



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

IMPLICAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ȘI A INTELIGENȚEI SOCIALE ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR MILITARE

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:

Andrei-Marius MATICIUC

TÂRGOVIȘTE

2023

CUPRINS

MULȚUMIRI	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	7
IPOTEZELE DE LUCRU	9
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	10
CONCLUZII GENERALE	11
CONTRIBUȚII PERSONALE	16
LIMITELE CERCETĂRII	18
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE	18
BIBLIOGRAFIE	19
CURRICULUM VITAE	35
ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE – PUBLICAȚII	36

MULȚUMIRI

Aduc alese mulțumiri coordonatorului meu științific domnul profesor universitar doctor Ion Stegăroiu, pentru permanenta și minuțioasa îndrumare științifică, pentru răbdarea, profesionalismul, sprijinul și înțelegerea extraordinare resimțite pe întreg parcursul cercetării. Îi mulțumesc pentru că mi-a ghidat pașii și a contribuit la formarea mea, oferindu-mi de fiecare dată suportul de care aveam nevoie.

De asemenea, le mulțumesc soției și copilului nostru pentru susținerea necondiționată și pentru că au suportat cu stoicism privațiunile generate de implicarea mea în cercetare.

Adresez mulțumiri tuturor cadrelor universitare ale Școlii Doctorale a Universității Valahia din Târgoviște și nu, în ultimul rând, membrilor comisiei de îndrumare în realizarea cercetării.

Andrei-Marius MATICIUC

Cuvinte cheie:

organizații militare, managementul organizațiilor militare, inteligență cognitivă, inteligență emoțională, inteligență socială, inteligență cognitivă, inteligență integrată

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1 – **Stadiul actual al cunoașterii în domeniu**

- 1.1. Abordarea teoretică a organizațiilor
- 1.2. Caracteristicile organizațiilor militare
- 1.3. Resursele manageriale ale securității naționale
- 1.4. Conceptul de management în organizația militară
 - 1.4.1. Funcțiile managementului
 - 1.4.2. Principiile managementului
 - 1.4.3. Stilurile și rolurile manageriale
- 1.5. Managementul organizației militare între știință și artă
 - 1.5.1. Managementul ca știință
 - 1.5.2. Managementul ca artă

CONCLUZII INTERMEDIARE

CAPITOLUL 2 – **Cadrul conceptual al demersului științific**

- 2.1. Inteligența: cognitivă, emoțională sau socială
 - 2.1.1. Inteligența cognitivă
 - 2.1.2. Inteligența emoțională
 - 2.1.3. Inteligența socială
- 2.2. Managementul militar și implementarea inteligenței emoționale și sociale în organizațiile militare
- 2.3. Cadrul epistemologic al demersului științific concluzii intermediare

CAPITOLUL 3 – **Cadrul metodologic al demersului științific**

- 3.1. Relevanța demersului științific
 - 3.1.1. Obiectivul general
 - 3.1.2. Obiectivele specifice
 - 3.1.3. Ipotezele cercetării
- 3.2. Metodologia cercetării
 - 3.2.1. Caracteristicile demersului științific
 - 3.2.2. Metode și tehnici de cercetare
 - 3.2.3. Descrierea chestionarului
 - 3.2.4. Descrierea și dimensionarea eșantionului
 - 3.2.5. Caracterizarea eșantionului

Concluzii intermediare

CAPITOLUL 4 – **Prezentarea cercetării empirice**

- 4.1. Identificarea inteligenței sociale în organizațiile militare
 - 4.1.1. Analiza și interpretarea rezultatelor
 - 4.2.2. Concluzii intermediare
- 4.3. Identificarea nivelului de inteligență emoțională în organizațiile militare
 - 4.3.1. Analiza și interpretarea rezultatelor
 - 4.3.2. Concluzii intermediare

4.4. Managementul organizațiilor militare în situații normale și de criză versus managementul preferat

4.4.1. Analiza și interpretarea datelor

4.4.2. Concluzii intermediare

4.5. Sinteza validării cercetării

4.5.1. Analiza validării datelor și testării ipotezelor

4.5.2. Corelarea rezultatelor cercetării

4.5.3. Validarea ipotezelor

Concluzii intermediare finale

CAPITOLUL 5 – Management eficient în organizațiile militare bazat pe inteligența integrată

5.1. Inteligență cognitivă, emoțională și socială în context organizațional

5.2. Modelul inteligenței integrate în managementul organizațiilor militare

5.3. Contribuția inteligenței integrate la managementul eficient al organizațiilor militare

5.4. Ghid de bune practici pentru un management bazat pe inteligență integrată în organizațiile militare

5.4.1. Managerii cu inteligența emoțională și socială aplică un management eficient în organizațiile militare

5.4.2. Inteligența integrată a cadrelor militare contribuie la crearea unui climat profesional centrat pe performanță

5.5. Managementul bazat pe inteligență integrată în organizațiile militare în perioada pandemiei

CONCLUZII GENERALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

GLOSAR DE TERMENI

INDEX DE NUME

LISTĂ TABELE

LISTĂ FIGURI

LISTĂ ABREVIERI

ANEXE

ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

Managementul bazat pe inteligența emoțională și socială este o temă de actualitate și poate fi aplicat în diverse domenii de activitate, precum afaceri, educație, servicii de sănătate, administrație publică, sau orice alt tip de organizație dornică să îmbunătățească performanța și relațiile dintre membrii săi. Deși acest tip de management generează multe beneficii, implementarea managementului bazat pe inteligența emoțională și socială poate necesita o investiție semnificativă de timp și resurse pentru dezvoltarea de programe de instruire și dezvoltarea competențelor. De asemenea, ar trebui să fie abordat într-un mod echilibrat, luând în considerare și alți factori importanți pentru performanța organizației, cum ar fi abilitățile tehnice și de planificare strategică.

Implicarea inteligenței emoționale și sociale în managementul organizațiilor militare poate aduce beneficii majore atât cadrelor militare cât și societății civile. Principalele beneficii resimțite de toți membrii organizațiilor militare ar fi îmbunătățirea relațiilor interumane și profesionale, eliminarea stresului și creșterea performanței în îndeplinirea obiectivelor profesionale. Membrii organizațiilor militare desfășoară o activitate profesională care generează stres și presiune ridicată, iar cultivarea inteligenței emoționale îi va ajuta pe membrii organizațiilor militare să gestioneze aceste situații dificile.

Inteligența emoțională împreună cu inteligența socială pot fi utile în aplicarea actului managerial din organizațiile militare contribuind la creșterea performanței organizației și consolidarea brandului instituțional. Cu toate acestea, este important ca structurile responsabile cu formarea și pregătirea cadrelor militare să se asigure că instruirea și dezvoltarea acestor abilități sunt integrate într-un mod adecvat în procesul de formare al cadrelor militare și în structurile organizației, pentru a asigura eficacitatea lor.

Managementul bazat pe inteligența emoțională și socială implică dezvoltarea de abilități precum autocunoaștere, autoreglare, empatie, înțelegerea emoțiilor celorlalți și abilități de comunicare eficientă, iar managementul bazat pe inteligența socială implică abilități de comunicare și negociere, precum și înțelegerea dinamicii grupurilor și a interacțiunii dintre indivizi. Cadrele militare, atât manageri cât și personalul cu funcții de execuție, au nevoie de aceste abilități în îndeplinirea activităților profesionale, pentru că activitățile profesionale implică interacțiunea cu societatea civilă în anumite situații tensionate și stresante, cum ar fi aplicarea controlului de securitate, intervenția pirotehnică, intervenția antiteroristă, menținerea

și restabilirea ordinii publice, stingerea incendiilor, menținerea păcii în zonele de conflict, pază obiective, intelligence, analiză de intelligence, etc. Totodată, abilitățile dezvoltate de inteligența emoțională și socială contribuie la crearea unui mediu de lucru mai eficient și la gestionarea conflictelor într-o manieră adecvată din ambele perspective – managerială și de execuție.

Dezvoltarea inteligenței emoționale și sociale în organizațiile militare în rândul managerilor și al personalului cu funcții de execuție va contribui în cele din urmă la îmbunătățirea performanței organizației în ansamblu atât în interiorul ei cât și în exterior având un impact semnificativ asupra productivității, angajamentului și satisfacției angajaților. Aceste abilități pot fi utilizate pentru a gestiona cu succes situațiile dificile, pentru a dezvolta relații de încredere și pentru a construi o cultură a organizației bazată pe valori precum empatia, respectul și cooperarea.

Lucrarea de față *Implicarea inteligenței emoționale și a inteligenței sociale în managementul organizațiilor militare*, își propune motivarea importanței inteligenței emoționale și sociale în aplicarea actului managerial din organizațiile militare din România. Studiul își dorește să fie util organizațiilor militare în procesul de management, urmând ca beneficiile să se vadă în noua cultură organizațională și să fie resimțite de cadrele militare și de societatea civilă ca beneficiar al misiunilor specifice organizațiilor militare.

Cercetarea urmărește o problemă de actualitate a organizațiilor militare, referitoare la obținerea performanței organizaționale prin aplicarea unui management centrat pe resursa umană. Lucrarea este un material documentar necesar organizațiilor militare în demersul lor de adaptare la evoluția societății contemporane și oferă oportunitatea de a integra concepte care vor stimula și motiva cadrele militare să fie nu doar niște angajați motivați și centrați pe obiectivele profesionale, ci și niște membri valoroși ai societății conștienți de responsabilitățile sociale. Viitorul organizațiilor militare care vor implementa conceptele cercetării este unul prosper și performant, iar cercetările viitoare vor putea cunatiifica această evoluție.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general este proiectarea unor direcții de dezvoltare a inteligenței emoționale și sociale încă din momentul angajării într-o organizație militară a noilor membri. Acest obiectiv general se corelează cu două teme majore ce urmăresc contribuția inteligenței emoționale și sociale pentru un management eficient în organizațiile militare și impactul

inteligenței emoționale și sociale asupra managementului în organizațiile ce vizează îndeplinirea obiectivelor profesionale ale instituțiilor din Sistemul Național de Apărare.

Studiul *Implicarea inteligenței emoționale și a inteligenței sociale în managementul organizațiilor militare* este relevant în plan teoretic deoarece radiografiază și centralizează informații utile pentru înțelegerea organizațiilor militare din Sistemul Național de Apărare și în plan operațional prin elaborarea unui set de măsuri în vederea perfecționării managementului ce va genera creșterea performanței în îndeplinirea misiunilor specifice organizațiilor militare. Prezentul studiu demonstrează importanța furnizării noțiunilor referitoare la inteligența emoțională și socială, atât pentru manageri cât și pentru angajați, efecte care e vor vedea în modul de percepție al societății civile. Cercetare a identificat ca problematică perceperea greșită a noțiunilor de inteligență emoțională și socială în cadrul organizațiilor militare și nevoia de modernizare și corelare cu tendințele societății civile. Un aspect ce a dus la această situație îl reprezintă conservatorismul existent în organizațiile militare, dar și lipsa de informare cu privire la tendințele de transformare a societății civile.

Obiectivele specifice au fost fundamentate pe baza celor două teme majore ale demersului științific al cercetării și derivă din obiectivul general.

În ceea ce privește tema *Rolul inteligenței emoționale și sociale în îmbunătățirea performanței organizaționale a organizațiilor militare*, demersul științific al cercetării se bazează pe trei obiective specifice și anume:

OS1.1. Identificarea tipului de inteligență socială și al nivelului de inteligență emoțională al managerilor organizațiilor militare;

OS1.2. Identificarea tipului de management existent în situații normale și în situații de criză (pandemia) în organizațiile militare din perspectiva personalului cu funcții de execuție;

OS1.3. Identificarea diferențelor dintre managementul preferat, managementul existent în situații normale și managementul existent în situații de criză (pandemia) din perspectiva personalului cu funcții de execuție în raport cu nivelul de inteligență emoțională și tipul de inteligență socială din organizațiile militare.

Referitor la cea de-a doua temă majoră, *Crearea unui climat profesional centrat pe performanță și rolul inteligenței emoționale și sociale în acest demers*, au fost stabilite trei obiective specifice referitoare la:

OS2.1. Identificarea inteligenței emoționale și a tipului de inteligență socială atât la manageri cât și la personalul cu funcții de execuție din organizațiile militare;

OS2.2. *Identificarea tipului de management existent în situații normale și al managementului existent în situații de criză (pandemia) în organizațiile militare, atât din perspectiva managerilor cât și din perspectiva personalului cu funcții de execuție;*

OS2.3. *Corelarea managementului existent (în situații normale și în situații de criză) cu managementul preferat de ambele categorii de personal din organizațiile militare și stabilirea relației diferențelor cu nivelul de inteligență emoțională și tipul de inteligență socială.*

IPOTEZELE DE LUCRU

Ipotezele de lucru abordate la nivelul temelor de cercetare se referă la:

H1: Nivelul ridicat de inteligență emoțională și tipul de inteligență socială al managerilor din organizațiile militare generează aplicarea unui management preferat de cadrele cu funcții de execuție.

H2: Managementul existent în situații normale și managementul existent în situații de criză (*pandemie*) în organizațiile militare sunt similare.

H3: Managementul preferat de personalul cu funcții de execuție este similar cu managementul existent (*în situații normale și în situații de criză*) deoarece un manager cu un nivel ridicat de inteligență emoțională și socială aplică un management similar cu cel preferat de subalterni, aspect care îi motivează pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale.

H4: Nivelul inteligenței emoționale și tipul de inteligență socială al managerilor este similar cu nivelul inteligenței emoționale și tipul de inteligență socială al personalului cu funcții de execuție. *McGregor face referire la aptitudinile de relaționare și autocontrol ale angajaților din organizații.*

H5: Percepția managementului existent în situații normale și a managementul existent în situații de criză, în organizațiile militare, este similară, atât perspectiva managerilor cât și din perspectiva cadrelor militare cu funcții de execuție.

H6: Managementul existent (*în situații normale și în situații de criză*), din organizațiile militare, este similar cu managementul preferat de toate categoriile de cadre militare (*manageri și subalterni*), dacă membrii organizației au un nivel superior de inteligență emoțională și un tip de inteligență socială cu energie socială ridicată.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta temă este structurată în cinci capitole, la care se adaugă introducerea, concluziile generale, contribuții personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de acțiune.

