



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL *MANAGEMENT*

---

## ***REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT***

# **OPTIMIZAREA PROCESULUI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL MILITAR – VECTOR DE CREȘTERE AL PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE ȘI INDIVIDUALE**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,**

**Prof.univ.dr. habil Mircea Constantin DUICĂ**

**DOCTORAND,**

**Iulia MANGHIUC**

**TÂRGOVIȘTE**

**2026**

## Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat

Cuprinsul tezei de doctorat.....	4
Cuvinte-cheie.....	7
Importanța și actualitatea temei.....	8
Obiectivele cercetării.....	9
Ipotezele cercetării.....	11
Structura tezei de doctorat.....	12
Concluzii.....	14
Contribuții personale.....	16
Limitele cercetării.....	17
Direcții viitoare de cercetare.....	19
Referințe bibliografice.....	21



## **Cuprinsul tezei de doctorat**

### **Introducere**

### **Capitolul 1: Stadiul actual al cercetărilor în domeniul perfecționării resurselor umane în organizațiile militare: explorarea factorilor de creștere a performanțelor organizaționale și individuale**

#### 1.1. Context istoric și evoluție

1.1.1. Analiza cronologică a paradigmelor și metodologiilor de gestionare a resurselor umane în cadrul instituțiilor militare de-a lungul istoriei

1.1.2. Investigarea transformărilor semnificative și a inovațiilor în gestionarea personalului militar, evidențiind influența contextului socio-politic și tehnologic asupra acestora

1.1.3. Evaluarea importanței interpretării contextului istoric în înțelegerea și adaptarea practicilor de resurse umane în cadrul organizațiilor militare contemporane

#### 1.2. Introducere în problematica resurselor umane în mediul militar contemporan

1.2.1. Dinamica mediului de securitate contemporan și implicațiile asupra resurselor umane militare

1.2.2. Provocări la adresa resurselor umane din structurile militare naționale generate de manifestările amenințărilor de tip hibrid

#### 1.3. Evoluția conceptului de perfecționare a resurselor umane în context militar

1.3.1. Interdependența dintre strategiile militare și perfecționarea resurselor umane

1.3.2. Rolul educației militare în perfecționarea resursei umane

#### 1.4. Analiza cercetărilor recente în domeniul dezvoltării profesionale militare

#### 1.5. Factorii de influență asupra performanței în organizațiile militare

### **Capitolul 2: Mediul organizațional militar actual: provocări și tendințe în managementul resurselor umane**

#### 2.1. Analiza noilor realități operaționale: războaie hibride, cibernetice, asimetrice

2.1.1. Implicațiile războaielor hibride asupra resurselor umane

2.1.2. Implicațiile războaielor cibernetice și asimetrice asupra resurselor umane

#### 2.2. Securitatea cibernetică și protejarea datelor sensibile în contextul gestionării resurselor umane

2.2.1. Implementarea măsurilor de securitate cibernetică în sistemele de gestionare a datelor personale în mediul militar

2.2.2. Analiza riscurilor și implementarea strategiilor de protejare împotriva amenințărilor cibernetice

2.3. Impactul digitalizării, inteligenței artificiale și automatizării asupra funcționării unităților militare

2.3.1. Implementarea sistemelor digitale de management al performanței și competențelor

2.3.2. Utilizarea platformelor online pentru facilitarea proceselor de gestionare a personalului

2.4. Analiza impactului culturii organizaționale și a leadershipului asupra performanței organizațiilor militare și a angajaților

2.4.1. Cultura organizațională și performanța angajaților

2.4.2. Rolul leadershipului în perfecționarea resurselor umane

2.5. Provocări actuale în gestionarea resurselor umane din structuri militare moderne: recrutare, retenție, burnout, generația Z

### **Capitolul 3: Perfecționarea resurselor umane în organizațiile militare: strategii, metode și instrumente**

3.1. Tipuri de formare în organizațiile militare: formarea inițială, continuă, specializată, operațională

3.1.1. Perfecționarea resurselor umane în organizațiile militare

3.1.2. Motivarea și implicarea personalului militar

3.2. Evaluarea periodică a personalului militar: indicatori de performanță, standarde de calificare operațională

3.3. Integrarea mentoringului și coachingului în pregătirea liderilor militari: o abordare strategică a dezvoltării resursei umane

3.4. Politici și strategii de carieră: planuri de succesiune, rotație, mobilitate funcțională

### **Capitolul 4: Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific privind optimizarea managementului resurselor umane în mediul militar – vector al performanțelor organizaționale și individuale**

4.1. Cadrul conceptual

4.2. Cadrul epistemologic

4.3. Cadrul metodologic

4.3.1. Problema cercetării

4.3.2. Scopul cercetării

4.3.3. Obiectivele cercetării

4.3.4. Ipotezele cercetării

- 4.3.5. Temele de cercetare abordate prin ipotezele de lucru
- 4.3.6. Metodologia cercetării științifice
  - 4.3.6.1. Metodele de cercetare calitative
  - 4.3.6.2. Metodele de cercetare cantitative
- 4.3.7. Elaborarea chestionarului
- 4.3.8. Caracterizarea eșantionului
- 4.3.9. Prelucrarea datelor
  - 4.3.9.1. Statistica descriptivă pentru validarea ipotezelor
  - 4.3.9.2. Alte proceduri de analiză și interpretare
- 4.3.10. Validarea ipotezelor

## **Capitolul 5: OPTIMIL - model de optimizare a managementului resurselor umane în organizațiile militare**

- 5.1. Fundamentarea teoretică și practică a modelului propus
  - 5.1.1. Argumente teoretice privind rolul optimizării resurselor umane în mediul militar
  - 5.1.2. Concluziile cercetării cantitative și impactul asupra construcției modelului
  - 5.1.3. Relația dintre ipotezele validate și nevoile reale de perfecționare
- 5.2. Prezentarea modelului de optimizare a managementului resurselor umane
  - 5.2.1. Principiile generale care stau la baza modelului
  - 5.2.2. Structura modelului (matrice/schemă/ghid aplicativ)
  - 5.2.3. Funcționarea modelului și etapele de aplicare în organizațiile militare
- 5.3. Recomandări de implementare
  - 5.3.1. Condiții organizaționale necesare aplicării modelului
  - 5.3.2. Obstacole potențiale și soluții pentru depășirea lor
  - 5.3.3. Beneficiile anticipate la nivel individual, organizațional și operațional

### **Concluzii**

### **Contribuții personale**

### **Limitele cercetării**

### **Direcții viitoare de cercetare**

### **Referințe bibliografice**

### **Lista figurilor**

### **Lista graficelor**

### **Lista tabelor**

### **Lista abrevierilor**

### **Anexe – Chestionarul**

## **Cuvinte-cheie**

Teza intitulată „Optimizarea procesului de management al resurselor umane în mediul organizațional militar – vector de creștere al performanțelor organizaționale și individuale”, are în vedere atingerea obiectivelor de cercetare și testarea ipotezelor, are în vedere următoarele cuvinte-cheie:

*Organizațiile militare*

*Realitatea operațională*

*Cultura organizațională*

*Leadership militar*

*Managementul resurselor umane*

*Recrutare și selecție*

*Generația Z*

*Inteligență artificială în recrutare și selecție*

*E-learning*

*Evaluarea performanței*

*Managementul carierei*

*Retenție și motivare*

*Reziliență*

*Perfecționarea resurselor umane*

## Importanța și actualitatea temei

În contextul actual, resursa umană reprezintă principala sursă de avantaj competitiv pentru organizațiile militare. Perfecționarea resurselor umane nu mai constituie un simplu obiectiv administrativ, ci o condiție esențială pentru eficiența operațională, coeziunea instituțională și capacitatea de răspuns în situații de criză. Tema tezei de doctorat – „*Optimizarea procesului de management al resurselor umane în mediul organizațional militar – vector de creștere al performanțelor organizaționale și individuale*” – se înscrie astfel într-o problemă de maximă relevanță pentru mediul academic și cel decizional.

Evoluțiile mediului internațional de securitate, caracterizat prin conflicte hibride, tehnologizare accelerată, instabilitate geopolitică și transformări culturale profunde, impun organizațiilor militare nevoia unei adaptări continue a politicilor de resurse umane. Schimbările demografice, presiunea pieței muncii și exigențele apartenenței la NATO și UE obligă la modernizarea proceselor de recrutare, formare, motivare și retenție a personalului. În acest cadru, cercetarea propusă răspunde unor nevoi imediate și stringente de regândire a carierei militare.

Contribuția originală a lucrării rezidă în abordarea integrată a resursei umane militare, prin îmbinarea fundamentelor teoretice cu rezultatele unei cercetări empirice, bazate pe metode cantitative și calitative aplicate pe un eșantion relevant de personal militar și civil. Această integrare permite evidențierea mecanismelor prin care capitalul uman devine un factor strategic de performanță organizațională.

Lucrarea are o dublă valoare:

- **Academică**, prin consolidarea bazei teoretice și metodologice a cercetării în domeniul resurselor umane militare și prin aducerea de noi perspective în literatura de specialitate;
- **Practică**, prin formularea de recomandări și instrumente utile factorilor de decizie pentru modernizarea politicilor de resurse umane, de la recrutare și formare la motivare și retenție, în vederea creșterii performanței organizaționale și individuale.

**Oportunitatea cercetării** derivă din necesitatea adaptării structurilor militare românești la noile realități ale câmpului de luptă și la cerințele generate de angajamentele internaționale. În același timp, lucrarea se aliniaza interesului tot mai accentuat al mediului academic și al factorilor de decizie pentru identificarea unor modele moderne și eficiente de management al resurselor umane, capabile să valorifice potențialul uman într-un context global marcat de incertitudini și transformări rapide.

