementului organizației militare;
- b) Am identificat obiectivele generale ale managementului financiar în domeniul militar;
- c) Am reliefat portofoliul de activități specifice ce trebuie să le desfășoare Direcția financiar-contabilă, ca organism responsabil de derularea procesului de management financiar în acest domeniu;
- d) Am prezentat principalele ținte strategice ale managementului financiar în organizația militară.

➔ **Capitolul XII** *cuprinde Cercetarea științifică selectivă privind „Managementul organizației militare: realități și tendințe”:*

- ✓ determinarea provocărilor la care trebuie să facă față managerii militari în procesul de îndeplinire a obiectivelor organizaționale;
- ✓ identificarea factorilor ce pot influența procesul de management în instituția militară;
- ✓ delimitarea direcțiilor de creștere a eficacității și eficienței muncii managerilor militari;
- ✓ identificarea de soluții privind perfecționarea managementului organizațiilor militare.

Contribuții personale:

- a) Am identificat ipotezele și metoda de cercetare în conformitate cu cerințele celor două etape de cercetare stabilite;
- b) Am determinat eșantioanele necesare atingerii obiectivelor de cercetare

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

specifice celor două etape de cercetare;

- c) Am realizat chestionarele pentru cele două etape de cercetare;
- d) Am administrat subiecților din cadrul eșantioanelor determinate chestionarele, după ce au dat dovada că au înțeles scopul cercetării și utilitatea obiectivității lor în acordarea răspunsurilor;
- e) Am analizat statistic, cantitativ și calitativ opiniile subiecților pe cele două etape de cercetare și am formulat concluzii care au fost utilizate pentru structurarea și redactarea tezei de doctorat.

De asemenea, în cadrul fiecărui capitol, am realizat forme grafice și tabelare care să susțină ideile prezentate în această lucrare.

Suntem convinși că, având în vedere complexitatea, vastitatea și dinamica problematicii managementului organizației militare, lucrarea pe care am elaborat-o, poate fi considerată un pionierat în domeniu și este susceptibilă de a fi criticată, dar și îmbunătățită de cercetări viitoare.

Având în vedere amploarea tezei de doctorat, reflectată prin cuprinsul bogat, bibliografia utilizată, dimensiunea cercetării întreprinse, mulțumesc distinsului profesor universitar doctor, Doctor Honoris Causa Ioan Bogdan, conducătorul științific care a avut înțelepciunea și răbdarea de a mă direcționa în cadrul cercetării, oferindu-mi îndrumări valoroase în stabilirea structurii tezei, în fundamentarea constatărilor și concluziilor, alegerea și utilizarea reperelor bibliografice, în modul de abordare a acestora și în realizarea tezei de doctorat.

În final, aș dori să evidențiez faptul că, experiența, profesionalismul și înțelegerea din postura de conducător științific al tezei mele de doctorat a distinsul domn *profesor universitar doctor, Doctor Honoris Causa, Ioan Bogdan*, m-au vegheat pe tot parcursul elaborării lucrării. Pentru contribuția sa majoră la structurarea și dezvoltarea acesteia, îi exprim întreaga mea grațitudine.

Mulțumesc, de asemenea, conducerii Facultății de Științe Economice și a Universității „Lucian Blaga” din Sibiu pentru cadrul organizatoric și științific asigurat.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Lucrări de specialitate

1. ***, *Activitatea statelor majore în viziunea forțelor armate NATO*, Editura Militară, București, 2001
2. ***, *Globalization: Threat or Opportunity?*, IMF Staff, 13 April, 2000
3. ***, *The Knowledge-Based Economy*, OCDE, Paris, 1996
4. Abell, A., Oxbrow, N., *Competing with Knowledge*, Library Association Publishing, London, 2002
5. Abrudan, I., Căndea, D. (coord.), *Manual de inginerie economică. Ingineria și managementul sistemelor de producție*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002
6. Abrudan, I., Gavrilă, M., s.a., *Management. Dezvoltarea aptitudinilor*, Editura Astra, Dej, 2004
7. Abrudan, I., Lobonțiu, G., Lobonțiu, M., *IMM-urile și managementul lor specific*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003
8. Adizes, I.K., *Cum să identifiți și să-ți perfecționezi stilul de management*, Editura Polirom, Iași, 2010
9. Alchian, A., Demsetz, H., *Production, Information, Costs Economic Organization*, in *American Economy Review*, nr. 62, 1972
10. Andrei, L. C., *Economie politică și politici economice*, Editura Economică, București, 1999
11. Andronicănu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2008
12. Archibugi, D., Lundval, B.A., *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2001
13. Ariely, D., *Irațional în mod previzibil: forțele ascunse care ne influențează deciziile*, Editura Publică, 2010
14. Armstrong, M., *Managementul Resurselor Umane - manual de practică*, Editura Codecs, București, 2006
15. Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2003
16. Arsenie V., Cornățeanu M.C., *Desfășurarea strategică*, Editura Militară, București, 1990
17. Arsenie, V., Cornățeanu M.C., *Desfășurarea strategică*, Editura Militară, București, 1990
18. Bâgu, C., Deac, V., *Strategia firmei*, Editura Eficient, București, 2000
19. Barbu, V., Roman, N., Chiriță, M., (coord.), *Profesia militară în context social contemporan*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2007
20. Bădălan, E., *Calitatea resurselor umane, a vieții și educației – condiții ale performanței militare*, Revista Gândirea militară românească, nr. 6, 2005
21. Blanchard, K., Johnson, S., *Manager la minut*, Editura Curtea Veche, București, 2009
22. Bogdan, I., (coord.), *Managementul afacerilor internaționale*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2007
23. Bogdan, I., *Management financiar în afaceri*, Editura Universitară, București, 2006
24. Bogdan, I., *Management financiar*, Editura Universitară, București, 2004
25. Bogdan, I., *Managementul eficienței investițiilor*, Editura Universitară, București, 2007
26. Bogdan, I., *Managementul riscului în afaceri*, Editura Universitară, București, 2009
27. Bogdan, I., *Strategii de control*, Editura Nemira, București, 1995