Primul capitol al lucrării este dedicat stadiului actual al cunoașterii științifice cu privire la managementul organizațiilor și cercetează managementul organizațiilor militare din perspectiva conceptului și a procesului. Totodată, în capitol se prezintă funcțiile și principiile managementului din organizațiile militare prin prisma stilurilor și a rolurilor manageriale abordate de organizațiile militare. De asemenea, se prezintă abordarea actului managerial ca știință și ca artă pentru a identifica eventuale aspecte emoționale și sociale în procesul managerial specific organizațiilor militare.

Capitolul al doilea reprezintă cadrul conceptual al demersului științific și evaluează inteligența emoțională, socială și cognitivă din perspectiva organizațiilor militare în strânsă corelație cu activitatea managerială specifică. Totodată, în capitolul doi se prezintă importanța celor trei tipuri de inteligență în contextul exercitării actului managerial specific organizațiilor militare. De asemenea, a fost abordat aspectul epistemologic al cercetării.

În capitolul al treilea a fost abordat aspectul metodologic al demersului științific prezentând relevanța cercetării prin formularea obiectivului general, a obiectivelor specifice și a ipotezelor cercetării.

Capitolul al patrulea reprezintă cercetarea empirică privind implicarea inteligenței emoționale și a inteligenței sociale în managementul organizațiilor militare din România. Cercetarea a fost aplicată pe un eșantion format din 217 respondenți cadre militare din Sistemul Național de Apărare. Chestionarul aplicat a urmărit identificarea tipului de inteligență socială, a nivelului de inteligență emoțională, a managementului preferat, a managementului existent și managementului existent în situații de criză – *pandemia*, iar ulterior a urmărit centrarea datelor pe cele două teme majore prin utilizarea programului SPSS, fiind testate și validate ipotezele de lucru.

Capitolul al cincilea cuprinde modul în care inteligența emoțională și socială contribuie în aplicarea unui management eficient în organizațiile militare și un ghid de bune practici, util managerilor din organizațiile militare pentru aplicarea unui management care să stimuleze performanța organizațională. De asemenea, capitolul analizează perspectivele organizațiilor

militare de creștere a nivelului de inteligență emoțională și socială și implementarea conceptului de *inteligență integrată* în cultura organizațională, pentru creșterea nivelului de performanță concomitent cu satisfacția profesională a resursei umane. Conceptul de inteligență integrată este rezultatul cercetării efectuate. Modelul proiectat în acest capitol oferă soluții viabile organizațiilor militare pentru creșterea calității activității profesionale și optimizarea proceselor organizaționale specifice instituțiilor militare.

CONCLUZII GENERALE

Actul managerial este un act complex care diferă de la o organizație la alta și de la un manager la altul, dar la baza și reușita actului managerial stă inteligența integrată a persoanei investită în funcția managerială. Organizațiile militare evoluează odată cu societatea, iar cultura organizațională se adaptează păstrându-și valori pe care pliază noile elemente ale evoluției sociale, astfel încât organizația militară să fie ancorată în fenomenul evoluției societății și să poată îndeplini misiunea specifică pentru oameni.

Cercetarea a relevat că managerii cu inteligență integrată îndeplinesc obiectivele profesionale eficient și la termen obținând și satisfacția subordonaților, care se simt apreciați și valorificați și pregătiți pentru următoarele provocări profesionale. Toate cadrele organizațiilor militare, pe funcții de execuție sau manageri, ar manifesta un nivel mai mare de satisfacție profesională dacă în perioada de integrare profesională ar beneficia de pregătire specializată pe linia inteligenței integrate – cognitiv-profesională, emoțională și socială.

Orice persoană dacă beneficiază de pregătirea adecvată își poate îmbunătăți inteligența integrată conștientizând următoarele aspecte:

- înțelegerea nivelului propriu de competență profesională;
- înțelegerea nivelului propriu de inteligență emoțională;
- necesitatea și importanța autoeducării atât pe linie profesională cât și pe linie emoțională și socială;
- dezvoltarea personală permanentă prin mijloacele avute la dispoziție;
- modelarea personalității astfel încât să genereze gestionarea emoțiilor și socializarea potrivită contextului;
- acceptarea eșecurilor și valorificarea lor în lecții învățate;
- repetarea experiențelor eșuate până la îndeplinirea lor conform așteptărilor;

- acceptarea îndrumării din partea persoanelor cu experiență.

Organizațiile militare din Sistemul Național de Apărare vor ajunge la îndeplinirea mult mai facilă a obiectivelor profesionale specifice, prin dezvoltarea inteligenței integrate a angajaților cu funcții manageriale, dar și cu funcții de execuție. Un nivel ridicat de inteligență integrată, al membrilor organizațiilor militare, contribuie la conștientizarea nevoilor de specializare profesională și la implicare în activitatea profesională pentru atingerea obiectivelor.

În prezent organizațiile militare au un proces complex de recrutare și selecție, prin care se urmărește identificarea candidaților care îndeplinesc criteriile generale și specifice de selecție și care au cel mai mare potențial cognitiv și fizic pentru deveni cadre militare. În acest sens candidații parcurg interviuri de selecție, testări psihologice complexe, teste de evaluare a nivelului de cultură generală, teste de evaluare a nivelului de cunoaștere a unei limbi străine, teste de evaluare a cunoașterii legislației specifice, probe sportive, probe profesionale specifice viitoarei meserii și evaluarea medicală.

Prin aplicarea acestor probe, structurile de resurse umane ale organizațiilor militare, urmăresc identificarea unor candidați care să aibă motivația potrivită – prin interviurile de selecție, condiția fizică necesară îndeplinirii atribuțiilor specifice – prin probele sportive, starea de sănătate fizică și mentală specifică unui cadru militar – prin evaluarea medicală și testarea psihologică complexă, inteligența cognitivă – prin testarea psihologică complexă, test de cultură generală, test limbă străină, test legislație, probă profesională. Fie că recrutarea se face pentru admiterea într-o instituție militară de învățământ superior, postliceal sau încadrare directă ca subofițer, maistru militar sau ofițer, probele susținute urmăresc identificarea inteligenței cognitive care vor ajuta viitoarele cadre militare să asimileze noțiunile teoretice specifice noii meserii.

Ținând cont că activitatea cadrelor militare presupune interacțiunea cu oamenii atât din cadrul organizațiilor militare cât și din afara lor, cadrelor militare în activitate, pe lângă inteligența cognitivă, le-ar fi utilă în îndeplinirea obiectivelor profesionale și un nivel ridicat de inteligență emoțională și socială.

În acest sens structurile responsabile cu recrutarea și selecția viitoarelor cadre militare ar trebui să calibreze probele astfel încât să identifice inteligența integrată – cognitiv-profesională, emoțională și socială, iar în situația în care bazinul de candidați nu oferă candidați cu inteligență integrată este necesară dezvoltarea inteligenței integrate în procesul de formare inițială și integrare profesională. Ținând cont de aspectele menționate, organizațiile militare vor beneficia de angajați cu inteligență integrată, care ulterior vor evolua în carieră și vor deveni manageri capabili să aplice managementul preferat de subalterni.

Aplicarea managementului preferat oferă pe lângă autonomie angajaților, motivarea la o implicare activă în îndeplinirea obiectivului profesional, satisfacții profesionale și crește retenția organizațională, iar instituțiile militare nu mai pierd resursă umană specializată și capabilă să transmită expertiză personalului nou-încadrat.

Cercetarea realizată permite referiri cu privire la importanța inteligenței emoționale și sociale în îndeplinirea actului managerial aspect relevant atât din perspectiva angajaților cu funcții de execuție cât și din perspectiva managerilor. În contextul cercetării se poate afirma că o organizație militară cu angajați cu un nivel superior de inteligență emoțională, fie ei subalterni sau manageri, are doar beneficii atât din perspectiva climatului organizațional cât și din perspectiva impactului asupra mediului exterior. Ținând cont de complexitatea umană, nivelul superior de dezvoltare a inteligenței emoționale și sociale îți oferă performanță specifică în domeniul militar doar alături de alte trăsături, pe care structurile de resurse umane urmăresc să le identifice încă de la începutul procesului de selecție.

Organizațiile militare prin structurile de recrutare sunt în căutarea de persoane cu potențial înalt și trebuie să se asigure că procesul de recrutare și selecție identifică persoanele potrivite și să nu treacă direct la formarea lor ca persoane potrivite. După identificarea inteligenței integrate la noile cadre militare, instituția are misiunea de a forma cadre militare gânditoare, creative și cu spirit critic, capabile să găsească soluții potrivite cu încărcătură etică.

Stilul de conducere disfuncțional împreună cu o relaționare disfuncțională între membrii organizațiilor militare constituie un factor ce poate afecta eficiența la nivel personal și organizațional. Dacă în organizație există lideri cu o astfel de abordare este necesară evaluarea psihologică și în funcție de rezultatele obținute consiliere psihologică care să îi ajute să își remodeleze perceperea personală a eficacității, a preocupărilor privind autocunoașterea, facilitându-le modelarea imaginii de sine și stilul de conducere conform profesiei militare.

Cercetarea empirică efectuată împreună cu studierea literaturii de specialitate în domeniul managementului, al inteligenței emoționale și al inteligenței sociale, evidențiază rolul inteligenței emoționale și sociale atât în eficiența actului managerial exercitat de cadrele militare cu funcții de conducere cât și asupra organizațiilor militare în sine. Inteligența emoțională și socială le oferă managerilor capacitatea de a intui sentimentele corect astfel încât să ia deciziile manageriale bune pentru organizație, iar cadrelor militare cu funcții de execuție le oferă capacitatea de a intui corect sentimentele generate pe durata îndeplinirii misiunilor specifice și în interacțiunea cu societatea civilă.

Organizațiile militare care au membri cu inteligență integrată manifestă un nivel superior de eficiență în toate zonele de activitate: recrutare, formare, specializare, integrare

profesională, retenția angajaților, munca în echipă, implicarea angajaților în atingerea obiectivelor profesionale, simțul moral, starea de sănătate, orientarea către inovație, productivitate, eficiență, calitatea îndeplinirii misiunii, percepția societății civile, brandul instituțional. Este important ca managerul din orice tip de organizație să înțeleagă importanța pregătirii profesionale permanente, a gestionării propriilor emoții, dar și a identificării și gestionării emoțiilor subalternilor, deoarece activitățile profesionale din organizațiile secolului XXI sunt activități de echipă și nu individuale, iar oamenii gândesc și trăiesc emoțiile generate de stimulii exteriori.

Pentru organizațiile militare este important să aibă manageri care să aplice un management bazat pe inteligență integrată pentru că aceștia vor aplica un management care să inducă o atmosferă pozitivă, pot identifica semnalele emoționale ale personalului din subordine, socializează pentru a utiliza emoțiile și contribuie la cultura organizațională sănătoasă care ar genera o activitate profesională eficientă.

În organizațiile militare nivelul de inteligență integrată poate fi crescut atât prin recrutarea și selecționarea unor persoane cu inteligență emoțională și socială superioară, cât și prin livrarea unor programe de pregătire specifică tuturor angajaților pentru a le crește nivelul de inteligență emoțională și socială și competența profesională. Ca strategie benefică de dezvoltare a inteligenței integrate în organizațiile militare atât recrutarea și selecția cât și pregătirea specifică trebuie utilizate în mod echilibrat, astfel încât organizațiile să își păstreze angajații cu experiență și să îi integreze pe nou-încadrați, dar cu accent pe pregătire pentru a uniformiza nivelul de competență și pentru că schimbarea vine din interior.

Observarea cadrelor militare din organizații militare diferite și coroborat cu rezultatele cercetării și bibliografia studiată propune următoarele recomandări pentru îmbunătățirea inteligenței integrate în organizațiile militare:

- recrutarea și selecția unor cadre militare cu un nivel ridicat de inteligență cognitiv-profesională, emoțională și socială, fiind necesară adăugarea unei probe specifice care să identifice inteligența emoțională și socială a candidaților;
- conceperea unui modul de pregătire care să vizeze dezvoltarea inteligenței integrate – cognitiv-profesională, emoțională și socială în instituțiile militare de învățământ (superioare și postliceale), iar pentru cadrele militare încadrate direct acest modul să fie livrat la începutul carierei în cadrul cursului de cultură organizațională. Acest modul de pregătire să fie particularizat în funcție de corpul participanților – ofițeri, maiștri militari, subofițeri, soldați gradați profesioniști sau salariați civili;

- conceperea unui modul de pregătire care să fie livrat anual pe durata pregătirii specifice la locul de muncă și care să vizeze dezvoltarea și îmbunătățirea nivelului de inteligență emoțională și socială în rândul angajaților organizațiilor militare;
- familiarizarea cadrelor militare cu funcții manageriale cu metodele și instrumentele inteligenței emoționale și sociale care îmbunătățesc activitatea managerială și organizarea de workshopuri care să vizeze îmbunătățirea activității manageriale prin utilizarea inteligenței emoționale și sociale;
- transpunerea conceptului de inteligență integrată – cognitivă, emoțională, socială în cultura organizațională a instituțiilor militare adaptate pe valorile organizațiilor moderne care urmăresc motivația angajaților pentru creșterea performanței organizaționale.

În acest sens, organizațiile militare au datoria să adauge culturii organizaționale conceptul de inteligență integrată care să genereze o atmosferă pozitivă centrată pe performanță profesională.

Studiul realizat este unul cantitativ pentru a obține date relevante cu privire la managementul existent și preferat în organizațiile militare și corelația cu nivelul de inteligență emoțională și socială atât al subalternilor cât și al managerilor pentru a genera o imagine corectă referitoare la managementul centrat pe inteligență emoțională și socială în organizațiile militare. Rezultatele studiului au fost obținute prin aplicarea chestionarelor la 217 membri ai organizațiilor militare din România.

Conform cercetării nivelul de inteligență emoțională și socială este unul peste medie și nu unul superior cum ar trebui să fie în organizațiile militare și există diferență între managementul existent și managementul preferat atât din perspectiva cadrelor militare cu funcții de execuție cât și din perspectiva managerilor. Referitor la managementul preferat managerii și subalternii au aceeași părere în proporții egale și aproape de 100% doresc să resimtă și respectiv să aplice un management participativ bazat pe teoria Y, iar pentru aplicarea unui astfel de management este nevoie de un nivel ridicat de inteligență emoțională și socială în ambele tabere.

Din cauza nivelului mediu al inteligenței emoționale și a energiei sociale scăzute subalternii resimt un management autoritar bazat pe teoria X într-o mai mare măsură, în timp ce managerii cred că aplică un management participativ bazat pe teoria Y, care nu este resimțit de subalterni. Corelând aceste diferențe cu nivelul mediu de inteligență emoțională și energia socială scăzută a tuturor cadrelor militare se justifică această diferență de percepție: din cauza nivelului mediu de inteligență emoțională și a energiei sociale scăzute.