## Obiectivele cercetării

*Obiectivul general* al cercetării constă în investigarea posibilităților de perfecționare a resurselor umane în organizațiile militare contemporane, având în vedere dinamica mediului de securitate, evoluția doctrinelor operaționale și noile tendințe tehnologice. Cercetarea urmărește să evidențieze modul în care politicile și strategiile de management al carierei, formarea continuă, leadership-ul, cultura organizațională și integrarea instrumentelor digitale contribuie la creșterea performanței individuale și organizaționale. Totodată, se urmărește identificarea factorilor care pot influența retenția personalului, nivelul de motivație și capacitatea de adaptare la provocările mediului militar actual.

*Obiectivele operaționale specifice* derivate din obiectivul general sunt:

**OS 1.** Analiza contextului istoric și a transformărilor recente în gestionarea resurselor umane militare, pentru a evidenția lecțiile relevante pentru prezent.

**OS 2.** Investigarea provocărilor actuale generate de conflictele hibride, digitalizare și schimbările culturale asupra resursei umane militare.

**OS 3.** Evaluarea rolului educației militare, mentoringului și coachingului în perfecționarea liderilor și a cadrelor militare.

**OS 4.** Analiza impactului culturii organizaționale și al leadership-ului asupra performanței organizațiilor militare și a nivelului de coeziune internă.

**OS 5.** Identificarea factorilor motivaționali și a strategiilor de management al carierei care pot contribui la retenția personalului militar și la reducerea fenomenelor de epuizare profesională.

**OS 6.** Testarea, prin metode cantitative și calitative, a ipotezelor formulate cu privire la relațiile dintre variabilele esențiale: perfecționarea resurselor umane, performanța individuală și eficiența organizațională.

Pornind de la complexitatea și specificitatea mediului militar, cercetarea de față își propune să contureze și să aprofundeze o serie de obiective strategice, menite să ofere o perspectivă nuanțată asupra modului în care resursa umană poate deveni motorul performanței organizaționale.

Primul obiectiv urmărește **identificarea principalelor dimensiuni ale managementului resurselor umane** care influențează direct eficiența și adaptabilitatea structurilor militare. În acest sens, ne propunem să analizăm atât politicile și strategiile de recrutare, selecție și formare, cât și mecanismele de motivare și retenție ale personalului.

Al doilea obiectiv constă în **evaluarea impactului practicilor de optimizare a resurselor umane asupra performanței individuale și colective**. Vom încerca să surprindem, prin analiza

datelor empirice, în ce măsură instrumentele moderne de management, leadership-ul și cultura organizațională contribuie la dezvoltarea unei forțe militare flexibile, inovatoare și reziliente.

Un al treilea obiectiv vizează **explorarea provocărilor și oportunităților generate de digitalizare și de noile tehnologii** în managementul resurselor umane militare. În acest sens, ne propunem să investigăm atât avantajele, cât și posibilele riscuri asociate integrării instrumentelor digitale, cu accent pe procesele de formare, evaluare și comunicare.

Nu în ultimul rând, cercetarea are ca obiectiv **formularea unor recomandări aplicabile**, destinate liderilor militari și factorilor de decizie, pentru consolidarea performanței organizaționale prin optimizarea continuă a resursei umane. Aceste recomandări vor fi fundamentate pe rezultatele obținute și vor reflecta atât realitățile din teren, cât și bunele practici din literatura de specialitate.

Prin atingerea acestor obiective, lucrarea își propune să contribuie nu doar la îmbogățirea cunoașterii teoretice, ci și la optimizarea concretă a practicilor de management al resurselor umane în organizațiile militare contemporane.

## **Ipotezele cercetării**

Ipotezele formulate în cadrul acestei cercetări reflectă principalele relații presupuse între variabilele centrale, având la bază literatura de specialitate, observațiile preliminare din mediul militar și obiectivele stabilite în cadrul demersului științific. Acestea vizează legături directe între dimensiuni esențiale ale managementului resurselor umane și nivelul de performanță individuală și organizațională.

Astfel, se enunță următoarele ipoteze de lucru:

- **H1:** Programele de formare și dezvoltare profesională influențează pozitiv performanța individuală.
- **H2:** Sprijinul oferit de superiori determină eficiența programelor de formare.
- **H3:** Cultura organizațională și stilul de leadership influențează performanța militară.
- **H4:** Tehnologiile emergente influențează pozitiv recrutarea și selecția personalului.
- **H5:** Strategiile de dezvoltare a competențelor influențează performanța individuală și colectivă.

Aceste ipoteze, formulate sintetic, reprezintă premisele testării empirice a relațiilor dintre variabile și oferă suportul științific necesar fundamentării unor direcții strategice de perfecționare a managementului resurselor umane în mediul militar.

## Structura tezei de doctorat

Prezenta teză de doctorat este structurată pe cinci capitole, precedate de Introducere și urmate de Concluzii generale și Bibliografie.

*Capitolul 1: Stadiul actual al cercetărilor în domeniul perfecționării resurselor umane în organizațiile militare: explorarea factorilor de creștere a performanțelor organizaționale și individuale* are rolul de a prezenta fundamentele teoretice și conceptuale care definesc domeniul de cercetare. Sunt analizate paradigmele și metodologiile de gestionare a resurselor umane militare de-a lungul istoriei, evidențiindu-se influența contextului socio-politic și tehnologic asupra practicilor de personal. În același timp, capitolul explorează provocările contemporane generate de mediul de securitate actual și de amenințările hibride, subliniind legătura dintre educația militară, strategiile de perfecționare a personalului și performanța organizațională. Analiza literaturii recente completează acest cadru, iar în final sunt identificați principalii factori de influență asupra performanței în organizațiile militare.

*Capitolul 2: Mediul organizațional militar actual: provocări și tendințe în managementul resurselor umane* abordează transformările și noile realități operaționale care influențează politicile de resurse umane. Se analizează impactul războaielor hibride, cibernetice și asimetrice asupra personalului militar, precum și rolul securității cibernetice în protejarea datelor sensibile. Capitolul surprinde influența digitalizării, a inteligenței artificiale și a automatizării asupra unităților militare și evidențiază conexiunile dintre leadership, cultură organizațională și performanță. De asemenea, sunt discutate problemele actuale legate de recrutare, retenția personalului și adaptarea la noile generații.

*Capitolul 3: Perfecționarea resurselor umane în organizațiile militare: strategii, metode și instrumente* este dedicat explorării modalităților de formare și dezvoltare a resursei umane militare. Se examinează tipurile de formare (inițială, continuă, specializată, operațională), metodele de motivare și implicare a personalului, precum și evaluarea periodică pe baza unor indicatori de performanță și standarde operaționale. Capitolul propune integrarea mentoringului și coachingului ca instrumente strategice de dezvoltare a liderilor militari și analizează politicile de carieră – planuri de succesiune, rotație funcțională și mobilitate – ca factori esențiali pentru creșterea coeziunii și eficienței organizaționale.

*Capitolul 4: Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific privind optimizarea managementului resurselor umane în mediul militar – vector al performanțelor organizaționale și individuale* detaliază fundamentele conceptuale și epistemologice ale cercetării și prezintă metodologia aplicată. Sunt formulate problema, scopul și obiectivele cercetării, ipotezele de lucru și temele de cercetare. Metodologia include atât metode

calitative, cât și cantitative, cu accent pe elaborarea chestionarului, caracterizarea eșantionului și procedurile de prelucrare a datelor. Analizele statistice (descriptive, corelații Pearson, testul t și analiza ANOVA) sunt utilizate pentru validarea ipotezelor și pentru conturarea concluziilor.

*Capitolul 5: OPTIMIL - model de optimizare a managementului resurselor umane în organizațiile militare* integrează rezultatele teoretice și empirice pentru a propune un model aplicativ de optimizare a managementului resurselor umane. Capitolul fundamentează modelul pe argumente teoretice și pe concluziile cercetării cantitative, descrie principiile generale și structura modelului, precum și modul său de funcționare. Sunt formulate recomandări pentru implementare, analizându-se condițiile organizaționale, obstacolele potențiale și beneficiile anticipate la nivel individual, organizațional și operațional.

## Concluzii

Lucrarea de față a urmărit să investigheze și să propună un model de optimizare a managementului resurselor umane în organizațiile militare, pornind de la premise teoretice și verificări empirice realizate printr-o cercetare de tip mixt. Concluziile formulate se constituie într-un demers de sinteză care îmbină rezultatele analizei cantitative, observațiile calitative și reflecțiile teoretice asupra literaturii de specialitate, conducând la o imagine coerentă asupra mecanismelor care pot spori performanța individuală și colectivă în mediul militar.

În primul rând, rezultatele obținute au confirmat importanța programelor de formare și dezvoltare profesională. Respondenții au apreciat calitatea acestora și impactul lor asupra competențelor, adaptabilității și motivației personale, fapt care a condus la validarea ipotezei conform căreia instruirea reprezintă un factor cheie pentru eficiența organizațională. Această constatare este consonantă cu literatura de specialitate și cu bunele practici din structuri militare moderne, ceea ce îi conferă relevanță teoretică și aplicabilă.

În al doilea rând, cercetarea a reliefat rolul esențial al sprijinului oferit de superiori și al leadership-ului transformațional. Datele au arătat că implicarea directă a superiorului în procesele de instruire și perfecționare determină gradul de participare activă și aplicabilitatea ulterioară a cunoștințelor. Această dimensiune validează ipoteza potrivit căreia cultura organizațională și stilul de conducere reprezintă pârghii esențiale ale performanței.