<p>ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE</p>

28. Bogdan, I., *Tratat de management financiar-bancar*, Editura Economică, București, 2002
29. Bogdan, I., (coord.), *Elemente de metodică a cunoașterii, cercetării științifice și valorificării cunoștințelor*, Editura ALMA MATER, Sibiu, 2007
30. Bruksos, R., *Schimbarea ca oportunitate*, Editura Curtea Veche, București, 2010
31. Burduș E., Căprărescu Ghe., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
32. Burduș E., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1998
33. Burduș E., *Management: studii de caz, exerciții, probleme*, Editura Economică, București, 2005
34. Burduș, E., *Strategia și managementul strategic*, Editura Economică, București, 2003
35. Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 2001
36. Burnete, S., *Economie mondială*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2002
37. Cauc, I., Manu, B., Pârlea, D., Goran, L., *Metodologia cercetării sociologice – metode și tehnici de cercetare*, Ediția a II-a, Editura Fundației “România de mâine”, București, 2004
38. Cătoiu, I. (coord.), *Cercetări de marketing*, București, Editura Uranus, 2002
39. Certo, S.C., *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2001
40. Charan, R., *Know-how & abilități*, Editura ALL, București, 2008
41. Chelcea, S., *Metodologia cercetării sociologice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005
42. Chelcea, S., *Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București, 2007
43. Cindrea, I., *Managementul pieței muncii*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
44. Ciubotaru, Gh., *Managementul organizației militare (teză de doctorat)*, Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu, îndrumător prof.univ.dr. Bogdan Ioan, 2006
45. Ciurușniuc, G., *Perfecționarea capacității de conducere a comandamentelor*, Editura Militară, București, 1987
46. Clarke, Th., Rollo, C., *Capitalizing Knowledge: Corporate Knowledge Management Investmens*, in *Creativity and Innovation Management*, nr. 3, 2001
47. Coase, R., *The Nature of the Firm*, in *Economica*, nr. 4, 1937
48. Cohen, W.A. *Înțelepciunea generalilor – managementul strategic al afacerilor*, Editura Antet, București, 2004
49. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000
50. Comănescu, C., *Fiscalitatea: valențe multidimensionale*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2005
51. Comănescu, C., *Finanțe publice*, partea I, Editura Alma Mater, Sibiu, 2001
52. Cosma, M., (coord.), *Formarea ofițerului modern – de la realitate la necesitate*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006
53. Cosma, M., Dinicu A., *Politologie*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006
54. Cosma, M., Sfârlog, B., Rizescu, A., *Dicționar de termeni specifici crizelor*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2001
55. Cosmescu, I., *Economia ramurilor*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2004
56. Cosmescu, I., *Previziuni macroeconomice*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 2000
57. Covey, St.,R., *Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii*, Editura ALL, București, 2010

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

58. Covey, St.,R., *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, Editura ALLFA, București, 2001
59. Crainer, S., Brown, T., *Business Minds*, Editura Publică, București, 2008
60. Crisan, S., *Management – Elemente fundamentale*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2001
61. Crișan, S., *Managementul serviciilor*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
62. Currie, D., *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2009
63. Daniels, A.C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura Polirom, Iași, 2007
64. Druker, P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2006
65. Druker, P., *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001
66. Druker, P., *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004
67. Dumitrescu, L., Bichicean, Gh., *Marketingul serviciilor publice*, Editura Burg, Sibiu, 2001
68. Dumitrescu, L., *Managementul întreprinderii comerciale*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
69. Dușe, M.D., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2001
70. Dygert, Ch.B., Jacobs, R.A., *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Editura Poliron, Iași, 2006
71. Enăchescu, C., *Tratat de teoria cercetării științifice*, Editura POLIROM, Iași, 2005
72. Eppler, M., *Capcanele managementului*, Editura Polirom, Iași, 2007
73. Farmer, R., *Advances in International Comparative Management*, vol. I, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1984
74. Ferguson, N., *Market Research – A Perfect Marriage*, in Knowledge Management, sept. 1998
75. Frunzeti, T., (coord.), *Raționalitate și eficiență în acțiunea militară*, Editura Militară, București, 2009
76. Fulmer, R.M., Conger, J.A., *Growing your company's leaders*, Editura Amacom, București, 2004
77. Gavrilă, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, ediția a II-a, Editura Economică, București, 2004
78. Greenspan, A., *Era turbulențelor – aventuri într-o lume nouă*, Ediția I, Editura Publică, 2008
79. Habian, L., Teleșpan, C., *Coordonarea acțiunilor militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2003
80. Habian, L., Teleșpan, C., *Managementul organizației militare – funcțiuni*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2003
81. Habian, L., Teleșpan, C., *Organizarea acțiunilor militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2003
82. Hamel, G., Breen, B., *Viitorul managementului*, Editura Publică, București, 2010
83. Hansel, G., Heene, A., *Competence based Competition*, John Wiley, Chichester, 1994
84. Hrebiniak, L.G., *Strategia în afaceri*, Editura ALL, București, 2009
85. Ilie, L., *Economia întreprinderii - o abordare managerială*, Editura Continent, Sibiu, 2006
86. Ilut, P., *Structurile axiologice din perspectiva psihosocială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995

ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE
--

87. Ioan, S., *Elemente de artă militară*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2005
88. Ioan, S., *Management alternative sau transfer de experiență*, Editura Academiei Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu", Sibiu, 2009
89. Ionescu, Gh. Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
90. Istocescu, A., *Management comparat*, Editura ASE, București, 2006
91. Istocescu, A., *Strategia și managementul strategic al firmei*, Editura ASE, București, 2003
92. Ivancevich, J.M., Glueck, F.W., *Foundation of Personnel / Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1986
93. Jones, A.B., *Knowledge Capitalism – Business, Work and Learning in the Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999
94. Keneth R. A., *The Concept of Coporate Strategy*, Homewood, II, 1980
95. Kets de Vries, M., *Leadership: Arta și măestria de a conduce*, ediția a II-a, Editura Codesc, București, 2007
96. Kotter, J., *Forța schimbării*, Editura Publică, București, 2009
97. Lefter, V., Manolescu, A., Deaconu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007
98. Lester, M., *Innovation and Knowledge Management, Institute for Knowledge Management*, vol. 1, Williamsburg, 1999
99. Lock, D., (coord.), *Manualul Gower de management*, Editura Codecs, București, 2001
100. Macovei, M., *Comanda, cultura și acțiunea militară*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2005
101. Makin, P., Cox, Ch., *Schimbarea în organizații*, Editura Polirom, Iași, 2006
102. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Ediția a IV-a, Editura Economică, București, 2003
103. Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
104. Mărginean, I., *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, București, 2004
105. Mihăescu, L., *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, , 2009
106. Mihăescu, L., *Modelarea și simularea deciziilor manageriale - optimizare prin metode cantitative*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004
107. Mihuleac, E., *Știința conducerii; Coordonarea atribuit al conducerii*, Editura Academiei Române, București, 1987
108. Miles, R.E., *Theories of Management Implications for Organizational Behavior and Developement*, McGrow Hill, New York, 1975
109. Miller, E., *Comparative Management Conceptualization: An Assesment, In Advances in International Comparative Management*, vol. I, IAI Press Inc., Connecticut, 1984
110. Miner, J. B., *The practice of Management*, Charles E. Merrill Publishing Co., 1985
111. Mintzberg, H., *Manager, nu MBA*, Editura Meteor Press, București, 2006
112. Mockler, R.J., *Readings in Management Control*, New York: Appleton-Century-Crafts, 1970
113. Moss Kanter, R., *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006
114. Moștofleii, C., Dolghin, N., *Studii de securitate și apărare*, vol.1, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

115. Moștoflei, C., Dușu, P., *Apărarea colectivă și apărarea națională*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2004
116. Mureșan, M., (coord.), *Raporturile dintre armată și societate în contextul integrării României în NATO și aderării la Uniunea Europeană*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2007
117. Muscalu, E., *Fundamentele managementului*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2007
118. Muscalu, E., *Management general*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
119. Muscalu, E., *Managementul serviciilor*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2004
120. Neag, M.M., (coord.), *Arhitecturi de securitate umană în spațiul euroatlantic*, Editura Tehno Media, Sibiu, 2009
121. Neag, M.M., Badea, D., Neagoie, H., *Managementul resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2010
122. Neagoe, V., *Elemente de teorie și construcție militară*, Editura Militară, București, 2005
123. Newman, W., *Comparative Management: A Resource For Improving Managerial Adaptability*, vol. 13, New York, Columbia Journal of World Business, 1978
124. Newton, R., *Managementul schimbării pas cu pas*, Editura ALL, București, 2009
125. Nicolae, C., *Schimbarea organizației militare: o perspectivă (neo)instituționalistă*, București, Editura Tritonic, 2004
126. Nicolescu, O., (coord.), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
127. Nicolescu, O., (coord.), *Sistemul organizatoric al firmei*, Editura Economică, București, 2003
128. Nicolescu, O., Bogdan, I., *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
129. Nicolescu, O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
130. Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005
131. Nicolescu, O., *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, București, 1998
132. Nicolescu, O., *Sistemul informațional al organizației*, Editura Economică, București, 1998
133. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Universitară, 2008
134. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizațional*, www.ase.ro, București, 2005
135. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999
136. Nicula, V., *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2002
137. Nolan, J., *Global Engagement*, Brookings, 1994
138. Nour, A., *Fundamentele conducerii militare*, M.P.M., Edit Consult, București, 2000
139. Ogorean, C., *Coordonate manageriale ale competitivității firmei – o perspectivă globală*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2007
140. Ogorean, C., *Management strategic*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
141. Oprean, C., Bogdan, I., Popescu, D., *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2006