Adevărata nevoie de inteligență emoțională și socială în rândul cadrele militare este relevantă de rezultatele chestionarului referitor la managementul existent în timpul situațiilor de criză generate de pandemie, deoarece pandemia a crescut nivelul de stres și a impus scoaterea din zona de confort atât a managerilor cât și a subalternilor. Analizând datele referitoare la managementul existent în pandemie din ambele perspective observăm că managementul participativ centrat pe teoria Y a scăzut dramatic generând disconfort atât pentru subalterni cât și pentru manageri, iar acest disconfort este resimțit din cauza nivelului mediu de inteligență emoțională și a energiei sociale scăzute.

Inteligența emoțională a fost evaluată prin utilizarea *Scalei Friedmann* care este gândită pe cele patru componente ale inteligenței emoționale autocunoaștere, autocontrol, conștiință socială și managementul relațiilor, iar inteligența socială a fost evaluată prin aplicarea chestionarului *Scenarii sociale* fiind gândit să identifice tipul de interacțiune socială preferat de respondent și a nivelului energiei sociale.

Pentru validarea ipotezelor cercetării au fost utilizate următoarele instrumente statistice: *testul T pentru eșantioane independente*, *analiza ANOVA* și *testul post-hoc*, iar sistemele de analiză a datelor utilizate Excel și SPSS. Folosirea acestor instrumente a permis validarea temelor majore și a ipotezelor cercetării.

Daniel Goleman în lucrările sale susține că succesul profesional nu depinde doar de inteligența cognitivă ci și de abilitatea de a depăși diferite situații, împreună alcătuind inteligența integrată care îl conduce pe individ spre performanță și implicit organizația militară din care face parte. Daniel Goleman a descoperit că cei mai eficienți lideri din orice domeniu de activitate au în comun nivelul superior de inteligență emoțională și socială, iar prezenta cercetare consolidează această ipoteză și o extinde, validând că nu doar managerii cu inteligență emoțională și socială sunt eficienți ci și personalul cu funcții de execuție și împreună alcătuiesc o echipă care conduce organizația militară către performanța absolută.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile personale în vederea identificării eficienței actului managerial al managerilor cu un nivel ridicat de inteligență emoțională și socială din organizațiile militare:

- realizarea unui studiu în domeniu care corelează conceptele tratate de cercetare: managementul organizației militare – inteligență emoțională – inteligență socială;

- identificarea, recunoașterea și analiza surselor bibliografice relevante pentru cercetare care se regăsesc în lucrare;
- structurarea datelor extrase din bibliografie și corelarea cu tipul cercetării realizate;
- prezentarea sintetizată, epistemologică și ontologică a conceptului de management bazat pe inteligență emoțională și socială a organizațiilor militare;
- prezentarea problematicii managementului în organizațiile militare și necesitatea creșterii nivelului de inteligență emoțională și socială în organizație;
- abordarea echidistantă și transparentă bazată pe experiența din organizațiile militare și împărtășirea valorilor, viziunii și experienței ca militar;
- identificarea tipului de management practicat în organizațiile militare și modul de îmbunătățire prin creșterea nivelului de inteligență emoțională și socială;
- propunerea unor programe de specializare a cadrelor militare cu materii care să dezvolte inteligența emoțională și socială;
- analiza imaginii de ansamblu a organizațiilor militare din România și managementul aplicat în raport cu societatea civilă;
- validarea informațiilor, certificarea chestionarelor, analiza și interpretarea informațiilor obținute;
- verificarea ipotezelor de lucru;
- identificarea tipului multiplu de interacțiune socială pe lângă cele patru existente;
- dezvoltarea conceptului de inteligență integrată;
- prezentarea unor recomandări ce pot fi aplicate în organizațiile militare pentru creșterea nivelului de inteligență emoțională și socială;
- realizarea unui model de aplicare a unui management pe inteligență emoțională și socială în organizațiile militare;
- corelarea componentelor inteligenței emoționale ale lui Daniel Goleman cu întrebările din scala Friedmann și cu manifestările emoționale ale lui Adele Lynn;
- realizarea modelului inteligenței integrate și prezentarea modului de implementare în organizațiile militare pentru creșterea performanței;
- realizarea unui ghid de bune practice pentru implementarea conceptului de inteligență integrată în organizațiile militare;
- formularea unor concluzii pertinente.

LIMITELE CERCETĂRII

Dificultățile întâlnite pe parcursul cercetării sunt:

- nu există studii în domeniu care să coreleze conceptele tratate de cercetare: managementul organizației militare – inteligență emoțională – inteligență socială;
- problemele generate de pandemie și limitele impuse au îngreunat cercetarea prin prisma accesului la eșantion și la materialele documentare care existau fizic doar în anumite locații de profil;
- consum ridicat de resurse din perspectiva culegerii datelor;
- resurse bibliografice limitate pe linia managementului bazat pe inteligență emoțională și socială;
- ținând cont de tema abordată a existat o anumită subiectivitate prin prisma factorilor psiho-emoționali care au putut influența respondenții în acordarea răspunsurilor;
- organizațiile militare au un nivel scăzut de transparență referitor la activitatea profesională desfășurată;
- mediul specific organizațiilor militare și modul de interacțiune al cadrelor militare constituie eșantionul ca o limită a cercetării;
- lipsa informațiilor referitoare la numărul cadrelor militare din România este o limită a cercetării în constituirea eșantionului;
- limitarea cercetării la nivelul organizațiilor militare din motive obiective.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Direcțiile viitoare de cercetare, având ca bază de pornire limitele cercetării prezentate anterior, sunt:

- aprofundarea studiului pe linia corelării conceptelor tratate de cercetare: managementul organizației militare – inteligență emoțională – inteligență socială;
- utilizarea unor metode inovative de investigare și analiză care vin în completarea celor utilizate anterior, cu scopul scăderii gradului de subiectivitate;

- extinderea ariei de realizare și în cadrul instituțiilor civile și materializarea unei analize comparative a diferențelor;
- realizarea unui ghid de bune practici referitor la managementul bazat pe inteligență emoțională și socială pentru cele două categorii de instituții: civile și militare, din care să reiasă elementele comune și elementele specifice, dar care pot fi împrumutate și utilizate cu succes;
- realizarea unei cercetări ulterioare, care să surprindă schimbările generate în organizațiile militare după creșterea nivelului de inteligență emoțională și socială și implicit după aplicarea unui management bazat pe inteligență integrată;
- studierea aprofundată a tipului multiplu de interacțiune socială identificat de prezenta cercetare;
- evaluarea nivelului de maturitate pe modelul lideriatului situațional al lui Ken Blanchard sau teoria maturității subordonaților;
- cercetarea inteligenței integrate – cognitivă, emoțională și socială în organizațiile militare și civile și realizarea unui studiu comparativ;
- îmbunătățirea modelului de inteligență integrată și revalidarea acestuia printr-o cercetare mai aprofundată pe un eșantion complex din toate tipurile de organizații existente;
- cercetarea tipului multiplu de interacțiune socială și particularizarea pe axa energiei sociale și a nivelului de concentrare pe obiective.

BIBLIOGRAFIE

1. *** (1977) *Psihologia și metodică educației militare*, București, Editura Militară.
2. *** (2008) *Mic Dicționar Enciclopedic*, București, Editura Niculescu.
3. *** (2008) *Webster's Third New International Dictionary*, United State, Merriam-Webster.
4. *** (2012) *Le Petit Larousse Dictionnaire Encyclopedique*.
5. Abrashoff, M., (2012) *H's your ship*, New York, Grand Central Publishing.
6. Adler, A., (1991) *Cunoașterea omului*, București, Editura Științifică.

7. Albrecht, K., (2006) *Social intelligence*, San Francisco, A Wiley Imprint.
8. Allen, J., (2020) *Get out of your head*, Colorado Springs, Waterbook.
9. Allen, J., (2022) *Eliberează-te de gândurile toxice*, București, Editura Curtea Veche.
10. Allen, J., (2022) *Find your people*, Colorado Springs, Waterbook.
11. Allport, W.G., (1999) *Structura și dezvoltarea personalității*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
12. Alonso, J.R., (2022) *Experiențe psihologice – Construirea unei științe*, București, Editura Litera.
13. Amar, P., (2009) *50 de experimente privind psihologia managerului*, Iași, Editura Polirom.
14. Andre, B., (2009) *Self-leadership pour (se) manager*, Bruxelles, de Boeck Universite.
15. Antoine de Saint-Exupery, (2017) *Micul prinț*, București, Editura Humanitas.
16. Arădăvoaice, Ghe., Col.dr., (1997) *Stil de conducere - Perspectivă Psihosociologică*, București, Editura Militară.
17. Arădăvoaice, Ghe., Gl.dv.(r)dr., (1998) *Managementul organizației și acțiunii militare*, București, Editura Sylvi.
18. Arădăvoaice, Ghe., Gl.dv.(r)dr., (1999) *Ghidul practic al comandantului (șefului) eficient* București, Editura Sylvi.
19. Arădăvoaice, Ghe., Gl.mr.(r)dr., (2000) *Comandantul și arta de a conduce - dimensiuni psihologice și deontologice*, București, Editura Silvy.
20. Arădăvoaice, Ghe., Gl.mr.dr. (1997) *Comunicarea în mediul militar*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare.
21. Ardelean, T. I., (1993) *Cunoașterea omului*, Arad, Editura Concordia.
22. Ariely, D., (2012) *Adevărul (cinstit) despre necinste – cum îi mințim pe toți, dar mai ales pe noi înșine*, București, Editura Publica.
23. Aristotel, (2012) *Etica nicomahica*, București, Editura Antet.
24. Arnulf, J.K., (2015) *Despre leadership*, București, Editura Universitară.
25. Bahcall, S., (2019) *Loonshots – cum să cultivăm ideile țiicnitate care câștigă războaie, vindecă boli și transformă industrii*, București, Editura Publica.
26. Baker, C., (2011) *Navigating the coming chaos*, New York, I Universe Inc.
27. Bandura, A., (1971) *Social learning theory*, Princeton.
28. Bass, B., (2008) *The Bass handbook of leadership*, New York, Free Press.
29. Bass, J., (2015) *Navigating Chaos*, New York, Archer.
30. Batista, E., (2015) *Coaching employees*, Harvard Bussiness Review Press.

31. Băcanu, B., (2014) *Anti-Strategic Management*, București, Editura Polirom.
32. Bennis, W., Nanus, B., (2000) *Lideri*, București, Editura Business Tech Press.
33. Benson, J.K., (1982) *A framework for policy analysis*, in Rogers, D.L. & Whetten, D.A. (eds.), *Interorganizational Coordination*, Ames: Iowa State University Press.
34. Berman, R., (2019) *Return on courage* Texas, Greenleaf.
35. Berne, E., (1964) *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York, Ballantine.
36. Bevoc, L., Collinson R., *4 Organizational Behavior Topics in 1 Book*, Printed in the USA.
37. Bion, W.R., (2004) *Experiences in groups*, New York, Tavistock Publications Limited.
38. Blackman, J.S., (2009) *101 apărări – cum se autoprotejează mintea*, București Editura Trei.
39. Blake, R.R., & Mouton, J.S., (1964) *The managerial grid*, Houston, TX Gulf.
40. Blanchard, K., (2003) *Comment développer sa leadership*, Paris, Editions d'Organisation.
41. Blanchard, K., Carew, D., Carew, E.P., (2017) *The one minute manager*, London, Harper Thorsons.
42. Blanchard, K., Conley, R., (2022) *Simple Truths of leadership*, California, Berrett-Koehler Publishers, Inc, Oakland.
43. Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L., (2017) *Self Leadership and the one minute manager*, New York, Harper Collins.
44. Blanchard, K., Johnson, S., (2018) *Noul manager la minut*, București, Editura Curtea Veche.
45. Blanchard, K., O'Connor, M., (2003) *Managementul și valorile*, București, Editura Curtea Veche.
46. Blanchard, K., Oncken, Jr.W., Burrows, H., (2011) *The one minute manager meets the monkey*, New York, Thorsons.
47. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., (2013) *Leadership and the One Minute Manager Updated Edition: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*, William Morrow.
48. Blanchard, K., Zigarni, P., Zigarni, L., *Leadership and the one minute manager*, London, Harper Thorsons.
49. Bogatu, N., (1981) *Implicații psihosociale ale imaginii despre sine*, Revista de psihologie nr. 4.

50. Boudon, R., (1990) *Texte sociologice alese*, București, Editura Humanitas.
51. Bougnoux, D., (2001) *Introducere în comunicare*, Iași, Editura Polirom.
52. Boulding, K.E., (1985) *The World as a Total System*, Sage Publications Inc.
53. Bourdieu, P., (1980) *Questions de sociologie*, Edition Minuit.
54. Boyatzis, R., McKee, A., (2006) *Les nouveaux défi du leadership*, Paris, Village Mondial.
55. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2019) *The Theory of Knowledge Fields: A Thermodynamics Approach*, Systems.
56. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2020) *Knowledge dynamics: a thermodynamics approach*, Kybernetes Vol. 49 No. 1, pp.6-21 Emerald Publishing Limited.
57. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2023) *From Knowledge to Wisdom: Looking beyond the Knowledge Hierarchy*, Knowledge no 3, 196–214.
58. Brown, B., (2019) *Curajul de a fi vulnerabil*, București, Editura Curtea Veche.
59. Brown, B., (2019) *Îndrăznește să conduci*, București, Editura Curtea Veche.
60. Brown, B., (2020) *The gifts of imperfection*, Minnesota, Hazelden Publishing Center City.
61. Burbulea, E., Col., (1978) *Creativitatea componentă a personalității comandantului*, București, Editura Militară.
62. Burg, B., Mann, J.D., (2021) *Liderul generos*, București, Editura Act și Politon.
63. Burns, B., (1954) *The directions of activity communication in a departamental executive group*, Human Relations.
64. Buzea, C., Moașă, H., (2021) *Managementul Resursei Umane Teorii în practica profesională*, București, Editura Institutul European.
65. Capra, F., (2004) *Conexiuni ascunse*, București, Editura Tehnică.
66. Cardon, A., (2005) *Leadership de transition*, Paris, Editions d'Organisation.
67. Carnegie, D., (2016) *Secretele succesului*, București, Editura Curtea Veche.
68. Carter, P., (2009) *Cartea completă a testelor de inteligență*, București, Editura Meteor Press.
69. Castells, M., (1996) *The Information Age*, vol. 1 Blackwell.
70. Căpâlneanu, I., (1979) *Inteligență și creativitate*, București, Editura Militară.
71. Cândea, D., Cândea, R., (1996) *Comunicare managerială, Concepte, deprinderi, strategii*, București, Editura Expert.
72. Ceaușu, V. (1972) *De la incertitudine la decizie*, București, Editura Militară.
73. Ceaușu, V., (1983) *Autocunoaștere și creație*, București, Editura Militară.
74. Cerghit, I., (1980) *Metode de învățământ*, București, E.D.P.