Pe de altă parte, ipoteza privind percepția uniform pozitivă asupra tehnologiilor emergente a fost confirmată doar parțial. Dacă majoritatea participanților recunosc utilitatea instrumentelor digitale în procesele de recrutare, selecție și formare, există totuși rezerve legate de impersonalizarea contactului uman și de riscul diminuării empatiei organizaționale. Această constatare subliniază necesitatea găsirii unui echilibru între inovația tehnologică și menținerea unui climat de relaționare umană, aspect deosebit de relevant în mediul militar, unde coeziunea și solidaritatea reprezintă valori fundamentale.

Totodată, ipoteza referitoare la strategiile de dezvoltare a competențelor a fost confirmată în totalitate, consolidând ideea că o organizație militară modernă nu poate funcționa eficient fără investiții constante în formarea și perfecționarea continuă a personalului. Această dimensiune se leagă direct de obiectivele practice ale cercetării și fundamentează modelul propus în *Capitolul 5*.

Un element suplimentar relevat de cercetare este legătura directă dintre optimizarea resurselor umane și noile realități de securitate. Apartenența României la NATO și Uniunea Europeană presupune standarde comune de pregătire și interoperabilitate, ceea ce impune

adaptarea rapidă a politicilor de resurse umane la exigențele generate de conflictele hibride, cibernetice și asimetrice. În același timp, schimbările demografice și culturale, inclusiv impactul noilor generații asupra carierei militare, reclamă politici inovatoare de recrutare, retenție și motivare.

Pe ansamblu, concluziile cercetării susțin ipoteza generală conform căreia optimizarea resurselor umane reprezintă un determinant major al performanței organizaționale în mediul militar. Rezultatele au evidențiat atât punctele forte – programele de formare, sprijinul ierarhic, cultura organizațională – cât și vulnerabilitățile – integrarea tehnologiilor emergente și pregătirea cibernetică – conturând astfel direcții clare de intervenție și dezvoltare.

În plan științific, lucrarea aduce o contribuție prin validarea empirică a unor ipoteze desprinse din literatura de specialitate și prin construirea unui **model integrat de optimizare a managementului resurselor umane**. Acest model, prezentat în *Capitolul 5*, combină patru dimensiuni esențiale: instruirea continuă, leadership-ul transformațional, digitalizarea proceselor și politicile de carieră, oferind un cadru aplicativ pentru modernizarea structurilor militare.

În plan aplicativ, recomandările formulate pot fi valorificate de factorii decidenți pentru a îmbunătăți politicile de resurse umane, strategiile de formare și mecanismele de evaluare din cadrul organizațiilor militare. Desigur, cercetarea a avut și limite – dimensiunea redusă a eșantionului, caracterul predominant descriptiv al analizelor, posibilitatea unor răspunsuri influențate de contextul ierarhic – dar acestea nu slăbesc relevanța concluziilor, ci indică nevoia unor studii ulterioare mai ample și mai diversificate, cu aplicarea unor metode statistice inferențiale și comparative la nivel național și internațional.

În final, putem afirma că resursa umană reprezintă nucleul performanței militare, iar optimizarea managementului acesteia nu este o opțiune, ci o necesitate strategică. Investițiile în formare, consolidarea leadership-ului transformațional, stimularea culturii organizaționale și integrarea atentă a tehnologiilor emergente constituie pilonii pe care se poate construi o organizație militară modernă, adaptabilă și rezilientă, capabilă să răspundă provocărilor mediului de securitate contemporan și să își îndeplinească cu succes misiunile în cadrul NATO și UE.

## Contribuții personale

Această lucrare de doctorat reflectă un demers original și coerent de investigare a procesului de perfecționare a resurselor umane în mediul organizațional militar, abordat dintr-o perspectivă integrată și contextuală. Contribuțiile personale se regăsesc atât în zona conceptual-teoretică, prin fundamentarea și adaptarea unor modele de analiză la specificul militar, cât și în cea aplicativă, prin elaborarea și testarea unui instrument propriu de cercetare.

Un prim aport se manifestă la nivelul analizei teoretice, unde am sintetizat principalele curente și paradigme care au influențat gestionarea resurselor umane militare, de la primele forme de organizare a carierei până la provocările actuale generate de digitalizare, inteligență artificială și hibridizarea conflictelor. Am integrat și adaptat concepte moderne – precum leadership-ul transformațional, cultura organizațională sau reziliența cibernetică – la particularitățile mediului militar, subliniind modul în care acestea capătă valențe specifice într-un cadru ierarhic și operațional distinct de cel civil.

În plan aplicativ, contribuția mea esențială a constat în conceperea și pilotarea unui chestionar original, construit special pentru această cercetare și calibrat pe realitățile instituționale din structurile militare naționale. Elaborarea sa a presupus selecția și validarea riguroasă a itemilor, consultarea specialiștilor și aplicarea pe un eșantion variat de cadre militare și civile. Analiza rezultatelor a îmbinat abordarea cantitativă – prin utilizarea unor instrumente statistice precum analiza descriptivă, corelațiile Pearson, testul t și ANOVA – cu interpretarea calitativă, realizată prin codificarea tematică a răspunsurilor libere. Triangularea acestor două tipuri de date a permis evidențierea unor convergențe relevante între percepțiile exprimate numeric și cele formulate narativ, ceea ce întărește robustețea concluziilor.

O contribuție personală suplimentară constă în construirea unui model integrat de optimizare a managementului resurselor umane în organizațiile militare, fundamentat pe corelarea instruirii continue, a leadership-ului transformațional, a digitalizării proceselor și a politicilor de carieră. Modelul este conceput nu doar ca o schemă teoretică, ci ca un instrument aplicativ adaptabil, menit să sprijine procesul de modernizare a structurilor militare naționale și consolidarea interoperabilității în cadrul NATO și UE.

Prin urmare, această lucrare aduce o contribuție semnificativă atât în plan științific – prin integrarea unor concepte moderne în domeniul resurselor umane militare și validarea lor empirică – cât și în plan practic, prin oferirea unor recomandări și instrumente ce pot fi valorificate de factorii de decizie pentru îmbunătățirea politicilor de formare, evaluare și management al carierei. În acest fel, studiul se constituie într-o punte între cercetarea academică și necesitățile operaționale ale organizațiilor militare, contribuind la creșterea performanței individuale și colective într-un context marcat de transformări rapide și de noi tipuri de amenințări.

## Limitele cercetării

Deși această cercetare a fost construită cu atenție metodologică și o viziune analitică riguroasă, trebuie recunoscut faptul că există o serie de limitări care pot influența interpretarea și generalizarea rezultatelor. Aceste limite nu afectează validitatea demersului, ci trasează contururile unui cadru exploratoriu, deschis către aprofundări ulterioare și către dezvoltarea cercetării principale.

O primă limitare ține de dimensiunea eșantionului utilizat în studiul pilot. Având în vedere caracterul exploratoriu al acestei etape, cercetarea s-a bazat pe un număr redus de respondenți ( $n = 25$ ), selectați preponderent pe baza disponibilității și apartenenței la medii relevante (personal militar și civil cu experiență profesională în sistemul de apărare). Această alegere, deși justificată logistic, reduce gradul de reprezentativitate al datelor și impune prudență în extrapolarea concluziilor. În etapa extinsă, cercetarea a vizat un eșantion mult mai amplu (300 de persoane, dintre care 238 cu răspunsuri valide), ceea ce a permis consolidarea concluziilor preliminare.

Un alt aspect este legat de caracterul subiectiv al răspunsurilor. Fiind vorba despre un chestionar de tip auto-raportare, există riscul apariției unor forme de bias – precum biasul de conformitate, tendința de a răspunde într-un mod social acceptabil sau influența statutului ierarhic asupra sincerității exprimării opiniilor. Chiar dacă anonimatul a fost asigurat, contextul instituțional militar poate induce un grad de rezervă în exprimare.

O limitare importantă derivă și din caracterul incipient al instrumentului de cercetare. Chestionarul s-a aflat într-o fază preliminară de validare, ceea ce a însemnat că unii itemi au fost percepuți ca fiind ambigui sau imprecis formulați. Acest aspect a fost confirmat de rezultatele analizei calitative, care a scos la iveală necesitatea clarificării unor termeni și formulări. Revizuirea instrumentului a fost realizată înainte de etapa principală, unde s-a asigurat o mai bună adecvare a itemilor la realitatea organizațională militară.

De asemenea, lipsa unei analize statistice inferențiale în cadrul etapei de pilotare constituie o limitare metodologică. Studiul s-a concentrat pe interpretarea descriptivă și exploratorie a datelor, fără a formula ipoteze testabile statistic. Acest lucru a fost corectat în etapa principală a cercetării, unde au fost aplicate proceduri inferențiale (corelații Pearson, test t, ANOVA) pentru validarea relațiilor dintre variabile.

În final, trebuie menționată și limitarea legată de specificitatea culturală și instituțională a contextului. Cercetarea a fost realizată în cadrul militar românesc, ceea ce poate restrânge transferabilitatea rezultatelor către alte armate sau organizații internaționale, cu tradiții, structuri

și politici diferite. În perspectiva apartenenței României la NATO și Uniunea Europeană, această limitare evidențiază nevoia unor cercetări comparative și a unor validări transnaționale care să confirme aplicabilitatea modelului propus într-un cadru mai larg.

Prin recunoașterea acestor limite, lucrarea își asumă în mod onest granițele cunoașterii generate, dar oferă totodată direcții clare pentru optimizarea metodologiei și pentru extinderea cercetării. Aceste ajustări, deja implementate în faza extinsă, contribuie la creșterea validității externe a concluziilor și la consolidarea utilității practice a modelului de optimizare propus.