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

142. Oprean, C., *Tendențe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne*, Editura ASEM, Chișinău, 2008
143. Oprean, C., Țițu, M., *Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor*, partea II-a, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2006
144. Oprean, C., Țițu, M., *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, București, 2008
145. Oprean, C., Țițu, M., Oprean, C., *Management strategic*, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2002
146. Oprean, C., Țițu, M., Oprean, C., *Studii în managementul strategic*, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2004
147. Owen, J., *Cum să fii un bun manager*, Editura Polirom, Iași, 2008
148. Petca, I.C., *Management – elemente fundamentale*, Editura Burg, Sibiu, 2003
149. Petca, I.C., *Managementul organizației militare*, vol. I, Editura Trupelor de Uscat, Sibiu, 1999
150. Petca, I.C., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004
151. Petrescu, I., *Fundamentele managementului organizației. Abordări moderne*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2005
152. Petrescu, I., *Management*, Editura Holding Reporter, București, 1991
153. Petrescu, I., Muscalu, E., *Management public*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
154. Petrescu, I., Petre, V., *Locul și rolul subsistemelor organizatoric și decizional în managementul firmei moderne*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2008
155. Petrescu, I., *Psihosociologie managerială*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
156. Popa, I., *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004
157. Popa, V., *Implicațiile globalizării asupra securității naționale*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2005
158. Popescu, D., (coord.), *Economia dezvoltării durabile*, Editura Continent, Sibiu, 2004
159. Popescu, D., coord., *Economie Politică*, Editura Alma Mater, Editura Universității „Lucian Blaga”, Editura Continent, Sibiu – București, 2000
160. Popescu, D., Popescu, C., *Elemente de economie și gestiunea întreprinderii*, Editura Continent, Sibiu-București, 2003
161. Pugh, D.S., Hickson, D.J., *Managementul organizațiilor - o sinteză a celor mai importante lucrări în domeniu*, Editura Codecs, București, 2004
162. Puiu, Al., *Management*, Editura Independența Economică, Pitești, 2001
163. Recce, B., *Business*, Houghton Mifflin Company, Boston, Dallas, Geneva, 1984
164. Rees, D.W., Porter, Ch., *Arta managementului*, ediția a V-a, Editura Tehnică, București, 2005
165. Robbins, S.P., *Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului*, Editura Meteor Press, București, 2006
166. Rotariu, T., *Curs de metode și tehnici de cercetare sociologică*, pentru uzul studenților, Cluj-Napoca, 1994
167. Rotariu, T., Ilut, P., (coordonatori), *Sociologie*, Editura Mesagerul, Cluj-Napoca, 1996
168. Rotariu, T., Ilut, P., *Ancheta sociologică și sondajul de opinie – teorie și practică*, Editura Polirom, Iași, 1997
169. Russu, C., (coord.), *Calitatea managementului firmei*, Editura Economică, București, 2008

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

170. Russu, C., *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983
171. Russu, C., *Management strategic*, Editura ALL BECK, București, 1999
172. Sgârcitu, B., *De la „M'aider” la „Mayday”*, Editura Tritonic, București, 2007
173. Silard, A., *Leadership Total*, Editura Curtea Veche, București, 2010
174. Stanciu, L., Iancu, D., Popa, I.G., *Curs de economie politică*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2009
175. Stewart, T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealy Publishing House, London, 1998
176. Stewart, T.A., *Leading Edge: a New Way to Think about Employess*, in Forum Magazin, 13.04.1988
177. Stiglitz, J.E., *Mecanisme globalizării*, Editura POLIROM, Iași, 2008
178. Stoica, V., *Teoria conducerii organizațiilor militare*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 1998
179. Stoina, N., Baboș, A., Sfârlog, B., *Studii privind problematica securității contemporane*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2006
180. Sun Tzî, *Arta războiului*, Editura Militară, București, 1976
181. Ștefănescu, A., *Cum se scrie un text*, Editura Polirom, Iași, 2005
182. Teleșpan, C., *Bazele managementului*, vol. I și II, Editura Hermannstadt, Sibiu, 2004
183. Teleșpan, C., Stanciu, L., *Fundamente teoretico-aplicative ale deciziei*, Editura Continent, Sibiu, 2000
184. Tichy, N., Bennis, W., *Judecă – Cum i-au mării lideri decizii inspirate*, Editura publică, 2011
185. Toffler, A., *Al treilea val*, Editura Politică, București, 1983
186. Toffler, A., *Război și anti-război*, Editura Antet, București, 1995
187. Tzî, Sun, *Arta războiului*, Editura Samizdat, București, 2008
188. Țuțurea, M., *Management strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002
189. Udeanu, G., *Elemente de strategie militară contemporană*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2006
190. Văduva, Gh., *Strategie militară pentru viitor*, Editura Paideia, București, 2003
191. Verboncu, I., Nicolescu, O., *Metodologii manageriale*, Editura Universitară, București, 2008
192. Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom, 2003
193. Wagner, R., Harter, J.K., *Cele 12 elemente ale managementului performant*, Editura ALL, București, 2009
194. Zeus, P., Skiffington, S., *Coaching in organizații – instrumente și tehnici*, Editura Codecs, București, 2008
195. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. I și II, Editura Polirom, Iași, 2007
196. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Ghe., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999

Dicționare

1. *** *Dictionary of Finance and Investment Terms*, 1994
2. *** *Mic Dicționar Enciclopedic*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1986
3. *** *The New Merriam Webster Dictionary*, 1989
4. *** *Dicționarul explicativ al limbii române*, Ediția a II-a, Editura Univers

Enciclopedic, București, 1998

5. ***, *Larousse, Dictionnaire encyclopédique*, 1988
6. ***, *Le Petit Larousse Dictionnaire Enciclopedique*, 1993

Legislație

1. *Constituția României*, cu modificările și completările prevăzute în Legea de revizuire nr. 429/ 2003
2. Hotărârea nr. 30/2008 a Parlamentului României privind aprobarea *Strategiei naționale de apărare a țării*
3. Legea nr. 45/ 1994 și completările ulterioare – *Legea apărării naționale a României*
4. Legea nr. 415/ 2002 – *Legea privind organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării*
5. Legea nr. 477/ 2003 – *Legea privind pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare*
6. Legea 42/ 2004 – *Legea privind participarea forțelor armate la misiuni în afara teritoriului statului roman*
7. Legea nr. 473/ 2004 – *Legea privind planificarea apărării naționale*
8. Legea nr. 346/ 2006 – *Legea privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării*
9. Legea nr. 446/ 2006 – *Legea privind pregătirea populației pentru apărare*
10. *Strategia de securitate națională a României*, București, 2007