75. Certo, S.C., (2002) *Managementul Modern*, București, Editura Teora.
76. Chalvin, D., (2006) *Liberez vos talents de manager*, ESF Editeur.
77. Charvet, S.R., *Cuvinte care schimbă minți – Stăpânește limbajul de convingere*, București, Editura Amaltea.
78. Clason, G.S., (2019) *Cel mai bogat din Babilon*, București, Editura Litera.
79. Clear, J., (2019) *Atomic habits – o cale ușoară și eficientă de a-ți forma obiceiuri bune și de a scăpa de cele proaste*, București, Lifestyle Publishing.
80. Cohen, H., (2022) *Arta de a negocia*, București, Editura Humanitas.
81. Coleman, D., (1991) *Management competitiv. Managementul resurselor umane*, Open Business School, Centre for Open Distance Education România.
82. Collett, P., (2011) *Cartea gesturilor*, București, Editura Trei.
83. Collins, J., (2017) *Excelența în afaceri*, București, Editura Curtea Veche.
84. Colom, R., (2022) *Inteligența*, București, Editura Litera.
85. Constantin, D., (2005) *Echipa*, București, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice.
86. Cosma, M., (1993) *Teoria organizațiilor*, Sibiu, Editura Institutului Militar de Transmisiuni Decebal.
87. Cosmovici, A., (2005) *Psihologie generală*, Iași, Editura Polirom.
88. Cosmovici, A., Iacob, L., (1998) *Psihologie școlară*, Iași, Editura Polirom.
89. Costin, C., Costin, M., (2022) *Dicționar de dreptul afacerilor de la A la Z*, București, Editura Universul Juridic.
90. Covey, S.R., (2016) *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente*, București, Editura ALLFA.
91. Covey, S.R., (2020) *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, București, Editura Litera.
92. Coyle, D., (2019) *Manual de cultură organizațională*, Galați, Editura Publica.
93. Cristea, D., (2001) *Tratat de psihologie socială*, Editura Pro Transilvania.
94. Crozier, M., (1964) *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Points – Seuil.
95. Culda, L., (1994) *Procesualitatea socială*, București, Editura Licorna.
96. Culda, L., (1995) *Critica psihologilor*, București, Editura Licorna.
97. Culda, L., (1997) *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*, București, Editura Licorna,
98. Culda, L., (1997) *Sociologia procesual-organică*, București, Editura Licorna.
99. Culda, L., (2000) *Dimensiunea epistemologică a interogării existenței sociale a oamenilor*, București, Editura Licorna.

100. Culda, L., (2001) *Strategii psihologice de explicare a personalității*, București, Editura Licorna.
101. Culda, L., (2002) *Organizațiile*, București, Editura Licorna.
102. Culda, L., (2003) *Potențele ființei umane*, București, Editura Licorna.
103. Culda, L., (2005) *Socializarea oamenilor*, București, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice.
104. Culda, L., (2006) *Gestionarea organizațiilor*, București, Centrul de Studii Porcesual-Organice.
105. Darwin, C., (1959) *The origin of species by means of natural selection*, London, John Murray
106. Dănăiță, I, Nic, A., (2002) *Management – bazele teoretice* București, Editura Mirton.
107. De Geus, A., (1997) *The Living Company*, Harvard Business Rewiew.
108. De Viesscher, P., Deculan, A., (2001) *Dinamica grupurilor*, București, Editura Polirom.
109. Deacon, L., (2018) *Psihologie – Cum să te înțelegi pe tine însuși și pe ceilalți*, București, Editura Meteor Publishing.
110. Dijmărescu, I., (1998) *Managementul inteligenței economice*, București, Editura Lumina Lex.
111. Dispenza, J., (2012) *Antrenează-ți creierul – Strategii și tehnici de transformare mentală*, București, Editura Curtea Veche.
112. Doise, W., Deschany, J.C., Mugny, G., (1996) *Psihologie socială experimentală*, Iași, Editura Polirom.
113. Downs, A., (1967) *Inside Bureaucracy*, Boston, Little Brown.
114. Draft, R., (2021) *Management*, Cengage Learning
115. Drancourt, M., (2002) *Lecon d`histoire sul l`Enterprinse de l`Antiquite a nos jours*, Paris, Presses Universitaires de France.
116. Drucker, P.F., (1999) *Societatea postcapitalistă*, București, Editura Image.
117. Drucker, P.F., Maciarello, J.A., (2008) *Management*, HarperBusiness.
118. Duck, S., (2000) *Relații interpersonale – A gândi , a simți, a interacționa*, Iași, Editura Polirom.
119. Duffy, B., (2019) *Pericolele percepției*, București, Editura Publica.
120. Duhigg, C., (2016) *Mai inteligent, mai repede, mai bine*, București, Editura Publica.

121. Dumitrașcu, V., (2001) *Rețeaua creatoare*, București, Editura Economică.
122. Dumitrescu, M., (1981) *Întreprinderea ca sistem dinamic, complex socio-economic în Enciclopedia conducerii întreprinderii*, București, Editura Științifică și Enciclopedică.
123. Dweck, S.C., (2016) *Mindset. The new psychology of success*, Ballentina Books Trade Paperleack Edition.
124. Eppler, M., (2007) *Capcanele managementului*, București, Editura Polirom.
125. Erikson, T., (2023) *Înconjurat de șefi proști și de angajați leneși*, București, Editura Litera.
126. Fayol, H., (1966) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
127. Fernandez-Berrocal, P., *Inteligența emoțională* (2022) București, Editura Litera.
128. Fisher, A., (1994) *Interpersonal communication – pragmatic of human relationships*, McGraw-Hill.
129. Flamholtz, E., Randle, Y., (2015) *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*, Jossey-Bass.
130. Fodor, I.D., (2009) *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Iași, Editura Lumen.
131. Frankl, V.E., (2018) *Omul în căutarea sensului vieții*, București Editura Vellant.
132. Freud, S., (1976) *Introducere în psihanaliză*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
133. Freud, S., (1992) *Dincolo de principiul plăcerii*, Editura Jurnalul Literar.
134. Friedberg, E., (1997) *Organizația în Boudon R. (coord.), Tratat de sociologie*, București, Editura Humanitas.
135. Fulghum, R., (1986) *All I Really Need to Know I Learned în Kindergarden*.
136. Fullan, M., (2008) *The six secrets of change*, USA, Jossey-Bass.
137. Gardner, H., (1983) *Frames of Mind*, New York, Basic Books Inc
138. Gell, A., (2017) *Cartea de leadership*, București, Editura Act și Politon.
139. George, S., C., (1972) *The history of management thought*, New Jersey, Prentice-Hall Inc
140. Gerber, M.E., (2004) *Mitul managerului*, București, Editura Amaltea.
141. Ghenea, M., (2011) *Antreprenoriat*, București, Editura Univers Juridic.
142. Gladwell, M., (2009) *Excepționalii*, București, Editura Publica.
143. Gladwell, M., (2022) *The tipping point*.

144. Godin, S., (2018) *Vaca mov – Transformă-ți afacerea prin idei remarcabile*, București, Editura Act și Politon.
145. Goldsmith, M., (2015) *Triggers*, New York, Crown Business.
146. Goldsmith, M., (2021) *What got you here, won't get you there*, New York, Hachette Books.
147. Goldsmith, M., (2022) *The earned life*, New York, Currency.
148. Goleman, D., (2004) *Inteligența emoțională, cheia succesului în viață*, București, Editura Allfa.
149. Goleman, D., (2007) *Inteligența socială*, București, Editura Curtea Veche.
150. Goleman, D., (2009) *Să muncești cu inteligență emoțională* București, Editura Cartea Veche.
151. Goleman, D., (2017) *Inteligența emoțională*, București, Editura Curtea Veche.
152. Goleman, D., (2020) *Focus*, București, Editura Curtea Veche.
153. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2013) *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press.
154. Goleman, D., Davidson, R.J., (2018) *Însușiri modificate*, București, Editura Curtea Veche.
155. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., (2007) *Inteligența emoțională în leadership*, București, Editura Curtea Veche.
156. Graen, G. B., & Scandura, T., (1987) *Toward a psychology of dyadic organizing*.
157. Grant, A., (2016) *Originalii – nonconformiștii care fac lumea să progreseze*, București, Editura Publica.
158. Graur, E., (2001) *Tehnici de comunicare*, Cluj-Napoca, Editura Mediamira.
159. Greenleaf, R., (2002) *Servant leadership*.
160. Griffin, R.W., (1990) *Management* Houghton Mifflin Company.
161. Gunther McGrath, R., MacMillan, I.C., (2009) *Discovery driven growth*, Boston, Harvard Business Press.
162. Hamel, G., Breen, B., (2010) *Viitorul managementului*, București, Editura Publica.
163. Hardi, D., (2020) *The compound effect*, New York, Jolin Murray Learning.
164. Hayes, J.L., (1983) *Memos for Management: Leadership*, Amacom
165. Helena, C., Shoshana, F., (1996) *Știința Rezolvării Conflictelor – Fiecare Poate Câștiga*, București, Editura Știință & Tehnică.

166. Helfer, J.-P., Kalika, M., Orsoni, J., (2000) *Management – strategie et organisation*, Paris, Librairie Vuibert,
167. Heller, R., (2002) *Totul despre management, Cum să motivăm echipa*, București, Editura RAO.
168. Heon, F., Davis, A., Jones-Patulli, J., Damart, S., (2014) *The Essential Mary Parker Follett: Ideas We Need Today*, Canada Library and Archives
169. Hodgetts, R., (1986) *Management – Theory, process and practice*, Florida, Academic Press Inc.
170. Hughes, M., Terrell, J.B.. (2007) *The emotionally intelligent team USA*, Jossey-Bass.
171. Hyatt M., (2021) *Lideri cu viziune*, București, Editura Almatea.
172. Iacob, D., Cismaru DM., (2010) *Organizația inteligentă*, București, Editura Comunicare.ro.
173. Iordache, M., (1998) *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, Editura Polirom.
174. Johnson, S., (2006) *Cine mi-a luat cașcavalul*, București, Editura Curtea Veche.
175. Jones, G., Gorell, Ro, (2009) *50 top tools for coaching*, Philadelphia, British Library.
176. Kenneth, R. A., (1980) *The Concept of Coporate Strategy*, Homewood.
177. Kets de Vries, M., (2017) *Leadership – Artă și măiestria de a conduce*, București, Editura Codecs.
178. Keyes, D., (2022) *Flori pentru algernon*, București, Editura YoungArt.
179. Khan, H., (2020) *Leadership reinvented*, California, Rockridge Press Emeryville.
180. Kipley, D., Jewe, R., Helm-Stevens, R., (2015) *A foundation in the principles of management*, United States, Cognella Academic Publishing.
181. Kise, J.A., (2014) *Intentional leadership*, New York, Allworth Press.
182. Koontz, H., O'Donnell, C., (1968) *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company
183. Kotler, P., Caslione, J.A., (2009) *Chaotics: management și marketing în era turbulențelor*, București, Editura Publica.
184. Kuhn, T., (1999) *Structura revoluțiilor științifice*, București, Editura Humanitas.
185. La premiere Conference sur le Leadership au sein du reseaux: (2005) *Sommaire du travail personnel*, Halifax, Nouvelle-Ecosse, Canada.

186. Laine, C., Portanery, E., Roy, E., (2003) *Revelez vos talents de leader*, Issy-les-Moulineaux, ESF Editeur.
187. Lazega, E., *Analyse de reseaux et sociologie des organisations*, în *Revue française de sociologie* vol.35.
188. Le Buhan, C., Santini, J. (2008) *Les fondaments humains du leadership*, Paris, Les Editions Demes.
189. Leigh, A., (2011) *Charisma – Cum să faci o impresie puternică și durabilă*, București, Editura Trei.
190. Lencioni, P., (2002) *The Five Dysfunctions of a team – a leadership fable*, San Francisco, Jossey-Bass.
191. Lencioni, P., (2012) *The Advantage*, San Francisco, Jossey-Bass.
192. Lewin, K., (1948) *Resolving social conflicts*, Michigan, Institute of Technology.
193. Logan, D., King, J., Fischer-Wright H., (2008) *Tribal Leadership – Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*, US, HarperCollins Publishers Inc
194. Longenecker, J., (1981) *Management*, Toronto, London, Sydney, Charles Merrill Publishing Company.
195. Lugen, J.P., Ruqnet, P., (2009) *Manager avec courage*, Paris, EFE-Eyrolles.
196. Lussier, R. N. & Achua C. F. (2008) *Conducerea. Mexic: Învățarea în domeniul educației*.
197. Lynn, A., (2005) *The EQ difference* New York, Amacom.
198. Marcu, F., (2015) *Dicționar actualizat de neologisme*, București, Editura Saeculum.
199. Maxwell, J.C., (2002) *Dezvoltă liderii din jurul tău*, București, Editura Amaltea.
200. Maxwell, J.C., (2002) *Les 21 lois irrefutables du leadership*, Quebec, GIED Editions.
201. Maxwell, J.C., (2003) *Leadership 101 principes de base*, Quebec, Les Editions Un monde different, Brossard.
202. Maxwell, J.C., (2009) *Lider la 360°*, București, Editura Amaltea.
203. Maxwell, J.C., (2014) *Liderii buni pun întrebări extraordinare*, București, Editura Amaltea.
204. Maxwell, J.C., (2018) *Dezvoltă liderul din tine 2.0*, București, Editura Amaltea.
205. Maxwell, J.C., *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, București, Editura Amaltea.
206. Mayer, J.D., Salovey, P. (2017) *Teoria inteligenței emoționale*, București.