## **Direcții viitoare de cercetare**

În lumina concluziilor desprinse din studiu și a rezultatelor obținute prin analiza integrată cantitativă și calitativă, se conturează o serie de direcții strategice pentru dezvoltarea ulterioară a demersului științific în domeniul perfecționării resurselor umane în organizațiile militare. Aceste direcții reflectă atât nevoia de consolidare metodologică, cât și oportunitatea extinderii conceptuale și aplicative a cercetării.

O primă direcție esențială constă în extinderea cercetării către un eșantion mai larg și reprezentativ statistic, care să acopere diversitatea categoriilor de personal militar și civil din structurile de apărare. Această abordare va permite testarea inferențială a ipotezelor formulate, precum și identificarea diferențelor semnificative între grupuri profesionale, funcționale și ierarhice, oferind o imagine mai completă asupra mecanismelor de motivare și retenție.

În al doilea rând, se impune rafinarea și consolidarea instrumentului de cercetare, pe baza feedbackului obținut. Clarificarea terminologiei de specialitate, reformularea itemilor ambigui și introducerea unor exemple adaptate la specificul militar vor spori acuratețea răspunsurilor și gradul de validitate internă. Totodată, este necesară o testare psihometrică a chestionarului (validitate de construct, consistență internă), pentru a-i asigura robustețea metodologică.

O altă direcție prioritară o reprezintă aprofundarea dimensiunii calitative prin utilizarea unor metode interpretative complementare, precum interviurile semi-structurate, focus grupurile sau analiza narativă. Acestea ar permite explorarea detaliată a percepțiilor, valorilor și experiențelor personalului militar, completând analiza cantitativă cu o înțelegere mai profundă și nuanțată a culturii organizaționale și a stilurilor de leadership.

Un pas necesar îl constituie și compararea rezultatelor cu studii similare realizate în alte organizații militare, în special din statele membre NATO și Uniunea Europeană. O asemenea abordare comparativă va evidenția convergențele și divergențele în politicile de resurse umane, contribuind la fundamentarea unor recomandări adaptabile într-un cadru instituțional internațional și la integrarea bunelor practici în contextul specific românesc.

Nu în ultimul rând, o direcție valoroasă de cercetare o constituie monitorizarea longitudinală a percepțiilor personalului, pentru a surprinde evoluția în timp a satisfacției profesionale, a eficienței programelor de formare și a impactului intervențiilor instituționale. O astfel de perspectivă ar permite evaluarea sustenabilă a politicilor de resurse umane și ar furniza date esențiale pentru ajustări strategice în raport cu noile provocări operaționale și tehnologice.

În ansamblu, continuarea cercetării în aceste direcții va contribui nu doar la îmbunătățirea instrumentului de măsurare și a calității datelor, ci și la validarea și rafinarea **modelului de optimizare a managementului resurselor umane** propus în prezenta teză. Extinderea analizei către o dimensiune comparativă și internațională va consolida utilitatea practică a concluziilor, oferind factorilor de decizie argumente empirice pentru formularea unor politici de resurse umane sustenabile și adaptative, capabile să răspundă atât exigențelor NATO și UE, cât și provocărilor mediului de securitate contemporan, marcat de conflicte hibride și digitalizare accelerată

## Referințe bibliografice

### I. Lucrări de autor

1. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, London.
2. Arkin, R. (2009). *Governing Lethal Behavior in Autonomous Robots*. CRC Press, New York.
3. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human resources Management Practice, 9th ed.* Kogan Page, London.
4. Armstrong, M. (2016). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, London.
5. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human resources Management Practice* (15th ed.). Kogan Page, London.
6. Arnold, R. (2015). *Transforming Military Leadership Through Adaptive Learning*. *Military Review*, 95(2), Kansas.
7. Barner, R., & Higgins, J. (2007). *Understanding implicit models that guide the coaching process*. *Journal of Management Development*, 26(2), Bingley, UK, pp.148-154.
8. Barno, D., Bensahel, N. (2016). *The Future of the Army*. War on the Rocks, Washington, D.C.
9. Bartles, C. (2016). *Getting Gerasimov Right*. *Military Review*, January–February, Kansas.
10. Bărbulescu, M. și alții (1998). *Istoria României*. Editura Enciclopedică, București.
11. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human resources Management*, 16.
12. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press, New York.
13. Black, J. (2002). *European Warfare, 1660–1815*. Routledge, London.
14. Bodeau, D., Graubart, R. (2011). *Cybersecurity Risk Management Framework*. MITRE Corporation, Virginia.
15. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human resources Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
16. Bruner, J. S. (1996). *The Culture of Education*. Harvard University Press, Cambridge.
17. Buchanan, D., & Huczynski, A. (2019). *Organizational Behaviour* (10th ed.). Pearson Education.
18. Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A New Framework for Analysis*. Lynne Rienner Publishers, Boulder.
19. Buzell, R., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Free Press, New York.
20. Caballero-Anthony, M. (2002). *Human Security and the ASEAN Regional Forum: Moving with the Times*, *Contemporary Southeast Asia*, vol. 24, nr. 1, Singapore.
21. Caforio, G. (2006). *Handbook of the Sociology of the Military*. Springer, New York.
22. Chivvis, C. S. (2017). *Understanding Russian „Hybrid Warfare” and What Can Be Done About It?* RAND Corporation, Santa Monica.
23. Ciucă, N. (2022). *Transformarea Armatei României în contextul amenințărilor hibride*. Gândirea Militară Românească, București.
24. Cole, G. (2011). *Managementul personalului*. Arc, Chișinău.
25. Cole, G. A. (1993). *Management Theory and Practice*, DP Publications, London.
26. Contamine, P. (1984). *War in the Middle Ages*. Blackwell, Oxford.

27. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
28. Dessler, G. (2020). *Human resources Management*, 16th ed. Pearson, Harlow, Boston.
29. Duffy, C. (1987). *The Military Experience in the Age of Reason*. Routledge, London.
30. Dungaci, D. (2019). *Geopolitica Matrioșkăi: Rusia, Uniunea Europeană și România*. Editura Litera, București.
31. Dunlap, C. J. Jr. (2008). *Lawfare Today: A Perspective*. Yale Journal of International Affairs, vol. 3, nr. 1, New Haven.
32. Eccles, R. G., Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Harvard Business Review, Boston.
33. Effron, M., & Ort, M. (2010). *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*. Harvard Business Review Press, Oxford.
34. Erikson, E. H. (1993). *Childhood and Society*. Norton & Company, New York.
35. Field, A. (2018), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.)
36. Fridman, O. (2018). *Russian „Hybrid Warfare”: Resurgence and Politicization*, Oxford University Press, Oxford.
37. Frățilă, C. și Duică C. M. (2014). *Managementul resurselor umane. Concepte. Practici. Tendințe*. Editura Bibliotheca. Târgoviște.
38. Frunzeti, T. (2006). *Leadership. Dimensiune esențială a managementului militar*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București.
39. Frunzeti, T. (2008). *Leadership și management în sistemul de apărare*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București.
40. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
41. Gade, P. A. (2003). *Organizational commitment in the military: An overview*. Military Psychology, Routledge/Taylor & Francis, New York & London
42. Gallie, W.B. (1956). *Essentially Contested Concepts*. Proceedings of the Aristotelian Society, Londra.
43. Goldsworthy, A. (2003). *The Complete Roman Army*. Thames & Hudson, London, p. 66
44. Goleman, D. (2011). *Inteligența emoțională*. Curtea Veche, București
45. Grigorescu, A. (2009). *Practica managementului proiectelor*. Editura Uranus. București.
46. Gurgu, I., Balanovici, S., Manea, V. (2006). *O istorie a structurii centrale de personal a Armatei Române 1862-1947*. Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, București.
47. Hitchens, K. (1996). *România 1866–1947*. Humanitas, București.
48. Hoffman, F. G. (2007). *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studie, Virginia.
49. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, California.
50. Howard, M. (1976). *War in European History*. Oxford University Press, Oxford.
51. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books, New York.
52. Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil–Military Relations*. Harvard University Press, Cambridge.
53. Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38(3), New York.
54. Ionescu, G. (2020). *Resursa umană în instituțiile militare – între doctrină și ideologie*. Revista de Studii de Securitate și Apărare, vol. IV, nr. 2, București.
55. Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Free Press, New York.

56. Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publications, London.
57. Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy, 3rd ed.* Prentice Hall, New York.
58. Jones, M. & Taylor, D. (2019), *Generation Z in the Armed Forces: New Challenges*. Cambridge University Press, Cambridge.
59. Kaldor, M. (2010). *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Stanford University Press, Stanford.
60. Keegan, J. (2014). *The Face Of Battle: A Study of Agincourt, Waterloo and the Somme*. Paperback – International Edition, London.
61. Keen, M. (1984). *Chivalry*. Yale University Press, New Haven.
62. Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. American Society for Training and Development, Alexandria, VA.
63. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Boston.
64. Lang, R., Stegar, J., & Weik, A. (1994). *Understanding Organizational Culture*. Springer-Verlag, Berlin.
65. Lefter, V. & Manolescu, A. (2015). *Managementul resurselor umane*. Editura Pro Universitaria, București.
66. Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*, Harvard Business School Press, Boston.
67. Luttwak, E. (2009). *The Grand Strategy of the Byzantine Empire*. Harvard University Press, Cambridge,
68. Lynn, J. A. (1996). *Giant of the Grand Siècle: The French Army, 1610–1715*. Cambridge University Press, Cambridge.
69. Lynn, J. A. (1996). *The Bayonets of the Republic: Motivation and Tactics in the Army of Revolutionary France*. Westview Press, Boulder.
70. Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Grand Central Publishing, New York.
71. Manolescu, A. (2017). *Managementul resurselor umane*. Editura Economică, București p. 178
72. Marineanu C. (2015). *Manual pentru pregătirea psihologică și controlul stresului operațional*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București.
73. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage, Thousand Oaks.
74. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), Washington, D.C.
75. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resources Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
76. McChrystal S. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio edition, New York.
77. McCuen, J. J. (2008). *Hybrid Wars*. *Military Review*, March–April, Kansas
78. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human resources Management. 6th ed.* Irwin, Homewood, IL.
79. Mintzberg, H. (2010). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
80. Miroiu, A. (2006). *Politici publice. Teorie și practică*. Polirom, Iași.
81. Moelker, R., et al. (2019). *Military Families and the Armed Forces*. *Armed Forces & Society*, 45(4), California.
82. Moelker, R., van der Kloet, I., & Olsthoorn, P. (2005). *Military and society in 21st century Europe*. NL ARMS 2005, Netherlands Defence Academy, Breda.
83. Moelker, R., Van der Kloet, I., & Olsthoorn, P. (2019). *Trends in military HRM*. AUP, Amsterdam.

84. Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). *The new military: Changing patterns of organization and leadership*. Oxford University Press, Oxford.
85. Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). *The Postmodern Military: Armed Forces After the Cold War*. Oxford University Press, Oxford.
86. Moskos, C. (2000). *Toward a Postmodern Military: The United States as a Paradigm*, în *The Postmodern Military*. Oxford University Press, Oxford.
87. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill, New York.
88. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.
89. Nye, J. S. (2010). *Cyber Power*. Harvard University Press, Cambridge.
90. Onwumere, J., Sirykaite, S., Schulz, J., Man, E., James, G., Afsharzagdegan, R., Khan, S., Harvey, R., & Souray, J. (2018). *Burnout and Depression: Understanding the Overlap and the Distinctions*. London: King's College London.
91. Parker, G. (1988). *The Military Revolution*. Cambridge University Press, Cambridge.
92. Petrișor, S.M., Popa Petrișor, R. (2014), *Mecatronica- între imperativele contemporane și paradigma umanisto-tehnologică*. Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.
93. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.
94. Renton, J. (2009). *Coaching and mentoring: What they are and how to make the most of them*, Profile Books, London.
95. Rid, T. (2020). *Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare*. Farrar, Straus and Giroux, New York.
96. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Hoboken, NJ.
97. Robinson, N. (2010). *Security: The Concept and Its Boundaries*. Political Studies Review, vol. 8, Londra.
98. Rusu, C. (2014). *Managementul resurselor umane*. Editura ASE, București.
99. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. Jossey-Bass, San Francisco.
100. Schneier, B. (2015). *Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World*. W. W. Norton & Company, New York,
101. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass, San Francisco.
102. Segal, D. R. (1989). *Recruiting for Uncle Sam: Citizenship and Military Manpower Policy*. University Press of Kansas, Kansas.
103. Singer, P. W., & Friedman, A. (2014). *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, Oxford.
104. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nr. 3, New York.
105. Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2016). *Managing Human resources* (17th ed.). Cengage Learning, Boston.
106. Snider, D. M., & Watkins, G. L. (2000). *The Future of the Army Profession*. McGraw-Hill, New York.
107. Soeters, J., Winslow, D., & Weibull, A. (2006). *Military Culture*. Handbook of the Sociology of the Military, Springer.
108. Stan, M. (2011). *Transformarea Armatei României*. Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, București.
109. Stoica, G. (2019). *Cultura securității în armata digitală*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București.
110. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

111. Taber, K. S. (2018). *The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education*. Research in Science Education, 48, Springer, Dordrecht.
112. Tadjbakhsh, S., & Chenoy, A. M. (2007). *Human Security: Concepts and Implications*. Routledge, London & New York.
113. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resources Management*. FT Prentice Hall, Harlow, UK.
114. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2009). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Harvard Business Press, Boston, MA.
115. U'Ren, L. S. (1914). *The training of the military officer*. Journal of Educational Psychology, 5(3) Worcester.
116. Văduva, G. (2014). *Geopolitică și securitate internațională*, Revista Militară, nr. 3/2014, București.
117. Văduva, G. (2017). *Dimensiunea umană a securității naționale*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București.
118. Voicu, C., & Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*. Editura Economică, București
119. Vuga, J., & Juvan, J. (2013). *Why Soldiers Leave the Military Organization: The Case of the Slovenian Armed Forces*. Armed Forces & Society, 39(2), California.
120. Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing, London.
121. Williams, P. (2020). *Youth and the Military: Attitudes of Generation Z*. Routledge, London.
122. Murray, W., & Millett, A. R. (2000). *A War to Be Won: Fighting the Second World War*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
123. Wong, L. (2004). *Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom*. U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, Carlisle.
124. Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations.*, Pearson Education, 8th ed., Boston, MA.
125. Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2004). *Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change*. Human resources Management 43(4), 367–380. <https://doi.org/10.1002/hrm.20030> .
126. Zlate, M. (2004). *Leadership. Conducere și comportament organizațional*. Editura Polirom, Iași.
127. Zulean, M. (2005). *Reforma forțelor militare: o perspectivă instituțională*. Editura Tritonic, București.

## II. Articole, publicații, lucrări de cercetare

1. Academia Forțelor Terestre (2022). *Raport de evaluare internă a calității educației 2021-2022*. Disponibil la adresa: [https://www.armyacademy.ro/rapoarte/raport\\_evaluare\\_interna\\_calit\\_2022.pdf](https://www.armyacademy.ro/rapoarte/raport_evaluare_interna_calit_2022.pdf).
2. Academia Română. (1996). *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, Editura Univers Enciclopedic.
3. Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2020). *Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2019*. București. Disponibil la adresa: <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2020/Rapoarte/2019%20Raport%20management.pdf>.
4. Agenția pentru Egalitate de Șanse între Femei și Bărbați, (2022). *Raport de activitate*. București. Disponibil la adresa: <https://anes.gov.ro/wp-content/uploads/2023/11/Raport-de-activitate-ANES-2022.pdf>.
5. ASVAB Official Guide (2022), Testing Protocols and Structure, Pentagon Press. Disponibil la adresa: <https://www.officialasvab.com/applicants/sample-questions/>.

6. Bâtcă M. (2021), *Roboții de luptă și inteligența artificială, noile provocări ale mediului militar*. Disponibil la adresa: <https://presamil.ro/robotii-de-lupta-si-inteligenta-artificiala-noile-provocari-ale-mediului-militar/>.
7. Defense Equal Opportunity Management Institute (DEOMI) (2021). *Organizational Climate Research Survey Results*. Disponibil la adresa: <https://www.defenseculture.mil>.
8. European Commission. (2018). General Data Protection Regulation (GDPR). Disponibil la adresa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>.
9. Godechot, J. (1989). *Napoleon I emperor of France*. Disponibil la adresa: <https://www.britannica.com>.
10. Kelt, I. (2022). *Tehnologia militară care „vede prin ziduri”: cât de avansată este, cine a dezvoltat-o*. Disponibil la adresa: <https://playtech.ro/2022/tehnologia-militara-care-vede-prin-ziduri-cat-de-avansata-este-cine-a-dezvoltat-o/>.
11. Lawrence Livermore National Laboratory (LLNL), (2010), *JCATS Development Update*. Defense Threat Reduction Agency Publication. Disponibil la adresa: <https://csl.llnl.gov/jcats>.
12. Ministère des Armées (2016). *Bilan social des armées françaises*. Paris. Disponibil la adresa: [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr).
13. Ministerul Apărării Naționale (2024). *Ghidul candidatului, ediția I/2024*. Disponibil la adresa: <https://www.recutaremapn.ro/ghid.pdf>.
14. Ministerul Apărării Naționale (2024). *Raport privind activitatea desfășurată de Ministerul Apărării Naționale în anul 2023*. Publicat în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a nr. 289/2024. Disponibil la adresa: [https://www.mapn.ro/rapoarte/documente/raport\\_20240812144645.pdf](https://www.mapn.ro/rapoarte/documente/raport_20240812144645.pdf).
15. North Atlantic Treaty Organization, (2024). *NATO 2030: Making a strong alliance even stronger*. Disponibil la adresa: <https://archives.nato.int/nato-wide-human-resources-strategy-2024-2030>.
16. North Atlantic Treaty Organization (2023). *Hybrid Threats: NATO's Response*, NATO, Bruxelles. Disponibil la adresa: [https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2023/04/CORE\\_comprehensive\\_resilience\\_ecosystem.pdf](https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2023/04/CORE_comprehensive_resilience_ecosystem.pdf).
17. O'Connell, D. P. (1968). *Cardinal Richelieu, French cardinal and statesman*. Disponibil la adresa: <https://www.britannica.com>.
18. Rostker, B. (2006) *I Want You!: The evolution of the all-volunteer force*. Disponibil la adresa: <https://www.rand.org>.
19. United Nations Development Programme. (1994). *Human Development Report 1994: New Dimensions of Human Security*. Oxford University Press, New York. Disponibil la adresa: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf>.
20. U.S. Army, Deputy Chief of Staff, G-1/ Army Talent Management Task Force. *Army Talent Alignment Process*. Disponibil la <https://talent.army.mil/atap/>.
21. U.S. Department of Defense (2024). *Military Enlistment Standards*. Washington, D.C. Disponibil la adresa: [https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/613003\\_vol01.pdf](https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/613003_vol01.pdf).
22. U.S. Department of the Army. (2019). *The Army People Strategy: Talent Management Concept*. U.S. Department of the Army, Washington, D.C. Disponibil la adresa: <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-training/armed-forces-of-the-united-states-of-america/us-military-recruitment-selection-overview/us-army-recruiting-command-overview/>
23. US Army Recruiting Command (2023). *Recruiting Operations Overview*. Fort Knox. Disponibil la adresa: <https://recruiting.army.mil/>.
24. USAREC Operational Planning Division (2022). *Recruiting Operational Plan Handbook*. Fort Knox, pp. 33–38. Disponibil și la adresa [https://recruiting.army.mil/Portals/15/UM%203-0%20Rctg%20Opns%20%28Signed%209Mar22%29\\_1.pdf](https://recruiting.army.mil/Portals/15/UM%203-0%20Rctg%20Opns%20%28Signed%209Mar22%29_1.pdf).