Pagini WEB

1. <http://cssas.unap.ro>
2. <http://mediafax.ro>
3. <http://ro-gateway.ro>
4. <http://www.allbusiness.com>
5. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/model/index2.asp>
6. <http://www.cdep.ro>
7. <http://www.csuchico.edu>
8. <http://www.dadalos.org>
9. <http://www.elfconsulting.ro>
10. <http://www.gov.ro>
11. <http://www.mapn.gov.ro>
12. <http://www.metacrawler.com>
13. <http://www.nato.int>
14. <http://www.referenceforbusiness.com>
15. <http://www.seap.usv.ro>
16. <http://www.thinkingmanagers.com>

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

LISTA FORMELOR GRAFICE

Tabelul nr. 1.1	Principalele contribuții ale curentelor manageriale la știința managementului	32
Tabelul nr. 1.2	Evoluția paradigmatică a managementului	34
Tabelul nr. 2.1	Definiții ale conceptului de „management”	41
Tabelul nr. 2.2	Definiții ale conceptului de “proces de management”	45
Tabelul nr. 4.1	Avantajele și dezavantajele centralizării și descentralizării conducerii	109
Tabelul nr. 5.1	Management comparat – definiții	133
Tabelul nr. 6.1	Definiții ale managementului bazat pe cunoștințe	158
Tabelul nr. 6.2	Evoluția generațiilor de practici manageriale	165
Tabelul nr. 7.1	Sensuri învechite ale conceptului de strategie	178
Tabelul nr. 7.2	Abordări moderne ale conceptului de strategie	179
Tabelul nr. 7.3	Principalele probleme de urmărit în cazul efectuării unei Analize SWOT	188
Tabelul nr. 8.1	Abordări privind omul în organizații	196
Tabelul nr. 10.1	Funcțiunile unei firme în contrapartidă cu funcțiunile organizației militare	221
Tabelul nr. 11.1	Structura bugetului Ministerului Apărării Naționale (sume asigurate din bugetul de stat)	238
Tabelul nr. 12.1	Analiza comparativă a cercetărilor exploratorii și concluzive	243
Tabelul nr. 12.2	Cercetarea calitativă vs cercetarea cantitativă	243

Figura nr. 1.1	Evoluția civilizației umane (adaptare după concepția lui Alvin Tofler)	25
Figura nr. 1.2	Perspective privind analizarea organizațiilor	25
Figura nr. 1.3	Caracteristicile unei organizații-sistem rațional	26
Figura nr. 1.4	Caracteristicile unei organizații-sistem natural	28
Figura nr. 1.5	Componentele organizației – sistem deschis	29
Figura nr. 1.6	Perspective privind abordarea managementului	31
Figura nr. 1.7	Evoluția științei managementului (temporală)	32
Figura nr. 1.8	Ciclicitatea procesului de obținere a valorii adăugate de către o firmă	35
Figura nr. 1.9	Piramida competitivității unei firme	36
Figura nr. 2.1	Locul științei managementului în cadrul științelor economice	43
Figura nr. 2.2	Caracteristicile managementului științific	44
Figura nr. 2.3	Trăsăturile procesului de management	46
Figura nr. 2.4	Unitatea procesului de management	47
Figura nr. 2.5	Derularea pe faze a procesului de management	49
Figura nr. 2.6	Determinările relațiilor de management	50
Figura nr. 2.7	Principiile generale ale managementului	51
Figura nr. 2.8	Componentele sistemului de management	53
Figura nr. 2.9	Caracteristicile sistemului managerial a organizației	54
Figura nr. 2.10	Componentele subsistemului informațional al managementului	55

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Figura nr. 2.11	Tipologia organizării – forme de manifestare	56
Figura nr. 2.12	Localizarea componentelor procesului decizional în funcție de modalitatea de operaționalizare a acestuia în practică	58
Figura nr. 2.13	Structurarea componentelor sistemului metodologic al managementului în funcție de gradul de complexitate al acestora	60
Figura nr. 2.14	Cerințele funcției de previziune	63
Figura nr. 2.15	Solicitările funcției de organizare	65
Figura nr. 2.16	Correspondența dintre tipurile de obiective organizaționale și componentele organizării procesuale	65
Figura nr. 2.17	Elementele organizării structurale	66
Figura nr. 2.18	Rolul coordonării în derularea procesului de management	68
Figura nr. 2.19	Locul motivației în cadrul procesului de obținerea a performanțelor individuale în cadrul unei organizații	69
Figura nr. 2.20	Caracteristicile necesare unui proces de control eficient	72
Figura nr. 2.21	Formele de manifestare ale funcțiilor unei organizații	75
Figura nr. 3.1	Caracteristicile definitorii ale unui stat după Tratatul de la Montevideo, 1933	82
Figura nr. 3.2	Cerințele cumulative privind realizarea apărării colective	84
Figura nr. 3.3	Domeniile de acțiune ale Strategiei de securitate națională	85
Figura nr. 3.4	Principalele riscuri și amenințări asupra securității naționale, în conformitate cu Strategia de Securitate Națională a României	86
Figura nr. 3.5	Domeniile planificării apărării	90
Figura nr. 3.6	Cerințele de bază ale unei armate	95
Figura nr. 3.7	Caracteristicile organizației militare	96
Figura nr. 4.1	Obiectivele managementului organizației militare	102
Figura nr. 4.2	Principiile managementului organizației militare	107
Figura nr. 4.3	Procesul decizional în organizația militară	116
Figura nr. 5.1	Necesitatea studierii și dezvoltării managementului comparat	135
Figura nr. 5.2	Evoluția temporală a abordărilor în managementul comparat	136
Figura nr. 5.3	Principalele ținte ale cercetărilor de management comparat	137
Figura nr. 5.4	Țintele procesului de transformare a NATO	144
Figura nr. 5.5	Cadrul pentru transformarea NATO în domeniul militar	144
Figura nr. 5.6	Caracteristici-țintă ale Armatei României – orizont 2015	146
Figura nr. 6.1	Pilonii conceptului de “economie bazată pe cunoștințe”	151
Figura nr. 6.2	Transformări, la nivelul produsului, în economia bazată pe cunoștințe	153
Figura nr. 6.3	Teorii ale firmelor (din perspectivă economică)	154
Figura nr. 6.4	Determinări ale managementului bazat pe cunoștințe	158
Figura nr. 6.5	Particularități ale funcțiilor managementului sub influența managementului bazat pe cunoștințe	171
Figura nr. 6.6	Țintele evaluării eficienței organizației militare și a managementului acesteia	172
Figura nr. 7.1	Principalii factori contemporani de influență ai strategiei și ai managementului strategic	177
Figura nr. 7.2	Întrebările strategiei organizației	181