207. McGregor, D.M., (1967) *The Professional Manager*, New York, McGraw Hill.
208. McGregor, D.M., (1986) *The Human Side of Enterprise*, New York, Longman Publishing Group.
209. McLanachean, D., (2016) *Tehnici de persuasiune și influență*, București, Editura Litera.
210. McLean, L., (1987) *Public Choice: An introduction*, Oxford, BasilBlackwell.
211. Merton, R., (1965) *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
212. Merton, R.K., (1940) *Bureaucratic structure and Personality*, Social Forces.
213. Miller, D., (2010) *Fii genial! Cum să ai idei strălucite*, București, Editura Rentrop&Straton.
214. Mintzberg, H., (1989) *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Free Press.
215. Mintzberg, H., (1993) *Les pouvoirs dans les organisations*, Les Editions d'Organisations.
216. Mintzberg, H., (2013) *Simply managing*, Editura Pearson Education Limited.
217. Mintzberg, H., (2023) *Understanding organizations ... finally!*, Editura Berrett-Koehler Publishers.
218. Moscovici, S., (1995) *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Iași, Editura Universității A. I. Cuza.
219. Munroe, R., (2015) *Ce-ar fi dacă*, București, Editura Litera.
220. Neculau, A., (1977) *Liderii în dinamica grupurilor*, Editura Științifică și Enciclopedică.
221. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008) *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Universitară
222. Niculescu, M., Vasile, N., (2011) *Epistemologie – Perspectivă interdisciplinară*, Târgoviște, Editura Bibliotheca
223. O'Connor, J., Lages, A., (2019) *Coaching cu NLP* București, Editura Curtea Veche.
224. O'Sullivan, T., (2001) *Concepte fundamentale din științele comunicării și studii culturale*, Iași, Editura Polirom.
225. Owen, Jo, (2006) *Yes, devenez un as du management en 50 lecons*, Paris, Les guides reussite.
226. Panagoreț, O., Armeanu, C.M., (2005) *Tehnici de superînvățare* Ed. Tipoalex.
227. Parsons, T., (1951) *The Social System*, New York, The Free Press.

228. Pavelcu, V., (1970) *Invitație la cunoașterea de sine*, Iași, Editura Junimea.
229. Pavelcu, V., (1976) *Metamorfozele lumii interioare*, Iași, Editura Junimea.
230. Payne, M., (2006) *Narrative therapy – an introduction for counsellors*, London, Sage Publications Ltd.
231. Perju-Liiceanu, A., (1981) *Cunoașterea de sine și comportamentul autoevaluativ*, Revista de psihologie nr.1.
232. Petca, I.C., Lt.col. dr., (1999) *Managementul Organizației Militare*, Sibiu, Editura Academiei Trupelor De Uscat.
233. Petca, I.C., Lt.col.dr., (1999) *Managementul Organizației Militare*, Sibiu, Editura Academiei Trupelor De Uscat.
234. Piaget, J., (1970) *Psychologie et epistemologie*, Paris, Editura Gallimard.
235. Piaget, J., (1998) *Psihologia inteligenței*, București, Editura Științifică.
236. Popescu-Neveanu, P., (1970) *Introducere în psihologia militară*, București, Editura Militară.
237. Popovici, D., (1999) *Introducere în pedagogia militară*, București, Editura Licorna.
238. Popovici, D., (1999) *Pedagogie generală*, București, Editura Licorna.
239. Potts, C., Potts, S., (2017) *Asertivitatea*, București, Editura Trei.
240. Putnam, L.L., Mumby, D.K., (1993) *Organizations, Emotions and the Myth of Rationality*, London Sage
241. Radu-Tomșa, I., (1999) *Psihologie militară eul, imaginea de sine și comportamentul în luptă* București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare.
242. Ramirez, F.L., (2004) *Rating scales in mental health*, Lexi-Comp Inc.
243. Recce, B., (1984) *Business - Houghton Mifflin Company*, Boston, Dallas, Geneva.
244. Reinecke, M., (2010) *Keep calm and carry on*, New York, MJF Beaks.
245. Reynolds, M., (2021) *Coaching transformațional*, București, Editura BMI.
246. Ridley, M., (2021) *Inovația – cum funcționează și de ce-i prieste libertatea*, București Editura Orion.
247. Riggs, W.F., (1979) *Bureaucracy and Development Administration*, Phillipine Journal of PublicAdministration.
248. Roberts, A., (2020) *Liderul de război*, București, Editura Litera-Kronica.
249. Roberts, J.M., Westad O.A., (2018) *Istoria lumii. Din preistorie până în prezent* București, Editura Polirom.

250. Roca, M., (1979) *Creativitatea individuală și de grup*, București, Editura Științifică.
251. Rodach, G., Besser, H., (2007) *Toutes les clefs d'une stratégie gigante*, ESF Editeur.
252. Rojot, J., (2005) *Theorie des organisations*, Paris, Editions Eska.
253. Rosenberg, D.B., (2018) *Dezvoltarea abilităților de aplicare a interviului motivațional*, București, Editura Trei.
254. Rosenberg, M.B., (2014) *Comunicarea Nonverbală*, București, Casa Editorială Ponte.
255. Ruchle, H., (1993) *Limbajul corpului pentru manageri*, București, Editura Tehnică.
256. Russell, K., (2009) *Cartea completă a testelor de inteligență*, București, Editura Meteor Press.
257. Russell, K., Carter, P., (2015) *Teste de inteligență IQ3*, București, Editura Meteor Publishing 2015;
258. Sainsaulieu, R., (1987) *Sociologie de l'organisations et de l'entreprise*, Press de la FNSP et Dalloz.
259. Salanova, M., (2022) *Reziliența – cum să mă ridic după ce am căzut*, București, Editura Litera.
260. Sava, D., Col., Gădiuță, I., Gl. dv., (1998) *Decizia militară*, București, Biblioteca Statului Major General.
261. Schein E.N., (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
262. Selznick, P., (1943) *An Approach to a Theory of Bureaucracy*, American Sociological review vol. 8.
263. Seneca, L.A., (2014) *Despre mânie*, București, Editura Seneca Lucius Annaeus.
264. Sinek, S., (2017) *Liderii mănâncă ultimii*, București, Editura Publica.
265. Sinek, S., (2018) *Începe cu DE CE*, București, Editura Publica.
266. Starr, J., (2016) *The coaching manual*, UK, Pearson Education Limited.
267. Stegăroiu, I., Vagu P., (2006) *Lideriatul – de la teorie la practică*, Târgoviște, Editura Bibliotheca.
268. Stegăroiu, I., Vagu, P., (2007) *Motivarea în muncă*, Târgoviște, Editura Bibliotheca.

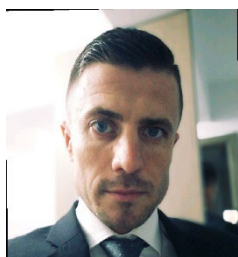
269. Stein, G., Pin, J.R., (2010) *Ceo, carrera y sucesion: escalando a la cima*, Madrid, Financial Time Prentice Hall.
270. Stoica, D., Stoica, M., (1982) *Psihopedagogie școlară*, Craiova, Editura Științifică.
271. Stoner, J., Freeman, R., (1992) *Management*, New Jersey, Practince Hall Englewood Cliffs.
272. Syed, M., (2016) *Gândirea de tip cutie neagră – cum ia naștere inovația din eșecuri*, București, Editura Publica.
273. Szekely, A., (2021) *Comunică Influențează Convinge*, Iași, Editura Floare de Iris.
274. Șchiopu, U., (1997) *Dicționar enciclopedic de psihologie*, București, Editura Babel.
275. Taylor, F., (1999) *Managementul științific*, București, Editura Teora.
276. Teleșpan, C., Lt.col., (2001) *Comunicarea Managerială în Organizația Militară*, Sibiu, Editura Academiei Forțelor Terestre.
277. Thomas, B., Thomas, J., (2012) *Fii un lider mai bun – învață din provocări și dezvoltă-ți talentele*, București, Editura Curtea Veche.
278. Thorndike, E., (1982) *Învățarea umană*, București, Ed. Didactică și Pedagogică.
279. Tichý, N.M., Cohen, E., (2000) *Liderul sau arta de a conduce*, București, Editura Teora.
280. Toma, Ghe, (1999) *Tehnici de comunicare*, București, Editura Artprint,
281. Tracy, B., (2010) *Cum conduc cei mai buni lideri*, București, Editura Curtea Veche.
282. Tran, V., Stănciugelu, I., (2001) *Teoria Comunicării*, București, Editura Facultății de comunicare și relații publice David Ogilvy.
283. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., (2013) *Tratat de management general Vol.1 Școlile de management*, Târgoviște, Editura Bibliotheca.
284. Vansina, L., Vansina-Cobbaert, M.J., (2010) *Psihodinamica organizațiilor*, București, Editura Trei.
285. Vlăsceanu, M., (1999) *Organizațiile și cultura organizării*, București, Editura Trei.
286. Vlăsceanu, M., (2003) *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom.

287. Vroom, V. H., & Yetton, P. W., (1974) *Leadership and decision-making*, New York.
288. Wechsler, D., (1974) *Selected Papers of David Wechsler*, Academic Press
289. Weihrich, H., Koontz, H., (1993) *Management – A global perspective*, United States, McGraw-Hill Inc.
290. Weisinger, H., (1998) *Emotional Intelligence at Work*, Jossey-Bass.
291. Wheatley, M., Kellner-Rogers, M., (1998) *Bringing life to Organizational Change*, Journal of Strategic Performance Measurement.
292. Willink J., (2020) *Leadship strategy and tactics*, New York, St.Martin`s Press.
293. Willink J., Babin L., (2018) *The dichotomy of leadership*, New York, St.Martin`s Press.
294. Withmore, J., (2019) *Coaching pentru performanță*, Galați, Publica.
295. Witzel, M., (2012) *A History of Management Thought*, London, Rontledge.
296. Wood, R., Tolley, H., (2003) *Inteligența emoțională prin teste*, București, Editura Meteor Press.
297. Zamfir, C., (1974) *Psihosociologia organizării și conducerii*, București, Editura Politică.
298. Zlate Mielu (1996) *Locul și rolul eului în structura personalității*, Revista de psihologie nr.140.
299. Zlate Mielu (2006) *Psihologia mecanismelor cognitive*, Iași, Editura Polirom.
300. Zulean, M., (2008) *Militarul și Societatea – relațiile civil-militare la începutul mileniului al III-lea*, București, Editura Militară.
301. (<https://csat.presidency.ro/>)
302. (<https://geopolitics.ro/o-clarificare-a-conceptului-de-diplomatie/>)
303. (<http://oficialmedia.com/tag/piramida-lui-maslow/>)
304. (<http://psihologietm.ro/download/membrii/Help/tindbaz.htm>)
305. (<https://lwvworc.org/ro/whats-post-hoc-analysis>)
306. (https://www.armyacademy.ro/biblioteca/almamater/2_2006/a18.pdf)
307. (<https://www.consilierepsihologica.eu/2018/04/14/scala-friedman-de-masurare-a-inteligentei-emotionale/>)
308. (<https://www.stefamedia.com/teoria-x-si-teoria-y-douglas-mcgregor/>)
309. ([Misiunea și viziunea SRI - Serviciul Român de Informații](#))


310. *** *Legea nr. 1/1998 privind organizarea și funcționarea Serviciului de Informații Externe* (<https://lege5.ro/Gratuit/ge4tqnzy/legea-nr-1-1998-privind-organizarea-si-functiunea-serviciului-de-informatii-externe>)
311. *** *Legea nr. 14 din 24 februarie 1992 (*actualizată*) privind organizarea și funcționarea Serviciului Român de Informații* (<https://www.sri.ro/assets/files/legislatie/Legea14.pdf>)
312. *** *Legea nr. 307 din 12 iulie 2006 (*republicată*) privind apărarea împotriva incendiilor* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/73657>)
313. *** *Legea nr. 550 din 29 noiembrie 2004 privind organizarea și funcționarea Jandarmeriei Române* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/57610>)
314. *** *Legea nr. 80 din 11 iulie 1995 privind statutul cadrelor militare* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/6151>)
315. *** *Legea nr.191 din 19 octombrie 1998 privind organizarea și funcționarea Serviciului de Protecție și Pază* (https://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=18137)
316. *** *Parlamentul României - Constituția din 31 octombrie 2003* (<https://www.presidency.ro/ro/presedinte/constitutia-romaniei>)
317. *** *Regulamentului disciplinei militare* (<https://lege5.ro/Gratuit/gm3tgmzqga/dispozitii-generale-regulament?dp=gy2tgnjsgy3ti>)
318. *** *Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2020-2024* (https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf)

DATE PERSONALE

Andrei-Marius MATICIUC



 București, sector 3, România

 0769.218.300

 maticiuc.andrei@gmail.com

 <https://www.linkedin.com/in/andrei-m-7769141a1/>

Sex M | Data nasteri 21/05/1986 | Nationalitate română

EXPERIENTA PROFESIONALA

AUGUST 2008 –
NOIEMBRIE 2011

Ofițer Specialist

Inspectoratul pentru Situații de Urgență Dealu Spirii al Municipiului București
Siguranță Națională

NOIEMBRIE 2011 –
FEBRUARIE 2023

Ofițer

UM 0466 - București
Siguranță Națională

MARTIE 2023 -
PREZENT

Ofițer resurse umane

UM 0404 - București
Siguranță Națională

STUDII SI FORMARE

2005-2008

Licență în Științe Militare și Informații specializarea Managementul Organizației

Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu din Sibiu

2009-2011

Master în Științe Politice specializarea Management și Guvernare

Școala Națională de Studii Politice și Administrative – Facultatea de Științe Politice din București

2009-2014

Licență în Drept specializarea Drept

Universitatea Spiru Haret – Facultatea de Drept și Administrație Publică din București

2013-2015

Master în Informații și Securitate Națională specializarea Psihologie-Informații

Academia Națională de Informații Mihai Viteazul – Facultatea de Informații din București

2020-PREZENT

Doctorat în Domeniul Management – în curs

Universitatea Valahia din Târgoviște – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste

2005-2008

Certificat de Absolvire a Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic

Universitatea București – Facultatea de Psihologie și Științele Educației – Colegiul de Management al Resurselor Apărării, Educațional și al Achizițiilor

PERFORMANȚE PERSONALE

LIMBA MATERNA romana

ALTE LIMBI	INTELES		VORBIT		SCRIS
Engleză	C1	C1	C1	C1	C1
Italiană	B2	B2	B1	B1	A2
Franceză	B1	B1	B1	B1	A2

APTITUDINI COMUNICARE

- Spirit de echipă; corect, disciplinat, sociabil, capabil de adaptare în contexte diferite; ușurință în stabilirea de relații interumane; rezistență în condiții de stres; capacitate de adaptare la condiții noi de desfășurare a activității; creativitate și rapiditate în soluționarea diferitelor probleme, înaltă conduită morală și profesionalism în relațiile cu publicul și colegii; capacitatea de gestionarea o situație de criză și a lua decizii viabile în condiții de stres