### III. Acte normative

1. *Legea nr. 346/2006, Republicată, privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale*, cu modificările și completările ulterioare, Republicată în Monitorul Oficial al României nr. 867/2017.
2. *Legea nr. 384/2006 privind statutul soldaților și gradaților profesioniști*, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 868/2006.
3. *Legea nr. 203/2015 privind planificarea apărării*, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 555/2015.
4. *Ghidul carierei militare*, aprobat prin *Hotărârea Guvernului României nr. 106/2011*, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 125/2011.
5. *Strategia Militară a României*, aprobată prin *Hotărârea Guvernului României nr. 832/2021*, cu modificările și completările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 781/2021.
6. *Strategia națională privind implementarea Rezoluției 1325 (2000) a Consiliului de Securitate al Organizației Națiunilor Unite - Femeile, pacea și securitatea, pentru perioada 2024 – 2028*, aprobată prin *Hotărârea Guvernului României nr. 894/2024*, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 764 bis/2024.
7. *Carta Albă a Apărării (2021)*. Ministerul Apărării Naționale, București.
8. *Instrucțiuni de aplicare în Ministerul Apărării Naționale a prevederilor Legii nr.384/2006 privind statutul soldaților și gradaților profesioniști, aprobate prin Ordinul ministrului apărării naționale nr. M.39/2010*, cu modificările și completările ulterioare, publicate în Monitorul Oficial al României nr. 243/2010.
9. *Instrucțiuni privind recrutarea, selecția, formarea profesională și evoluția în cariera militară în Armata României*, aprobate prin *Ordinul ministrului apărării naționale M.30/2012*, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 229/2012.
10. *Metodologia întocmirii aprecierilor de serviciu pentru cadrele militare din structurile Ministerului Apărării Naționale, pe timp de pace*, aprobată prin *Ordinul ministrului apărării naționale nr. 122/2014*, cu modificările și completările ulterioare, București, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 863/2014.
11. NATO Allied Command Transformation (2022). *Digital Transformation - Human Capital Innovation in Defence*.
12. NATO Allied Command Transformation. (2020). *Education and Training 2030 Strategy*. Disponibil la adresa: <https://www.act.nato.int/>.
13. NATO Defence College (2021). *Strategic Leadership and the Role of Education*. NATO Defence College, Rome. Disponibil la <https://www.ndc.nato.int/>.
14. NATO Standardization Office (2021). *AJP-10 Allied Joint Doctrine for Personnel Support*.

### IV. Resurse bibliografice pe internet

1. <https://www.armyacademy.ro>
2. <https://anes.gov.ro>
3. <https://apply.army.mod.uk>
4. <https://armedforces.co.uk>
5. <https://forces.ca/en/careers>
6. <https://legislatie.just.ro>
7. <https://www.nato.int>
8. <https://playtech.ro>
9. <https://prospect.org.uk>
10. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov>

11. <https://ro.usembassy.gov/ro>
12. <https://soldier.army.mod.uk>
13. <https://study.com>
14. <https://talent.army.mil/atap/>
15. <https://thetimes.com>
16. [mod.gov.ua](http://mod.gov.ua)
17. [www.act.nato.int](http://www.act.nato.int)
18. [www.airforce.com](http://www.airforce.com)
19. [www.armedforces.co.uk/army](http://www.armedforces.co.uk/army)
20. [www.armedforces.co.uk](http://www.armedforces.co.uk)
21. [www.britannica.com](http://www.britannica.com)
22. [www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de)
23. [www.capita.com/careers](http://www.capita.com/careers)
24. [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr)
25. [www.gocoastguard.com](http://www.gocoastguard.com)
26. [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net)
27. [www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk)
28. [www.rand.org](http://www.rand.org)
29. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
30. [www.todaysmilitary.com](http://www.todaysmilitary.com)
31. [www.usa.gov](http://www.usa.gov)

32. [https://forms.cloud.microsoft/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO\\_\\_dMGp6lUOFgwV0ZOU1A3UVE2WDMxQzlTSEc4MURZVC4u](https://forms.cloud.microsoft/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO__dMGp6lUOFgwV0ZOU1A3UVE2WDMxQzlTSEc4MURZVC4u)



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL *MANAGEMENT*

---

## ***PHD THESIS SUMMARY***

# **OPTIMIZATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MILITARY ORGANIZATIONS: A DRIVER OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL PERFORMANCE**

PHD SUPERVISOR,  
**Prof. Mircea Constantin DUICĂ, PhD, Habil.**

PhD STUDENT,  
**Iulia MANGHIUC**

TÂRGOVIȘTE

2026

## **Content of the summary of doctoral thesis**

Content of the summary of doctoral thesis.....	30
Content of the doctoral thesis .....	32
Keywords.....	36
Importance and actuality of the theme .....	37
Research objectives .....	38
Working hypotheses .....	40
Structure of the doctoral thesis .....	41
Conclusions .....	43
Personal contributions .....	45
Research limits .....	47
Future directions of action.....	49



## **Content of the doctoral thesis**

### **Introduction**

#### **Chapter 1: The current state of research in the field of human resources development in military organizations: exploring the factors that drive organizational and individual performance**

##### 1.1. Historical context and evolution

1.1.1. Chronological analysis of paradigms and methodologies of human resources management within military institutions throughout history

1.1.2. Investigation of major transformations and innovations in the management of military personnel, highlighting the influence of socio-political and technological contexts

1.1.3. Assessing the importance of interpreting the historical context in understanding and adapting human resources practices in contemporary military organizations

##### 1.2. Introduction to the issue of human resources in the contemporary military environment

1.2.1. The dynamics of the contemporary security environment and implications for military human resources

1.2.2. Challenges to the human resources of the Romanian armed forces generated by hybrid threats

##### 1.3. The evolution of the concept of human resources development in the military context

1.3.1. The interdependence between military strategies and human resources development

1.3.2. The role of military education in human resources development

##### 1.4. Analysis of recent research on military professional development

##### 1.5. Factors influencing performance in military organizations

#### **Chapter 2: The current military organizations: challenges and trends in human resources management**

##### 2.1. Analysis of new operational realities: hybrid, cyber, and asymmetric wars

2.1.1. Implications of hybrid wars on human resources

2.1.2. Implications of cyber and asymmetric wars on human resources

##### 2.2. Cybersecurity and the protection of sensitive data in the context of human resources management

- 2.2.1. Implementation of cybersecurity measures in military personal data management systems
- 2.2.2. Risk analysis and implementation of strategies for protection against cyber threats
- 2.3. The impact of digitalization, artificial intelligence, and automation on the functioning of military units
  - 2.3.1. Implementation of digital systems for performance and competency management
  - 2.3.2. Use of online platforms to facilitate personnel management processes
- 2.4. Analysis of the impact of organizational culture and leadership on the performance of military organizations and employees
  - 2.4.1. Organizational culture and employee performance
  - 2.4.2. The Role of Leadership in Human resources Development
- 2.5. Current challenges in human resources management in modern armies: recruitment, retention, burnout, generation Z

**Chapter 3: Human resources development in military organizations: strategies, methods, and tools**

- 3.1. Types of training in the military: initial, continuing, specialized, operational
  - 3.1.1. Human resources development in military organizations
  - 3.1.2. Motivation and engagement of military personnel
- 3.2. Periodic evaluation of military personnel: performance indicators, operational qualification standards
- 3.3. Integration of mentoring and coaching in the training of military leaders: a strategic approach to human resources development
- 3.4. Career policies and strategies: succession planning, rotation, functional mobility

**Chapter 4: Conceptual–epistemological–methodological framework for optimizing military hr management: a driver of organizational and individual performance**

- 4.1. Conceptual framework
- 4.2. Epistemological framework
- 4.3. Methodological framework
  - 4.3.1. Research problem
  - 4.3.2. Research purpose
  - 4.3.3. Research objectives
  - 4.3.4. Research hypotheses

- 4.3.5. Research topics addressed through working hypotheses
- 4.3.6. Scientific research methodology
  - 4.3.6.1. Qualitative research methods
  - 4.3.6.2. Quantitative research methods
- 4.3.7. Questionnaire design
- 4.3.8. Sample characteristics
- 4.3.9. Data processing
  - 4.3.9.1. Descriptive statistics for hypothesis validation
  - 4.3.9.2. Other analysis and interpretation procedure
- 4.3.10. Hypothesis validation