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Figura nr. 7.3	Determinanții strategiei firmei	184
Figura nr. 7.4	Etapale procesului de management strategic	186
Figura nr. 7.5	Punctele tari și punctele slabe ale organizației militare	189
Figura nr. 7.6	Oportunități și amenințări pentru organizația militară	191
Figura nr. 8.1	Modele privind interpretarea omului în organizații	197
Figura nr. 8.2	Principii aplicabile în managementul resurselor umane din organizația militară	199
Figura nr. 8.3	Caracteristici ale profesiei militare	203
Figura nr. 9.1	Globalizarea și domeniile principale de acțiune ale acesteia	209
Figura nr. 11.1	Funcțiile managementului financiar	232

Graficul nr. 12.1	Nivelul de familiarizare cu conceptele de știința managementului și managementul științific	250
Graficul nr. 12.2	Nivelul de cunoaștere al conceptelor de procese de management, relații de management, principii de management	251
Graficul nr. 12.3	Impactul științei managementului și a managementului științific asupra performanțelor unei organizații	252
Graficul nr. 12.4	Necesitatea construirii sistemului de management într-o organizație	252
Graficul nr. 12.5	Componentele sistemului de management al unei organizații	253
Graficul nr. 12.6	Locul funcțiilor manageriale în cadrul procesului de management	254
Graficul nr. 12.7	Identificarea funcțiunilor unei organizații economice	254
Graficul nr. 12.8	Existența proceselor de management în organizația militară	255
Graficul nr. 12.9	Locul proceselor de management pe niveluri ale organizației militare	256
Graficul nr. 12.10	Particularizarea procesului de management în cadrul organizației militare	257
Graficul nr. 12.11	Necesitatea utilizării componentelor managementului general în conducerea organizației militare	257
Graficul nr. 12.12	Gradul de utilizare a elementelor managementului general în activitatea proprie	258
Graficul nr. 12.13	Repartiția subiecților după criteriul vârstă	258
Graficul nr. 12.14	Repartiția subiecților după criteriul vechimii în organizația militară	259
Graficul nr. 12.15	Repartiția subiecților după criteriul gradului militar	259
Graficul nr. 12.16	Rolul managementului în societatea contemporană (global)	260
Graficul nr. 12.17	Opiniile asupra rolului managementului în societatea contemporană (pe categorii de subiecți)	261
Graficul nr. 12.18	Impactul schimbării asupra managementului organizațiilor, în general, și asupra managementului organizației militare, în special (global)	263
Graficul nr. 12.19	Opiniile privind impactul schimbării asupra managementului organizațiilor, în general, și asupra managementului organizației militare, în special (pe categorii de subiecți)	263
Graficul nr. 12.20	Impactul conceptelor de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe asupra managementului organizației militare contemporane (global)	264
Graficul nr. 12.21	Opiniile privind impactul conceptelor de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe asupra managementului organizației militare contemporane (pe categorii de subiecți)	265

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Graficul nr. 12.22	Opinia cadrelor didactice asupra influenței aplicării elementelor de management general în cadrul desfășurării activităților și acțiunilor specifice forțelor armate	268
Graficul nr. 12.23	Opinia cadrelor didactice cu privire la influența integrării României în NATO și UE asupra managementului organizației militare românești	269
Graficul nr. 12.24	Repartiția cadrelor didactice din punct de vedere al experienței în management	270
Graficul nr. 12.25	Opinia doctoranzilor asupra influenței aplicării elementelor de management general în cadrul desfășurării activităților și acțiunilor specifice forțelor armate	271
Graficul nr. 12.26	Opinia doctoranzilor cu privire la influența problemelor bugetare ale României asupra managementului organizației militare	272
Graficul nr. 12.27	Repartiția doctoranzilor din punct de vedere al experienței în management	274
Graficul nr. 12.28	Opinia managerilor militari asupra rolului managementului în cadrul desfășurării activităților și acțiunilor specifice forțelor armate	274
Graficul nr. 12.29	Opinia managerilor militari cu privire la influența globalizării afacerilor și internaționalizării organizațiilor asupra managementului organizației militare românești	275
Graficul nr. 12.30	Repartiția managerilor militari din punct de vedere al experienței în management	277
Graficul nr. 12.31	Opinia managerilor asupra efectului aplicării elementelor de management general în cadrul desfășurării activităților și acțiunilor specifice forțelor armate	278
Graficul nr. 12.32	Opinia managerilor cu privire la influența integrării României în NATO și UE asupra managementului organizației militare românești	279
Graficul nr. 12.33	Repartiția managerilor din punct de vedere al experienței în management	281