APTITUDINI GESTIUNE/ORGANIZARE COMPETENTE DIGITALE

- Capacitate de stabilire a priorităților, capacitate de analiză și sinteză, capacitate de consiliere și îndrumare, fluentă a comunicării, disciplină și rigurozitate, punctualitate

AUTOEVALUARE

PROCESAREA INFORMAȚIEI	COMUNICARE CREARE DE CONȚINUT	SECURITATE	REZOLVAREA DE PROBLEME
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat

PERMIS DE CONDUCERE B C E

ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE - PUBLICAȚII

Articole publicate:

1. **Maticiuc, A.M.**, (2021) *Inteligența emoțională și inteligența socială în leadership*, Univers Strategic - revistă universitară de studii strategice interdisciplinare și de securitate anul XII nr. 4(48) octombrie-decembrie 2021 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
2. **Maticiuc, A.M.**, (2022) *Procesul de socializare în organizațiile militare*, Univers Strategic - revistă universitară de studii strategice interdisciplinare și de securitate anul XIII nr. 1(49) ianuarie-martie 2022 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
3. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiuc A.M.**, (2022) *Innovative leadership during pandemic*, Revista Economia Contemporană, Volumul 7, Nr. 3/2022 ISSN 2537 – 4222 ISSN-L 2537 – 4222
4. **Maticiuc, A.M., Dumitrache D.A.**, (2023) *Eficiența managerială în organizațiile militare*, Univers Strategic - revistă universitară de studii strategice interdisciplinare și de securitate anul XIII nr. 4(52) octombrie-decembrie 2022 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
5. **Maticiuc, A.M., Cosma R.** (2023) *Efecte ale situațiilor de urgență generate de cutremur în România – analiză multi-risc*, Univers Strategic - revistă universitară de studii strategice interdisciplinare și de securitate anul XIII nr. 4(52) octombrie-decembrie 2022 - ISSN 2068 -

6. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Moral Freedom and Responsibility in the Military Field*, Proceeding Volume of 3rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society România November 12-13, 2021 - ISBN 978-606-9745-66-3
7. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M.**, *Increasing Organizational Performance Through Non-financial Motivation of the Employees*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII Issue 2 2022 ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (Conferinta Internationala GEUC 2022)

Lucrări prezentate la conferințe internaționale:

1. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Emotional intelligence and social intelligence in leadership*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes România July 23-24, 2021
2. **Maticiu, A.M.**, (2021) *The concept of influencing interpersonal relationships*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes România July 23-24, 2021
3. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Social intelligence - a determining factor in exercising the leadership function in military structures*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes România July 23-24, 2021
4. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Cohesion in organizations*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes România July 23-24, 2021
5. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M., Călinoiu C.**, *Digitalization – threat or opportunity for human capital*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 20th edition, Bucharest, 06-07th of April 2023
6. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M., Călinoiu C.**, *Innovative Methods For Motivating Employees*, International Scientific Conference “Accounting And Finance – The Global Languages In Business” 8th Edition, April 21, 2023
7. **Maticiu, A.M., Stegăroiu, I.**, *Inteligența Integrată – factor determinat în exercitarea managementului organizațiilor militare*, Conferința Națională Științifică a AOSR 19-20 mai 2023 Vol. 17 issue 1, 2023 ISSN 2601-5102



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

PHD THESIS SUMMARY

INVOLVING EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SOCIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF MILITARY ORGANIZATIONS

PHD SUPERVISOR

Univ. Prof. Dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAL STUDENT:

Andrei-Marius MATICIUC

Targoviste

2023

CONTENT

THANKS	40
CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	41
THE CURRENTNESS, OPPORTUNITY, NEWNESS AND IMPORTANCE OF THE THEME	43
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	44
WORKING HYPOTHESES	46
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	47
GENERAL CONCLUSIONS	48
PERSONAL CONTRIBUTIONS	54
LIMITATIONS OF THE RESEARCH	55
FUTURE DIRECTIONS OF ACTION AND RESEARCH	56
BIBLIOGRAPHY	57
CURRICULUM VITAE	73
SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY – PUBLICATIONS	74

THANKS

I would like to express my special thanks to my scientific coordinator, university professor doctor Ion Stegăroiu, for his constant and thorough scientific guidance, for his patience, professionalism, support and extraordinary understanding throughout the research. I thank him for guiding my steps and contributing to my formation, giving me every time the support I needed.

I also thank my wife and child for their unconditional support and for stoically enduring the privations of my research involvement.

I would like to thank all the academic staff of the Doctoral School of the Valahia University in Târgoviște, and last but not least, the members of the research committee.

Andrei-Marius MATICIUC

Keywords:

military organizations, military organization management, cognitive intelligence, emotional intelligence, social intelligence, cognitive intelligence, integrated intelligence

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

CHAPTER 1 – **Current state of knowledge in the field**

- 1.1. The theoretical approach to organizations
- 1.2. Characteristics of military organizations
- 1.3. National security management resources
- 1.4. The concept of management in the military organization
 - 1.4.1. Functions of management
 - 1.4.2. Principles of management
 - 1.4.3. Managerial styles and roles
- 1.5. Military Organization Management between Science and Art
 - 1.5.1. Management as a science
 - 1.5.2. Management as art

INTERMEDIATE CONCLUSIONS

CHAPTER 2 – **The conceptual framework of the scientific approach**

- 2.1. Intelligence: cognitive, emotional or social
 - 2.1.1. Cognitive intelligence
 - 2.1.2. Emotional intelligence
 - 2.1.3. Social intelligence
- 2.2. Military management and the implementation of emotional and social intelligence in military organizations
- 2.3. The epistemological framework of the scientific approach intermediate conclusions

CHAPTER 3 – **The methodological framework of the scientific approach**

- 3.1. The relevance of the scientific approach
 - 3.1.1. The overall objective
 - 3.1.2. The specific objectives
 - 3.1.3. Research hypotheses
- 3.2. Research methodology
 - 3.2.1. Characteristics of the scientific approach
 - 3.2.2. Research methods and techniques
 - 3.2.3. Questionnaire description
 - 3.2.4. Sample description and sizing
 - 3.2.5. Characterization of the sample

Intermediate conclusions

CHAPTER 4 – **Presentation of the empirical research**

- 4.1. Identifying social intelligence in military organizations
 - 4.1.1. Analysis and interpretation of results
 - 4.2.2. Intermediate conclusions
- 4.3. Identifying the level of emotional intelligence in military organizations
 - 4.3.1. Analysis and interpretation of results
 - 4.3.2. Intermediate conclusions
- 4.4. Management of military organizations in normal and crisis situations versus preferred management
 - 4.4.1. Data analysis and interpretation

- 4.4.2. Intermediate conclusions
- 4.5. Synthesis of research validation
 - 4.5.1. Analysis of data validation and hypothesis testing
 - 4.5.2. Correlation of research results
 - 4.5.3. Validation of hypotheses

Final interim conclusions

CHAPTER 5 – Effective management in military organizations based on integrated intelligence

- 5.1. Cognitive, emotional and social intelligence in an organizational context
- 5.2. The model of integrated intelligence in the management of military organizations
- 5.3. The contribution of integrated intelligence to the effective management of military organizations
- 5.4. Best Practice Guide for Integrated Intelligence-Based Management in Military Organizations
 - 5.4.1. Managers with emotional and social intelligence apply effective management in military organizations
 - 5.4.2. The integrated intelligence of military personnel contributes to the creation of a professional climate focused on performance
- 5.5. Integrated intelligence-based management in military organizations during the pandemic

GENERAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

BIBLIOGRAPHY

GLOSSARY OF TERMS

INDEX OF NAMES

LIST TABLES

LIST OF FIGURES

LIST OF ABBREVIATIONS

ANNEXES

THE ACTUALITY, THE OPORTUNITY, THE NOVELTY AND THE IMPORTANCE OF THE THEME

Management based on emotional and social intelligence is a current topic and can be applied in various fields of activity, such as business, education, health services, public administration, or any other type of organization willing to improve the performance and relations between its members. Although this type of management generates many benefits, implementing management based on emotional and social intelligence can require a significant investment of time and resources to develop training programs and develop skills. It should also be approached in a balanced way, taking into account other factors important to the organization's performance, such as technical and strategic planning skills.

The involvement of emotional and social intelligence in the management of military organizations can bring major benefits to both military personnel and civil society. The main benefits felt by all members of military organizations would be the improvement of interpersonal and professional relations, the elimination of stress and the increase of performance in meeting professional objectives. Members of military organizations perform work that generates high stress and pressure, and cultivating emotional intelligence will help members of military organizations manage these difficult situations.

Emotional intelligence together with social intelligence can be useful in the application of the managerial act in military organizations contributing to increasing the performance of the organization and strengthening the institutional brand. However, it is important for the structures responsible for the training and development of military personnel to ensure that the training and development of these skills are properly integrated into the training process of military personnel and organizational structures to ensure their effectiveness.

Management based on emotional and social intelligence involves the development of skills such as self-awareness, self-regulation, empathy, understanding the emotions of others and effective communication skills, and management based on social intelligence involves communication and negotiation skills, as well as understanding group dynamics and interaction between individuals . Military personnel, both managers and personnel with executive functions, need these skills in the performance of professional activities, because professional activities involve interaction with civil society in certain tense and stressful situations, such as the application of security control, pyrotechnic intervention , anti-terrorist intervention, maintaining and restoring public order, extinguishing fires, maintaining peace in conflict areas,

guarding objectives, intelligence, intelligence analysis, etc. At the same time, the skills developed by emotional and social intelligence contribute to creating a more efficient work environment and managing conflicts in an appropriate manner from both managerial and execution perspectives.

Developing emotional and social intelligence in military organizations among managers and executive staff will ultimately contribute to improving the performance of the organization as a whole both internally and externally with a significant impact on employee productivity, engagement and satisfaction. These skills can be used to successfully manage difficult situations, develop trusting relationships and build an organizational culture based on values such as empathy, respect and cooperation.

The present paper, *The involvement of emotional intelligence and social intelligence in the management of military organizations*, aims to motivate the importance of emotional and social intelligence in the application of the managerial act in military organizations in Romania. The study wants to be useful to military organizations in the management process, with the benefits to be seen in the new organizational culture and to be felt by military cadres and civil society as a beneficiary of the specific missions of military organizations.

The research pursues a topical problem of military organizations, regarding the achievement of organizational performance by applying a management centered on human resources. The work is a documentary material necessary for military organizations in their efforts to adapt to the evolution of contemporary society and offers the opportunity to integrate concepts that will stimulate and motivate military personnel to be not only motivated employees and focused on professional goals, but also valuable members of society aware of social responsibilities. The future of military organizations that will implement research concepts is a prosperous and performing one, and future research will be able to confirm this evolution.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVE

The overall objective is to design some directions for the development of emotional and social intelligence from the moment of employment in a military organization of new members. This general objective correlates with two major themes that aim at the contribution of emotional and social intelligence for effective management in military organizations and the

impact of emotional and social intelligence on management in organizations aimed at fulfilling the professional objectives of the institutions of the National Defense System.

The study *The involvement of emotional intelligence and social intelligence in the management of military organizations* is theoretically relevant because it x-rays and centralizes information useful for understanding military organizations in the National Defense System and operationally by developing a set of measures to improve management that will generate growth performance in fulfilling the specific missions of military organizations. The present study demonstrates the importance of providing notions of emotional and social intelligence, both for managers and employees, effects that will see it in the way civil society perceives it. Research has identified as problematic the misperception of the notions of emotional and social intelligence within military organizations and the need for modernization and correlation with the trends of civil society. An aspect that led to this situation is the existing conservatism in the military organizations, but also the lack of information regarding the transformation trends of civil society.

The specific objectives were substantiated based on the two major themes of the scientific approach of the research and derive from the general objective.

Regarding the topic *The role of emotional and social intelligence in improving the organizational performance of military organizations* , the scientific approach of the research is based on three specific objectives, namely:

OS1.1. Identifying the type of social intelligence and the level of emotional intelligence of managers of military organizations;

OS1.2. Identifying the type of management existing in normal situations and in crisis situations (pandemic) in military organizations from the perspective of personnel with executive functions;

OS1.3. Identifying the differences between preferred management, existing management in normal situations and existing management in crisis (pandemic) situations from the perspective of personnel with executive functions in relation to the level of emotional intelligence and the type of social intelligence in military organizations.

Regarding the second major theme, *Creating a performance-centered professional climate and the role of emotional and social intelligence in this endeavor* , three specific objectives have been established regarding:

OS2.1. Identifying emotional intelligence and the type of social intelligence in both managers and executive personnel in military organizations;

OS2.2. Identifying the type of management existing in normal situations and the management existing in crisis situations (pandemic) in military organizations, both from the perspective of managers and from the perspective of staff with executive functions;

OS2.3. Correlation of existing management (in normal situations and in crisis situations) with the management preferred by both categories of personnel in military organizations and establishing the relationship of the differences with the level of emotional intelligence and the type of social intelligence.

WORKING HYPOTHESES

The working hypotheses addressed at the level of the research topics refer to:

H1: The high level of emotional intelligence and the type of social intelligence of managers in military organizations generates the application of a management preferred by executives with executive functions.

H2: Management existing in normal situations and management existing in crisis situations (*pandemic*) in military organizations are similar.

H3: The management preferred by the staff with executive functions is similar to the existing management (*in normal situations and in crisis situations*) because a manager with a high level of emotional and social intelligence applies a management similar to that preferred by subordinates, an aspect that gives them motivates for the fulfillment of professional objectives.

H4: The level of emotional intelligence and the type of social intelligence of managers is similar to the level of emotional intelligence and the type of social intelligence of executive staff. *McGregor refers to the communication and self-control skills of employees in organizations.*

H5: The perception of the existing management in normal situations and the existing management in crisis situations, in military organizations, is similar, both from the perspective of managers and from the perspective of military personnel with executive functions.

H6: The existing management (*in normal situations and in crisis situations*), in military organizations, is similar to the management preferred by all categories of military personnel (*managers and subordinates*), if the members of the organization have a higher level of emotional intelligence and a type of social intelligence with high social energy.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The present thesis is structured in five chapters, to which are added the introduction, general conclusions, personal contributions, research limits and future directions of action.