## **Chapter 5: OPTIMIL - a model for optimizing human resources management in military organizations**

- 5.1. Theoretical and practical foundation of the proposed model
  - 5.1.1. Theoretical arguments regarding the role of human resources optimization in the military
  - 5.1.2. Conclusions of quantitative research and their impact on the construction of the model
  - 5.1.3. The relationship between validated hypotheses and actual human resources development needs
- 5.2. Presentation of the model for optimizing human resources management
  - 5.2.1. General principles underlying the model
  - 5.2.2. Structure of the model (matrix / scheme / applied guide)
  - 5.2.3. Functioning of the model and stages of application in military organizations
- 5.3. Implementation recommendations
  - 5.3.1. Organizational conditions required for applying the model
  - 5.3.2. Potential obstacles and solutions to overcome them
  - 5.3.3. Anticipated benefits at the individual, organizational, and operational levels

### **Conclusions**

### **Personal contributions**

### **Limitations of the research**

### **Future research directions**

### **References**

### **List of figures**

### **List of graphs**

**List of tables**

**List of Abbreviations**

**Appendices – questionnaire**

## **Keywords**

In the dissertation entitled “Optimization of human resources management in military organizations: a driver of organizational and individual performance”, we aim to achieve the research objectives and test the hypotheses, considering the following keywords:

*Military organizations*

*Operational reality*

*Organizational culture*

*Military leadership*

*Human resources management (HRM)*

*Recruitment and selection*

*Generation Z*

*Artificial intelligence in recruitment and selection*

*E-learning*

*Performance evaluation*

*Career management*

*Retention and motivation*

*Resilience*

*Human resources enhancement*

## **Importance and actuality of the theme**

In the current context, human resources represent the main source of competitive advantage for military organizations. Human resources development is no longer merely an administrative objective but an essential condition for operational efficiency, institutional cohesion, and the capacity to respond in crisis situations. The topic of this doctoral thesis – “Optimization of human resources management in military organizations: a driver of organizational and individual performance” – thus falls within a field of major relevance for both academia and decision-making bodies.

The evolution of the international security environment, characterized by hybrid conflicts, accelerated technological advances, geopolitical instability, and profound cultural transformations, compels military organizations to continuously adapt their human resources policies. Demographic changes, labor market pressures, and the requirements stemming from NATO and EU membership necessitate the modernization of recruitment, training, motivation, and retention processes. Within this framework, the proposed research addresses pressing and immediate needs for rethinking military careers.

The original contribution of this thesis lies in its integrated approach to military human resources, combining theoretical foundations with the results of empirical research based on both quantitative and qualitative methods applied to a relevant sample of military and civilian personnel. This integration allows for the identification of mechanisms through which human capital can be transformed into a strategic factor of organizational performance.

The thesis brings a dual value:

- **Academic**, by strengthening the theoretical and methodological basis of research in the field of military human resources and by offering new perspectives to the specialized literature.
- **Practical**, by formulating recommendations and tools useful to decision-makers for modernizing human resources policies, from recruitment and training to motivation and retention, to enhance both organizational and individual performance.

The opportunity of this research derives from the necessity of adapting Romanian military structures to the new realities of the battlefield and to the requirements arising from international commitments. At the same time, the thesis aligns with the growing interest of both academia and policymakers in identifying modern and efficient models of human resources management, capable of maximizing human potential in a global context marked by uncertainty and rapid transformations.

## **Research objectives**

### **General objective**

The general objective of the research is to investigate the possibilities for human resources development in contemporary military organizations, taking into account the dynamics of the security environment, the evolution of operational doctrines, and new technological trends. The research aims to highlight how career management policies and strategies, continuous training, leadership, organizational culture, and the integration of digital tools contribute to enhancing both individual and organizational performance. At the same time, it seeks to identify the factors that may influence personnel retention, motivation levels, and the capacity to adapt to the challenges of the current military environment.

### **Specific operational objectives**

- **SO 1.** To analyze the historical context and recent transformations in military human resources management, to identify lessons relevant to the present.
- **SO 2.** To investigate the current challenges generated by hybrid conflicts, digitalization, and cultural changes on military human resources.
- **SO 3.** To evaluate the role of military education, mentoring, and coaching in the development of military leaders and personnel.
- **SO 4.** To analyze the impact of organizational culture and leadership on the performance of military organizations and internal cohesion.
- **SO 5.** To identify motivational factors and career management strategies that can contribute to personnel retention and the reduction of professional burnout.
- **SO 6.** To test, through quantitative and qualitative methods, the hypotheses formulated regarding the relationships between essential variables: human resources development, individual performance, and organizational efficiency.

### **Strategic objectives**

Given the complexity and specificity of the military environment, this research aims to outline and deepen a series of strategic objectives designed to provide a nuanced perspective on how human resources can become the driving force of organizational performance.

The **first objective** seeks to identify the main dimensions of human resources management that directly influence the efficiency and adaptability of military structures. In this respect, the study will analyze both recruitment, selection, and training policies and strategies, as well as mechanisms of personnel motivation and retention.

The **second objective** consists of assessing the impact of human resources optimization practices on both individual and collective performance. Using empirical data analysis, the research will examine the extent to which modern management tools, leadership, and organizational culture contribute to building a flexible, innovative, and resilient military force.

The **third objective** is to explore the challenges and opportunities brought about by digitalization and new technologies in military human resources management. In this regard, the study will investigate both the advantages and the potential risks associated with the integration of digital tools, with particular emphasis on training, evaluation, and communication processes.

Finally, the research aims to **formulate applicable recommendations** for military leaders and decision-makers in order to strengthen organizational performance through the continuous optimization of human resources. These recommendations will be grounded in the results obtained and will reflect both field realities and best practices identified in the specialized literature.

By achieving these objectives, the thesis aims to contribute not only to the enrichment of theoretical knowledge but also to the concrete optimization of human resources management practices in contemporary military organizations.

## Working hypotheses

The hypotheses formulated within this research reflect the main assumed relationships between the central variables, being grounded in the specialized literature, preliminary observations from the military environment, and the objectives established in the scientific approach. They target direct connections between essential dimensions of human resources management and the level of individual and organizational performance.

Accordingly, the following working hypotheses are stated:

- **H1:** Training and professional development programs positively influence individual performance.
- **H2:** Support provided by superiors determines the effectiveness of training programs.
- **H3:** Organizational culture and leadership style influence military performance.
- **H4:** Emerging technologies positively influence personnel recruitment and selection.
- **H5:** Competency development strategies influence both individual and collective performance.

These synthetically formulated hypotheses represent the premises for the empirical testing of relationships between variables and provide the scientific support necessary for substantiating strategic directions for improving human resources management in the military environment.

## **Structure of the doctoral thesis**

This doctoral thesis is structured into five chapters, preceded by the **Introduction** and followed by the **General conclusions** and **References**.

**Chapter 1: The current state of research in the field of human resources development in military organizations: exploring the factors that drive organizational and individual performance** presents the theoretical and conceptual foundations that define the field of research. It analyzes the paradigms and methodologies of military human resources management throughout history, highlighting the influence of socio-political and technological contexts on personnel practices. At the same time, the chapter explores contemporary challenges generated by the current security environment and hybrid threats, emphasizing the link between military education, personnel development strategies, and organizational performance. The analysis of recent literature complements this framework, concluding with the identification of the main factors influencing performance in military organizations.

**Chapter 2: The current military organizations: challenges and trends in human resources management** addresses the transformations and new operational realities that shape human resources policies. It examines the impact of hybrid, cyber, and asymmetric wars on military personnel, as well as the role of cybersecurity in protecting sensitive data. The chapter highlights the influence of digitalization, artificial intelligence, and automation on military units and emphasizes the connections between leadership, organizational culture, and performance. It also discusses current issues related to recruitment, personnel retention, and the adaptation to new generations.

**Chapter 3: Human resources development in military organizations: strategies: strategies, methods, and tools** are dedicated to exploring approaches to the training and development of military human resources. It examines the types of training (initial, continuous, specialized, operational), methods of motivating and engaging personnel, as well as periodic evaluations based on performance indicators and operational standards. The chapter proposes the integration of mentoring and coaching as strategic tools for the development of military leaders and analyzes career policies – succession planning, functional rotation, and mobility – as essential factors for increasing organizational cohesion and efficiency.

**Chapter 4: Conceptual–epistemological–methodological framework for optimizing military hr management: a driver of organizational and individual performance** details the conceptual and epistemological foundations of the research and presents the methodology applied.

The research problems, purpose, objectives, working hypotheses, and research themes are defined. The methodology includes both qualitative and quantitative methods, with emphasis on questionnaire design, sample characterization, and data processing procedures. Statistical analyses (descriptive statistics, Pearson correlations, t-test, and ANOVA) are employed to validate the hypotheses and to outline the conclusions.

**Chapter 5: OPTIMIL - a model for optimizing human resources management in military organizations** integrates theoretical and empirical results to propose an applied model for optimizing human resources management. The chapter grounds the model in theoretical arguments and the conclusions of quantitative research, describing its general principles, structure, and mode of functioning. Recommendations for implementation are provided, analyzing organizational conditions, potential obstacles, and the anticipated benefits at the individual, organizational, and operational levels.

## Conclusions

This doctoral thesis sets out to investigate and propose a model for optimizing human resources management in military organizations, starting from theoretical premises and empirical verifications conducted through a mixed-methods study. The conclusions represent a synthesis that combines the results of quantitative analysis, qualitative observations, and theoretical reflections on specialized literature, leading to a coherent picture of the mechanisms that can enhance both individual and collective performance in the military environment.

First, the results confirmed the importance of training and professional development programs. Respondents valued their quality and their impact on competencies, adaptability, and personal motivation, which led to the validation of the hypothesis that training is a key factor for organizational efficiency. This finding is consistent with the specialized literature and the best practices of modern armies, thus giving it both theoretical and practical relevance.