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

LISTA PUBLICAȚII

Nr.crt	Denumirea publicației	ISBN/ISSN pag	Anul	Editură, loc
Carte				
1	<i>Curs de economie politică</i> (coautor)	ISBN 978-973-153-062-8	2009	Editura Academiei Forțelor Terestre Sibiu
2	<i>Formarea ofițerului modern. De la realitate la necesitate</i> (coautor)	ISBN 973-7809-59-9; 978-7809-59-9, pp. 149-161	2006	Editura Academiei Forțelor Terestre Sibiu
3	<i>Managementul organizației militare – sinteze licență 2006</i> (coautor)	ISBN 973-7809-40-8; 978-973-7809-40-7, pp. 7-42	2006	Editura Academiei Forțelor Terestre Sibiu
4	<i>Economie politică</i> , vol.1 (coautor)	ISBN 973-632-271-8	2005	Editura „Alma Mater” Sibiu
5	<i>Managementul organizației militare – sinteze licență 2005</i> (coautor)	ISBN 973-7809-15-7, pp. 10-37	2005	Editura Academiei Forțelor Terestre Sibiu
Comunicări științifice				
1	<i>The Specificity of the Management System Components within the Military Organization</i> (prim-autor)	ISSN 1843-6722 pp. 531-536	KBO 2010	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
2	<i>The Military Organization between Necessity and Actuality, Given the Condition of the Present Dynamism of the Contemporary World</i> (coautor)	ISSN 1843-6722 pp. 638-643	KBO 2010	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
3	<i>Defining Elements of the Logistic Function – Part of the Management of a Military Unit</i>	ISSN 1843-6722, pp. 90-93 ISI proceeding Thomson Reuters	KBO 2009	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
4	<i>The Modern Officer in the Society Based Knowledge</i>	ISSN 2067-1423 pp. 72-76	2009 26-28.03	Alma Mater University International Conference
5	<i>Views on the Managerial Roles of the Modern Officer, in the Knowledge-Based Society</i>	ISSN 1843-6722, pp. 256-263	KBO 2008	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
6	<i>Caracteristicile funcțiunii logistice a Forțelor Terestre Române, componentă a organizării procesuale a sistemului organizatoric</i>	ISBN 978 973-663-493-2, pp.57-64	2007 02.02	Simpozion național Universitatea Națională de Apărare București
7	<i>Studiu privind capacitatea de intrare în fluxul de pregătire întru asumarea rolului de lider a studenților militari din seria 2004-2008</i>	ISBN 978 973-8415-45-4, pp. 85-93	2007 11-12.05	Sesiune de comunicări cu participare internațională Academia Forțelor Aeriene Brașov

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Nr.crt	Denumirea publicației	ISBN/ISSN pag	Anul	Editură, loc
8	<i>Informația – sursă de avantaj concurențial</i>	ISBN 978-973-7809-71-1	2007 11-14.06	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
9	<i>The Economic Perspective of the Romanian Land Forces Managerial Functions</i>	ISSN 1843-6722, pp.97-104	2007 22-25.11	Conferință științifică internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
10	<i>The particularities of Romanian Land Forces's managerial function</i>	-	2006 26-29.10	Sesiune internațională Academia Națională Militară, Veliko Turnovo, Bulgaria
11	<i>The Production Function, Component of the Procesual Organization of the Romanian Land Forces</i>	ISBN 973-7809-51-3; 978-973-7809-51-3, pp. 255-261	2006 23-25.11	Sesiune internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
12	<i>Locul forțelor armate în cadrul economiei naționale (coautor)</i>	ISBN 973-739-101-2 pp. 308-312	2005 20-21.05	Sesiune internațională Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu
13	<i>Implicațiile procesului de îmbătrânire a populației asupra actului managerial</i>	ISBN 973-8303-54-0 973-8303-61-3 pp.341-346	2005 02-04.06	Sesiune de comunicări cu participare internațională Academia Navală Constanța
14	<i>Managementul prin proiecte – formă modernă de conducere a forțelor terestre române</i>	ISBN 973-7809-29-7 pp. 239-244	2005 24-26.11	Sesiune internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
15	<i>Considerații privind necesitatea depășirii gândirii cauzale în formarea liderilor militari</i>	ISBN 973-7809-29-7 pp. 106-113	2005 24-26.11	Sesiune internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
16	<i>Coordonarea fiscală comună a țărilor membre ale U.E. și tendințele actuale ale reformei fiscale în U.E. (prim-autor)</i>		2004 06-08.05	Sesiune internațională Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu
17	<i>Considerații privind managementul participativ în organizația militară</i>	ISBN 973-7809-02-05; 973-8088-87-9 pp.170-176	2004 11.06	Academia Forțelor Terestre Sibiu
18	<i>Teoria năzuințelor – metodă de motivare a personalului</i>	ISBN 973-7809-02-05; 973-8088-87-9 pp.177-184	2004 11.06	Academia Forțelor Terestre Sibiu
19	<i>Actul managerial, cultura organizațională și interdependențele dintre acestea</i>	ISBN 973-7809-05-X; 973-8088-03-3 pp.196-201	2004 26.11	Sesiune de comunicări cu participare internațională Academia Forțelor Terestre Sibiu
20	<i>Abordări ale comunicării ca instrument al leadership-ului eficace în economia globalizată</i>	-	2003	Universitatea Româno-Gemană Sibiu
21	<i>Considerații privind impactul leadership-ului în organizația militară</i>	ISBN 973-8088-85-2, pp. 183-186	2003 05.12	Academia Forțelor Terestre Sibiu