The first chapter of the paper is dedicated to the current state of scientific knowledge regarding the management of organizations and researches the management of military organizations from the perspective of the concept and the process. At the same time, the chapter presents the functions and principles of management in military organizations through the lens of managerial styles and roles approached by military organizations. Also, the approach to the managerial act as a science and as an art is presented in order to identify possible emotional and social aspects in the managerial process specific to military organizations.

The second chapter represents the conceptual framework of the scientific approach and evaluates emotional, social and cognitive intelligence from the perspective of military organizations in close correlation with the specific managerial activity. At the same time, in the second chapter the importance of the three types of intelligence is presented in the context of the exercise of the managerial act specific to military organizations. The epistemological aspect of the research was also addressed.

In the third chapter, the methodological aspect of the scientific approach was addressed, presenting the relevance of the research by formulating the general objective, the specific objectives and the hypotheses of the research.

The fourth chapter represents the empirical research regarding the involvement of emotional intelligence and social intelligence in the management of military organizations in Romania. The research was applied to a sample consisting of 217 respondents military personnel from the National Defense System. The applied questionnaire sought to identify the type of social intelligence, the level of emotional intelligence, the preferred management, the existing management and the existing management in crisis situations - the pandemic, and subsequently sought to center the data on the two major themes by using the SPSS program, being working hypotheses tested and validated.

The fifth chapter includes how emotional and social intelligence contribute to the application of effective management in military organizations and a best practice guide, useful to managers in military organizations for the application of management that will stimulate

organizational performance. Also, chapter c analyzes the prospects of military organizations for increasing the level of emotional and social intelligence and the implementation of the concept of *integrated intelligence* in the organizational culture, for increasing the level of performance simultaneously with the professional satisfaction of the human resource. The concept of integrated intelligence is the result of research carried out. The model designed in this chapter offers viable solutions to military organizations for increasing the quality of professional activity and optimizing organizational processes specific to military institutions.

GENERAL CONCLUSIONS

The managerial act is a complex act that differs from one organization to another and from one manager to another, but the basis and success of the managerial act is the integrated intelligence of the person invested in the managerial function. Military organizations evolve together with society, and the organizational culture adapts by keeping its values on which it folds the new elements of social evolution, so that the military organization is anchored in the phenomenon of society and can fulfill the specific mission for society.

Research has revealed that managers with integrated intelligence meet professional goals efficiently and on time, also achieving the satisfaction of subordinates, who feel appreciated and valued and prepared for the next professional challenges. All cadres of military organizations, on executive or managerial positions, would show a higher level of professional satisfaction if, during the period of professional integration, they benefited from specialized training along the lines of integrated intelligence - cognitive-professional, emotional and social.

Anyone with the right training can improve their integrated intelligence by becoming aware of the following aspects:

- understanding one's own level of professional competence;
- understanding one's level of emotional intelligence;
- the necessity and importance of self-education both professionally and emotionally and socially;
- permanent personal development through the means available;
- shaping the personality so as to generate emotion management and socialization appropriate to the context;
- accepting failures and capitalizing on them in lessons learned;

- repeating failed experiences until they meet expectations;
- accepting guidance from experienced people.

The military organizations of the National Defense System will reach the fulfillment of specific professional objectives much easier, by developing the integrated intelligence of employees with managerial functions, but also with execution functions. A high level of integrated intelligence, of members of military organizations, contributes to awareness of the needs of professional specialization and involvement in professional activity to achieve objectives.

Currently, military organizations have a complex recruitment and selection process, which aims to identify candidates who meet the general and specific selection criteria and who have the greatest cognitive and physical potential to become military personnel. In this sense, candidates go through selection interviews, complex psychological tests, tests to assess the level of general culture, tests to assess the level of knowledge of a foreign language, tests to assess knowledge of specific legislation, sports tests, professional tests specific to the future job and medical assessment.

By applying these tests, the human resources structures of military organizations aim to identify candidates who have the right motivation - through the selection interviews, the physical condition necessary to fulfill specific duties - through the sports tests, the physical and mental health status specific to a military framework - through medical evaluation and complex psychological testing, cognitive intelligence – through complex psychological testing, general culture test, foreign language test, legislation test, professional test. Whether the recruitment is for admission to a military institution of higher education, post-secondary education or direct recruitment as a non-commissioned officer, military foreman or officer, the tests taken aim to identify the cognitive intelligence that will help future military personnel assimilate the theoretical notions specific to the new job.

Bearing in mind that the activity of military personnel involves interaction with people both within military organizations and outside them, active military personnel, in addition to cognitive intelligence, would also benefit from a high level of emotional and social intelligence in fulfilling their professional objectives.

In this sense, the structures responsible for the recruitment and selection of the future should calibrate the samples in such a way as to identify integrated intelligence - cognitive-professional, emotional and social, and in the situation where the pool of candidates does not offer candidates with integrated intelligence, it is necessary to develop integrated intelligence in the process of initial training and professional integration. Taking into account the mentioned

aspects, military organizations will benefit from employees with integrated intelligence, who will later evolve in their careers and become managers capable of applying the management preferred by subordinates.

The application of the preferred management offers, in addition to employee autonomy, the motivation for an active involvement in the fulfillment of the professional objective, professional satisfaction and increases organizational retention, and military institutions no longer lose specialized human resources capable of transmitting expertise to newly hired personnel.

The research carried out allows references regarding the importance of emotional and social intelligence in the performance of the managerial act, an aspect revealed both from the perspective of employees with executive functions and from the perspective of managers. In the context of the research, it can be stated that a military organization with employees with a higher level of emotional intelligence, be they subordinates or managers, has only benefits both from the perspective of the organizational climate and from the perspective of the impact on the external environment. Taking into account human complexity, the higher level of development of emotional and social intelligence gives you specific performance in the military field only along with other traits, which human resources structures aim to identify from the beginning of the selection process.

Military organizations through their recruiting structures are looking for high potential individuals and must ensure that the recruitment and selection process identifies the right people and not go straight to training them as the right people. After identifying the intelligence integrated in the new military cadres, the institution has the mission of forming thinking, creative and critical military cadres, capable of finding suitable solutions with an ethical charge.

The dysfunctional leadership style together with a dysfunctional relationship between the members of military organizations is a factor that can affect the efficiency at the personal and organizational level. If there are leaders in the organization with such an approach, psychological assessment is necessary and, depending on the results obtained, psychological counseling to help them reshape their perception of personal self-efficacy, concerns regarding self-knowledge, facilitating their shaping of their self-image and leadership style according to the military profession.

The empirical research carried out together with the study of specialized literature in the field of management, emotional intelligence and social intelligence, highlights the role of emotional and social intelligence both in the effectiveness of the managerial act exercised by military cadres with leadership positions and on the military organizations themselves.

Emotional and social intelligence gives managers the ability to intuit feelings correctly so that they make good managerial decisions for the organization, and it gives military executives with execution functions the ability to intuit correctly the feelings generated during the performance of specific missions and in interaction with society. civil.

Military organizations that have members with integrated intelligence demonstrate a higher level of efficiency in all areas of activity: recruitment, training, specialization, professional integration, employee retention, teamwork, employee involvement in achieving professional goals, morale, health, the orientation towards innovation, productivity, efficiency, the quality of the mission, the perception of civil society, the institutional brand. It is important for the manager in any type of organization to understand the importance of permanent professional training, managing one's own emotions, but also identifying and managing the emotions of subordinates, because professional activities in 21st century organizations are team activities and not individual, and people think and live emotions generated by external stimuli.

It is important for military organizations to have managers who apply integrated intelligence management because they will apply management that induces a positive atmosphere, can identify emotional signals of subordinate personnel, socialize to use emotions and contribute to organizational culture healthy that would generate an efficient professional activity.

In military organizations, the level of integrated intelligence can be increased both by recruiting and selecting people with superior emotional and social intelligence, and by delivering specific training programs to all employees to increase their level of emotional and social intelligence and professional competence. As a beneficial strategy for developing integrated intelligence in military organizations, both recruitment and selection and specific training must be used in a balanced way, so that organizations retain experienced employees and integrate new recruits, but with an emphasis on training to standardize the level of competence and because change comes from within.

The observation of military personnel from different military organizations and in conjunction with the research results and the studied bibliography proposes the following recommendations for improving integrated intelligence in military organizations:

- the recruitment and selection of military personnel with a high level of cognitive-professional, emotional and social intelligence, it being necessary to add a specific test to identify the emotional and social intelligence of the candidates;
- the design of a training module aimed at the development of integrated intelligence - cognitive-professional, emotional and social in military educational institutions (higher

and post-secondary), and for directly employed military personnel this module should be delivered at the beginning of their career as part of the organizational culture course . This training module should be customized according to the body of the participants – officers, military foremen, non-commissioned officers, professional graded soldiers or civilian employees;

- designing a training module to be delivered annually during specific workplace training and aimed at developing and improving the level of emotional and social intelligence among employees of military organizations;
- familiarizing military personnel with managerial functions with the methods and tools of emotional and social intelligence that improve managerial activity and organizing workshops aimed at improving managerial activity through the use of emotional and social intelligence;
- transposing the concept of integrated intelligence - cognitive, emotional, social in the organizational culture of military institutions adapted to the values of modern organizations that aim to motivate employees to increase organizational performance.

In this sense, military organizations have a duty to add to the organizational culture the concept of integrated intelligence that generates a positive atmosphere centered on professional performance.

The study carried out is a quantitative one to obtain relevant data regarding the existing and preferred management in military organizations and the correlation with the level of emotional and social intelligence of both subordinates and managers in order to generate a correct picture regarding the management centered on emotional intelligence and social in military organizations. The results of the study were obtained by applying questionnaires to 217 members of military organizations in Romania.

According to the research, the level of emotional and social intelligence is above average and not superior as it should be in military organizations, and there is a difference between the existing management and the preferred management both from the perspective of military personnel with executive functions and from the perspective of managers. Regarding the preferred management, managers and subordinates have the same opinion in equal proportions and almost 100% want to feel and respectively apply a participative management based on theory Y, and for the application of such management a high level of emotional intelligence is needed and social in both camps.

Because of the average level of emotional intelligence and low social energy, subordinates feel authoritarian management based on theory X to a greater extent, while

managers believe that they apply participative management based on theory Y, which is not felt by subordinates. Correlating these differences with the average level of emotional intelligence and low social energy of all military personnel justifies this difference in perception: because of the average level of emotional intelligence and low social energy.

The real need for emotional and social intelligence among military personnel is revealed by the results of the questionnaire regarding the existing management during the crisis situations generated by the pandemic, as the pandemic increased the stress level and forced the removal of the comfort zone of both managers and subordinates. Analyzing the data related to the existing management in the pandemic from both perspectives, we notice that participative management centered on theory Y has decreased dramatically generating discomfort for both subordinates and managers, and this discomfort is felt due to the average level of emotional intelligence and low social energy.

Emotional intelligence was assessed by using *the Friedmann Scale* , which is based on the four components of emotional intelligence: self-knowledge, self-control, social awareness and relationship management, and social intelligence was assessed by applying the *Social Scenarios questionnaire* , thought to identify the type of social interaction preferred by respondent and the level of social energy.

To validate the research hypotheses, the following statistical tools were used: *the T-test for independent samples, ANOVA analysis* and the *post-hoc test* , and the data analysis systems used were Excel and SPSS. The use of these tools enabled the validation of major themes and research hypotheses.

Daniel Goleman in his works claims that professional success does not depend only on cognitive intelligence but also on the ability to overcome different situations, together making up the integrated intelligence that leads the individual to performance and implicitly the military organization of which he is a part. Daniel Goleman discovered that the most effective leaders in any field of activity have in common the superior level of emotional and social intelligence, and this research strengthens this hypothesis and extends it, validating that not only managers with emotional and social intelligence are effective, but also the staff with executive functions and together they form a team that drives the military organization to absolute performance.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Personal contributions to identify the effectiveness of the managerial act of managers with a high level of emotional and social intelligence in military organizations:

- carrying out a study in the field that correlates the concepts covered by the research: military organization management – emotional intelligence – social intelligence;
- identification, recognition and analysis of bibliographic sources relevant to the research found in the work;
- structuring the data extracted from the bibliography and correlation with the type of research carried out;
- the synthesized, epistemological and ontological presentation of the concept of management based on emotional and social intelligence in military organizations;
- presentation of management issues in military organizations and the need to increase the level of emotional and social intelligence in the organization;
- the equidistant and transparent approach based on experience in military organizations and sharing values, vision and experience as a military person;
- identifying the type of management practiced in military organizations and how to improve it by increasing the level of emotional and social intelligence;
- proposing specialization programs for military personnel with subjects that develop emotional and social intelligence;
- the analysis of the overall image of the military organizations in Romania and the management applied in relation to the civil society;
- validation of information, certification of questionnaires, analysis and interpretation of obtained information;
- verification of working assumptions;
- identifying the multiple type of social interaction in addition to the existing four;
- developing the concept of integrated intelligence;
- presenting some recommendations that can be applied in military organizations to increase the level of emotional and social intelligence;
- creating a model for applying emotional and social intelligence management in military organizations;

- the correlation of Daniel Goleman 's components of emotional intelligence with the Friedmann scale questions and with Adele Lynn 's emotional manifestations ;
- making the integrated intelligence model and presenting how to implement it in military organizations to increase performance;
- creating a good practice guide for the implementation of the concept of integrated intelligence in military organizations;
- formulating relevant conclusions.

LIMITS OF RESEARCH

The difficulties encountered during the research are:

- there are no studies in the field that correlate the concepts covered by the research: military organization management – emotional intelligence – social intelligence;
- the problems generated by the pandemic and the imposed limits made research difficult in terms of access to the sample and documentary materials that physically existed only in certain profile locations;
- high consumption of resources from the perspective of data collection;
- limited bibliographic resources on management based on emotional and social intelligence;
- taking into account the topic addressed, there was a certain subjectivity through the prism of psycho -emotional factors that could influence respondents in giving answers;
- military organizations have a low level of transparency regarding the professional activity carried out;
- the specific environment of military organizations and the mode of interaction of military personnel constitutes the sample as a limit of the research;
- the lack of information regarding the number of military personnel in Romania is a limitation of the research in the sample formation;
- limiting research at the level of military organizations for objective reasons.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

The future directions of research, based on the limits of the previously presented research, are:

- the deepening of the study along the lines of the correlation of the concepts treated by the research: the management of the military organization – emotional intelligence – social intelligence;
- the use of innovative methods of investigation and analysis that complement those previously used, with the aim of reducing the degree of subjectivity;
- expanding the area of achievement also within civil institutions and materializing a comparative analysis of the differences;
- the creation of a best practices guide regarding management based on emotional and social intelligence for the two categories of institutions: civil and military, from which common elements and specific elements emerge, but which can be borrowed and used successfully;
- carrying out a further research, which captures the changes generated in military organizations after increasing the level of emotional and social intelligence and implicitly after applying a management based on integrated intelligence;
- the in-depth study of the multiple type of social interaction identified by this research;
- evaluating the level of maturity based on Ken Blanchard 's situational leadership model or the subordinates' maturity theory;
- researching integrated intelligence – cognitive, emotional and social in military and civilian organizations and carrying out a comparative study;
- improving the integrated intelligence model and revalidating it through more in-depth research on a complex sample of all types of existing organizations;
- the research of the multiple type of social interaction and the particularization on the axis of social energy and the level of concentration on objectives .