Second, the research highlighted the crucial role of support provided by superiors and transformational leadership. The data showed that the direct involvement of command in training and development processes determines the degree of active participation and the subsequent applicability of knowledge. This dimension validates the hypothesis that organizational culture and leadership style are essential levers of performance.

On the other hand, the hypothesis concerning the uniformly positive perception of emerging technologies was only partially confirmed. While most participants acknowledged the usefulness of digital tools in recruitment, selection, and training processes, some expressed reservations about the depersonalization of human interaction and the risk of diminishing organizational empathy. This finding underscores the need to strike a balance between technological innovation and the preservation of human relational climate—an aspect particularly relevant in the military, where cohesion and solidarity are fundamental values.

Furthermore, the hypothesis regarding competency development strategies was fully validated, reinforcing the idea that a modern army cannot function efficiently without constant investment in personnel training and continuous development. This dimension directly relates to the practical objectives of the research and supports the model proposed in Chapter 5.

Another important element revealed by the research is the direct link between human resources optimization and new security realities. Romania's membership in NATO and the European Union requires common standards of training and interoperability, which demand the rapid adaptation of human resources policies to the requirements generated by hybrid, cyber, and

asymmetric conflicts. At the same time, demographic and cultural changes, including the impact of new generations on the military career, call for innovative policies in recruitment, retention, and motivation.

Overall, the findings support the general hypothesis that human resources optimization is a major determinant of organizational performance in the military environment. The results highlighted both strengths—training programs, hierarchical support, organizational culture—and vulnerabilities—the integration of emerging technologies and cyber preparedness—thus outlining clear directions for intervention and development.

From a scientific perspective, the thesis contributes by empirically validating hypotheses derived from specialized literature and by constructing an integrated model for optimizing human resources management. This model, presented in Chapter 5, combines four essential dimensions: continuous training, transformational leadership, process digitalization, and career policies, offering an applied framework for the modernization of military structures.

From an applicative perspective, the recommendations formulated can be used by decision-makers to improve human resources policies, training strategies, and evaluation mechanisms within military organizations. Naturally, the research also had its limitations—the small sample size, the predominantly descriptive character of the analyses, and the possibility of responses being influenced by hierarchical context. However, these do not diminish the relevance of the conclusions; rather, they indicate the need for broader and more diversified future studies, applying inferential and comparative statistical methods at both national and international levels.

In conclusion, human resources constitute the core of military performance, and their optimization is not an option but a strategic necessity. Investments in training, the strengthening of transformational leadership, the stimulation of organizational culture, and the careful integration of emerging technologies form the pillars on which a modern, adaptable, and resilient army can be built—one capable of responding effectively to the challenges of the contemporary security environment and successfully fulfilling its missions within NATO and the EU.

## **Personal contributions**

This doctoral thesis reflects an original and coherent endeavor to investigate the process of human resources development in the military organizations, approached from an integrated and contextual perspective. The personal contributions are found both in the conceptual–theoretical dimension, through the grounding and adaptation of analytical models to the military specificity, and in the applicative dimension, through the design and testing of an original research instrument.

A first contribution is evident at the level of theoretical analysis, where I synthesized the main currents and paradigms that have influenced the management of military human resources, from the earliest forms of career organization to the current challenges generated by digitalization, artificial intelligence, and the hybridization of conflicts. I have integrated and adapted modern concepts—such as transformational leadership, organizational culture, or cyber resilience—to the particularities of the military environment, underlining the ways in which these acquire specific meanings within a hierarchical and operational framework distinct from the civilian one.

On the applicative side, my essential contribution consisted in the design and piloting of an original questionnaire, developed specifically for this research and calibrated to the institutional realities of the Romanian Armed Forces. Its elaboration required the rigorous selection and validation of items, consultation with experts, and application to a diverse sample of both military and civilian personnel. The analysis of the results combined the quantitative approach—using statistical tools such as descriptive analysis, Pearson correlations, t-test, and ANOVA—with qualitative interpretation, conducted through thematic coding of open responses. The triangulation of these two types of data highlighted significant convergences between numerical perceptions and narrative formulations, thereby strengthening the robustness of the conclusions.

An additional personal contribution lies in the construction of an integrated model for optimizing human resources management in military organizations, built upon the interconnection of continuous training, transformational leadership, process digitalization, and career policies. The model was conceived not only as a theoretical framework but also as an adaptable applicative tool, designed to support the modernization of the Romanian Armed Forces and the consolidation of interoperability within NATO and the EU.

Therefore, this thesis brings a significant contribution both from a scientific perspective—through the integration of modern concepts into the field of military human resources and their empirical validation—and from a practical perspective, by offering recommendations and tools that can be used by decision-makers to improve training policies, evaluation systems, and career management. In this way, the study serves as a bridge between academic research and the operational needs of military organizations, contributing to the enhancement of individual and collective performance in a context marked by rapid transformations and new types of threats.

## Research limits

Although this research was constructed with methodological care and a rigorous analytical vision, it must be acknowledged that there are a number of limitations that may influence the interpretation and generalization of the results. These limitations do not affect the validity of the study; rather, they outline an exploratory framework, open to further in-depth investigation and to the development of the main research.

A first limitation concerns the size of the sample used in the pilot study. Given the exploratory nature of this stage, the research relied on a relatively small number of respondents ( $n = 25$ ), selected primarily based on availability and relevance (military and civilian personnel with professional experience in the defense system). While this choice was logistically justified, it reduced the representativeness of the data and requires caution in extrapolating the conclusions. In the extended stage, the research included a much larger sample (300 individuals, of whom 238 provided valid responses), which allowed for the consolidation of the preliminary conclusions.

Another aspect relates to the subjective nature of the responses. Since the study employed a self-report questionnaire, there was a risk of certain forms of bias—such as conformity bias, the tendency to respond in a socially desirable manner, or the influence of hierarchical status on the sincerity of opinions. Although anonymity was ensured, the military institutional context may have induced a certain level of restraint in responses.

An important limitation also derives from the preliminary nature of the research instrument. The questionnaire was in an early stage of validation, which meant that some items were perceived as ambiguous or imprecisely formulated. This aspect was confirmed by the qualitative analysis, which highlighted the need to clarify certain terms and formulations. The instrument was revised prior to the main stage of the research, ensuring a better alignment of items with the military organizational reality.

In addition, the absence of inferential statistical analysis in the pilot stage represents a methodological limitation. The study focused on descriptive and exploratory data interpretation without formulating statistically testable hypotheses. This was corrected in the main research phase, where inferential procedures (Pearson correlations, t-test, ANOVA) were applied to validate the relationships between variables.

Finally, a limitation stems from the cultural and institutional specificity of the context. The research was conducted within the Romanian military, which may restrict the transferability of the results to other armies or international organizations with different traditions, structures, and

policies. In the context of Romania's membership in NATO and the European Union, this limitation highlights the need for comparative studies and transnational validations to confirm the applicability of the proposed model in a broader framework.

By acknowledging these limitations, the thesis honestly assumes the boundaries of the knowledge it generates, while at the same time offering clear directions for optimizing the methodology and extending the research. These adjustments, already implemented in the extended phase, contribute to strengthening the external validity of the conclusions and to consolidating the practical utility of the proposed optimization model.

## **Future directions of action**

In light of the conclusions drawn from the study and the results obtained through integrated quantitative and qualitative analysis, a series of strategic directions emerge for the further development of scientific inquiry in the field of human resources development in military organizations. These directions reflect both the need for methodological consolidation and the opportunity for conceptual and applicative extension of the research.

A first essential direction is the expansion of research toward a larger and statistically representative sample, covering the diversity of military and civilian personnel categories within defense structures. Such an approach will allow for the inferential testing of the formulated hypotheses, as well as the identification of significant differences between professional, functional, and hierarchical groups, thereby providing a more comprehensive picture of the mechanisms of motivation and retention.

Secondly, it is necessary to refine and strengthen the research instrument based on the feedback obtained in the stage. Clarifying specialized terminology, reformulating ambiguous items, and introducing examples adapted to the military context will increase the accuracy of responses and the degree of internal validity. In addition, a psychometric testing of the questionnaire (construct validity, internal consistency) is required in order to ensure its methodological robustness.

Another priority direction is the deepening of the qualitative dimension through the use of complementary interpretative methods such as semi-structured interviews, focus groups, or narrative analysis. These would enable a detailed exploration of the perceptions, values, and experiences of military personnel, complementing quantitative analysis with a deeper and more nuanced understanding of organizational culture and leadership styles.

A necessary step also consists in comparing the results with similar studies conducted in other national armies, particularly in NATO and European Union member states. Such a comparative approach will highlight convergences and divergences in human resources policies, contributing to the formulation of recommendations adaptable to an international institutional framework and to the integration of best practices into the Romanian context.

Lastly, a valuable research direction lies in the longitudinal monitoring of personnel perceptions, in order to capture over time the evolution of job satisfaction, the effectiveness of training programs, and the impact of institutional interventions. Such a perspective would enable

a sustainable evaluation of human resources policies and provide essential data for strategic adjustments in relation to new operational and technological challenges.

Overall, pursuing these directions of research will contribute not only to the improvement of the measurement instrument and the quality of the data but also to the validation and refinement of the optimization model for human resources management proposed in this thesis. Extending the analysis toward a comparative and international dimension will strengthen the practical utility of the conclusions, providing decision-makers with empirical arguments for the formulation of sustainable and adaptive human resources policies, capable of meeting both NATO and EU requirements and the challenges of the contemporary security environment, marked by hybrid conflicts and accelerated digitalization.