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Nr.crt	Denumirea publicației	ISBN/ISSN pag	Anul	Editură, loc
22	<i>Opinii privind folosirea negocierii în managementul conflictului</i>	ISBN 973-8088-85-2, pp. 187-192	2003 05.12	Academia Forțelor Terestre Sibiu
Granturi de cercetare				
1	<i>Războiul bazat pe rețea și influența acestuia asupra integrării sprijinului logistic acordat trupelor în operații multinaționale. Sprijin logistic bazat pe rețea</i>		2006- 2008	Grant CNCSIS Universitatea Națională de Apărare București (membru în colectiv de cercetare)
2	<i>Cercetări teoretice și experimentale privind leadership-ul în organizația militară. Modelare pe structuri multinaționale specifice NATO. Implicații de natură curriculară pentru formarea resursei umane.</i>		2004- 2006	Grant CNCSIS Academia Forțelor Terestre Sibiu (membru în colectiv de cercetare)
Revista Forțelor Terestre				
1	<i>Particularizarea leadership-ului în context organizațional militar (coautor)</i>	ISSN 1582-1617 pp. 17-22	2007/Nr.6 Anul LIII	Editată de Statul Major al Forțelor Terestre București
2	<i>Argumente pentru sintagma: ofițer = manager (prim-autor)</i>	ISSN 1582-1617 pp. 161-165	2007/Nr.4 Anul LIII	Editată de Statul Major al Forțelor Terestre București
Revista Academiei Forțelor Terestre				
1	<i>Present and Future of the Military Logistical System Management (in Romania) Corelated to the Specific Requirements of the Military Organization Transformation (coautor)</i>	ISSN 1582-6384, pp. 459-467 (revistă cotate CNCSIS, nivel B+)	2010 Nr. 4(60)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
2	<i>Procesarea informațiilor în organizații din perspectiva teoriei procesual-organice</i>	ISSN 1582-6384, pp. 67-71	2004 Nr. 2(34)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
3	<i>Considerații privind interdependența dintre politica economică și strategia națională de securitate</i>	ISSN 1582-6384, pp. 252-257	2003 Nr.2-3 (30-31)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre				
1	<i>Manifestations of Economic Interdependence. The Spread of Financial Liberatization between Persuasion and Coercion (coautor)</i>	ISSN 1224-5178, pp. 136-142 (revistă cotate CNCSIS, nivel B+)	2010 Nr. 2(30)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
2	<i>Determinants of the Organisational Culture on Professional Satisfaction in Higher Education Institutions</i>	ISSN 1224-5178, pp. 68-73 (revistă cotate CNCSIS, nivel B)	2009 Nr. 2(28)	Academia Forțelor Terestre Sibiu

**ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL
APLICABILE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE MODERNE**

Nr.crt	Denumirea publicației	ISBN/ISSN pag	Anul	Editură, loc
3	<i>Studiu privind opiniile ofițerilor, arma Finanțe și Intendență, ce vizează calitatea și performanțele procesului de formare a ofițerilor în Forțele Terestre (coautor)</i>	ISSN 1224-5178, pp. 82-96	2006 Nr. 1(21)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
4	<i>Studiu privind receptarea problematicii rolului de lider la terminarea ciclului de pregătire în Academia Forțelor Terestre, promoția 2004</i>	ISSN 1224-5178, pp. 175-187	2005 Nr. 1(19)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
5	<i>Evoluții ale problematicii leadership-ului în organizația militară</i>	ISSN 1224-5178, pp. 136-151	2004 Nr. 1(17)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
6	<i>Opinii cu privire la implicațiile aderării României la NATO asupra logisticii militare</i>	ISSN 1224-5178, pp. 39-42	2003 Nr. 1(15)	Academia Forțelor Terestre Sibiu
Anuarul Academiei Forțelor Terestre				
1	<i>Views on the Managerial Roles of the Modern Officer, in the Knowledge-Based Society</i>	ISSN 1583-7823, pp. 84-88	2008- 2009 Nr. 8	Academia Forțelor Terestre Sibiu
2	<i>Caracteristicile funcțiunii logistice a Forțelor Terestre Române, componentă a organizării procesuale a sistemului organizatoric</i>	ISSN 1583-7823, pp. 87-92	2007- 2008 Nr.7	Academia Forțelor Terestre Sibiu
3	<i>Poziționarea forțelor terestre române în cadrul complexului economic național</i>	ISSN 1583-7823, pp. 139-148	2004- 2005 Nr. 4	Academia Forțelor Terestre Sibiu
4	<i>Politicile și principiile logisticii militare românești din perspectiva viziunii NATO asupra logisticii</i>	ISSN 1583-7823, pp. 138-145	2003- 2004 Nr.3	Academia Forțelor Terestre Sibiu
5	<i>Abordări ale comunicării ca instrument al leadership-ului eficace în economia globalizată</i>	ISSN 1583-7823, pp. 109-117	2002- 2003 Nr. 2	Academia Forțelor Terestre Sibiu
6	<i>Comunicarea – temelia realizării leadership-ului eficient</i>	ISSN 1583-7823, pp. 176-179	2001- 2002 Nr. 1	Academia Forțelor Terestre Sibiu
Documentare, materiale didactice				
	<i>Teste de autoevaluare la Bazele managementului</i>	-	2010	Cabinet de specialitate al Catedrei Științe Militare și Manageriale
	<i>Teste de autoevaluare la Economie (macroeconomie și microeconomie) (coautor)</i>		2006	Cabinet de specialitate al Catedrei Științe Militare și Manageriale