BIBLIOGRAPHY

1. *** (1977) *Psychology and methodology of military education*, Bucharest, Military Publishing House.
2. *** (2008) *Small Encyclopedic Dictionary*, Bucharest, Niculescu Publishing House.
3. *** (2008) *Webster's Third New International Dictionary*, United States, Merriam-Webster.
4. *** (2012) *Le Petit Larousse Dictionnaire Encyclopedias*.
5. Abrashoff, M., (2012) *H's your ship*, New York, Grand Central Publishing.
6. Adler, A., (1991) *Human knowledge*, Bucharest, Scientific Publishing House.
7. Albrecht, K., (2006) *Social intelligence*, San Francisco, A Wiley Imprint.
8. Allen, J., (2020) *Get out of your head*, Colorado Springs, Waterbook.
9. Allen, J., (2022) *Free yourself from toxic thoughts*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
10. Allen, J., (2022) *Find your people*, Colorado Springs, Waterbook .
11. Allport, W.G., (1999) *Personality structure and development*, Bucharest, Didactic and Pedagogical Publishing House.
12. Alonso, JR, (2022) *Psychological experiences – Building a science*, Bucharest, Litera Publishing House.
13. Amar, P., (2009) *50 experiments regarding the psychology of the manager*, Iasi, Polirom Publishing.
14. Andre, B., (2009) *Self-leadership pour (se) manager*, Brussels, de Boeck Universities.
15. Antoine de Saint- Exupery, (2017) *The Little Prince*, Bucharest, Humanitas Publishing House.
16. Arădăvoaice, Ghe., Col.dr., (1997) *Leadership style - Psychosociological perspective*, Bucharest, Military Publishing House.
17. Arădăvoaice, Ghe., Gl.dv. (r)dr., (1998) *Management of military organization and action*, Bucharest, Sylvi Publishing House.
18. Arădăvoaice, Ghe., Gl.dv. (r)dr., (1999) *Practical guide of the efficient commander (chief)* Bucharest, Sylvi Publishing House.
19. Arădăvoaice, Ghe., Gl.mr.(r)dr., (2000) *The commander and the art of leading - psychological and deontological dimensions*, Bucharest, Silvy Publishing House.

20. Arădăvoaice, Ghe., Gl.mr.dr. (1997) *Communication in the military environment*, Bucharest, Publishing House of the Academy of Higher Military Studies.
21. Ardelean, TI, (1993) *Knowledge of man*, Arad, Concordia Publishing House.
22. Ariely, D., (2012) *The (honest) truth about dishonesty - how we lie to everyone, but especially to ourselves*, Bucharest, Publica Publishing.
23. Aristotle, (2012) *Nicomachean Ethics* , Bucharest, Antet Publishing House.
24. Arnulf, JK, (2015) *About leadership*, Bucharest, University Publishing House.
25. Bahcall, S., (2019) *Loonshots – how to cultivate the crazy ideas that win wars, cure diseases and transform industries*, Bucharest, Publica Publishing.
26. Baker, C., (2011) *Navigating the coming chaos* , New York, I Universe Inc.
27. Bandura, A., (1971) *Social learning theory*, Princeton.
28. Bass, B., (2008) *The Bass handbook of leadership*, New York, Free Press.
29. Bass, J., (2015) *Navigating Chaos*, New York, Archer.
30. Batista, E., (2015) *Coaching employees*, Harvard Business Review Press.
31. Băcanu, B., (2014) *Anti-Strategic Management*, Bucharest, Polirom Publishing.
32. Bennis , W., Nanus , B., (2000) *Leaders*, Bucharest, Business Tech Press.
33. Benson, JK, (1982) *A framework for policy analysis*, in Rogers, DL & Whetten, DA. (eds.), *Interorganizational Coordination*, Ames: Iowa State University Press.
34. Berman , R., (2019) *Return on courage* Texas, Greenleaf.
35. Berne, E., (1964) *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York, Ballantine.
36. Bevoc, L., Collinson R., *4 Organizational Behavior Topics in 1 Book*, Printed in the USA.
37. Bion, WR, (2004) *Experiences in groups*, New York, Tavistock Publications Limited.
38. Blackman, JS, (2009) *101 defenses – how to protect the mind*, Bucharest, Trei Publishing House.
39. Blake, RR, & Mouton, JS, (1964) *The managerial grid*, Houston, TX Gulf .
40. Blanchard, K., (2003) *Comment developper sa leadership*, Paris, Editions Organization.
41. Blanchard, K., Carew, D., Carew, EP, (2017) *The one minute manager*, London, Harper Thorsons.
42. Blanchard, K., Conley, R., (2022) *Simple Truths of leadership*, California, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland.

43. Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L., (2017) *Self Leadership and the one minute manager*, New York, Harper Collins .
44. Blanchard, K., Johnson, S., (2018) *The new manager per minute* , Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
45. Blanchard, K., O`Connor, M., (2003) *Management and values* , Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
46. Blanchard, K., Oncken , Jr.W. , Burrows , H., (2011) *The one minute manager meets the monkey* , New York, Thorsons .
47. Blanchard, K., Zigarmi , P., Zigarmi , D., (2013) *Leadership and the One Minute Manager Updated Edition : Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II* , William Morrow .
48. Blanchard, K., Zigarni, P., Zigarni , L., *Leadership and the one minute manager*, London, Harper Thorsons.
49. Bogatu, N., (1981) *Psychosocial implications of self-image*, Revista de psihologie no.4.
50. Boudon, R., (1990) *Selected sociological texts* , Bucharest, Humanitas Publishing House.
51. Bougnoux, D., (2001) *Introduction to communication*, Iasi, Polirom Publishing.
52. Boulding, KE, (1985) *The World as a Total System* , Sage Publications Inc.
53. Bourdieu, P., (1980) *Questions of sociology*, Edition Minuite .
54. Boyatzis, R., McKee , A., (2006) *Les nouveaux defi du leadership* , Paris, Village Mondial.
55. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2019) *The Theory of Knowledge Fields: A Thermodynamics Approach*, Systems.
56. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2020) *Knowledge dynamics: a thermodynamics approach*, *Kybernetes*, Vol. 49 Nr. 1, pp.6-21 Emerald Publishing Limited.
57. Brătianu, C., Bejinaru, R., (2023) *From Knowledge to Wisdom: Looking beyond the Knowledge Hierarchy*, *Knowledge* no 3, 196–214.
58. Brown, B., (2019) *The courage to be vulnerable*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
59. Brown, B., (2019) *Dare to lead*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
60. Brown, B., (2020) *The gifts of imperfection*, Minnesota, Hazelden Publishing Center City.
61. Burbulea, E., Col., (1978) *Creativity component of the commander's personality*, Bucharest, Military Publishing House.

62. Burg, B., Mann, JD, (2021) *The Generous Leader*, Bucharest, Act and Politon Publishing House.
63. Burns, B., (1954) *The directions of activity communication in a departmental executive group*, Human Relations.
64. Buzea, C., Moașă, H., (2021) *Management of Human Resources Theories in professional practice*, Bucharest, Publishing House European Institute.
65. Goat, F., (2004) *Hidden connections*, Bucharest, Technical Publishing House.
66. Cardon, A., (2005) *Leadership of transition* , Paris, Editions Organization .
67. Carnegie, D., (2016) *Secrets of success*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
68. Carter, P., (2009) *The Complete Book of Intelligence Tests*, Bucharest, Meteor Press.
69. Castells , M., (1996) *The Information Age* , vol. 1 Blackwell .
70. Capâlneanu, I., (1979) *Intelligence and creativity*, Bucharest, Military Publishing House.
71. Cîndea, D., Cîndea, R., (1996) *Managerial communication, Concepts, skills, strategies*, Bucharest, Expert Publishing.
72. Ceaușu, V. (1972) *From uncertainty to decision*, Bucharest, Military Publishing House.
73. Ceaușu, V., (1983) *Self-knowledge and creation* , Bucharest , Military Publishing House.
74. Cerghit, I., (1980) *Teaching methods*, Bucharest, EDP.
75. Certo, SC, (2002) *Modern Management*, Bucharest, Teora Publishing House.
76. Chalvin, D., (2006) *Liberez vos talent manager*, ESF Editor.
77. Charvet, SR, *Words that change minds – Master the language of persuasion*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
78. Clason, GS, (2019) *The richest man in Babylon*, Bucharest, Litera Publishing House.
79. Clear, J., (2019) *Atomic habits – an easy and effective way to form good habits and get rid of bad ones*, Bucharest, Lifestyle Publishing.
80. Cohen, H., (2022) *The art of negotiation* , Bucharest, Humanitas Publishing House.
81. Coleman, D., (1991) *Competitive Management. Human resources management*, Open Business School, Center for Open Distance Education Romania.
82. Collett , P., (2011) *The Book of Gestures* , Bucharest, Trei Publishing.
83. Collins, J., (2017) *Business excellence*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
84. Colom, R., (2022) *Intelligence*, Bucharest, Litera Publishing House.
85. Constantin, D., (2005) *Team*, Bucharest, Center for Procedural-Organic Social Studies.

86. Cosma, M., (1993) *Theory of organizations*, Sibiu, Publisher of Decebal Military Transmission Institute.
87. Cosmovici, A., (2005) *General psychology*, Iasi , Polirom Publishing.
88. Cosmovici, A., Iacob, L., (1998) *School psychology* , Iasi , Polirom Publishing.
89. Costin, C., Costin, M., (2022) *Dictionary of business law from A to Z*, Bucharest, Publishing Universul Juridic.
90. Covey, SR, (2016) *The 7 skills of effective people*, Bucharest, ALLFA Publishing House.
91. Covey, SR, (2020) *Ethics of the effective leader or leadership based on principles*, Bucharest, Litera Publishing House.
92. Coyle , D., (2019) *Manual of organizational culture*, Galați, Publica Publishing House.
93. Cristea, D., (2001) *Treatise on social psychology*, Pro Transilvania Publishing House.
94. Crozier , M., (1964) *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Points – Seuil .
95. Culda , L., (1994) *Social procedurality*, Bucharest , Licorna publishing house.
96. Culda , L., (1995) *Criticism of psychologies* , Bucharest , Licorna Publishing House.
97. Culda, L., (1997) *Becoming people in social processuality*, Bucharest, Licorna Publishing House.
98. Culda, L., (1997) *Processual-Organic Sociology*, Bucharest, Licorna Publishing House.
99. Culda , L., (2000) *The epistemological dimension of questioning the social existence of people* , Bucharest, Licorna Publishing House .
100. Culda, L., (2001) *Psychological strategies for explaining personality*, Bucharest, Licorna Publishing House.
101. Culda, L., (2002) *Organizations*, Bucharest, Licorna Publishing House .
102. Culda, L., (2003) *The potentials of the human being*, Bucharest, Publishing House Licorna.
103. Culda, L., (2005) *Socialization of people*, Bucharest, Center for Procedural-Organic Social Studies.
104. Culda, L., (2006) *Management of organizations*, Bucharest, Center for Processual-Organic Studies.
105. Darwin, C., (1959) *The origin of species by means of natural selection*, London, John Murray.
106. Dănăiță, I , Nic, A., (2002) *Management – theoretical bases* Bucharest, Mirton Publishing House.
107. De Geus, A., (1997) *The Living Company*, Harvard Business Review.

108. De Viesscher, P., Deculan , A., (2001) *Dynamics of groups*, Bucharest, Polirom Publishing.
109. Deacon, L., (2018) *Psychology – How to understand yourself and others*, Bucharest, Meteor Publishing Publishing.
110. Dijmărescu, I., (1998) *Management of economic intelligence*, Bucharest, Lumina Lex Publishing House.
111. Dispenza, J., (2012) *Train your brain – Strategies and techniques for mental transformation* , Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
112. Doise, W., Deschany, JC, Mugny, G., (1996) *Experimental social psychology*, Iasi , Polirom Publishing.
113. Downs, A., (1967) *Inside Bureaucracy*, Boston, Little Brown.
114. Draft, R., (2021) *Management*, Cengage Learning
115. Drancourt, M., (2002) *Lecon d`histoire sul l`Enterprinse de l`Antiquite a nos jours*, Paris, Presses Universitaires de France.
116. Drucker, PF, (1999) *The post-capitalist society*, Bucharest, Image Publishing House.
117. Drucker, PF, Maciarello, JA, (2008) *Management*, HarperBusiness.
118. Duck, S., (2000) *Interpersonal relationships-Thinking, feeling, interacting*, Iași, Polirom Publishing House.
119. Duffy, B., (2019) *The perils of perception*, Bucharest, Editura Publica.
120. Duhigg, C., (2016) *Smarter, faster, better*, Bucharest, Publica Publishing.
121. Dumitrașcu, V., (2001) *The creative network*, Bucharest, Economic Publishing House.
122. Dumitrescu, M., (1981) *The enterprise as a dynamic, complex socio -economic system in the Encyclopaedia of enterprise management*, Bucharest, Scientific and Encyclopedic Publishing House.
123. Dweck, SC, (2016) *Mindset. The new psychology of success*, Ballentina Books Trade Paperleack Edition.
124. Eppler, M., (2007) *Management pitfalls*, Bucharest, Polirom Publishing.
125. Erikson, T., (2023) *Surrounded by stupid bosses and lazy employees*, Bucharest, Litera Publishing House.
126. Fayol, H., (1966) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
127. Fernandez-Berrocal, P., (2022) *Emotional Intelligence*, Bucharest, Litera Publishing House.

128. Fisher, A., (1994) *Interpersonal communication – pragmatic of human relationships*, McGraw -Hill.
129. Flamholtz, E., Randle, Y., (2015) *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*, Jossey-Bass.
130. Fodor, ID, (2009) *Emotional intelligence and leadership styles*, Iasi, Lumen Publishing.
131. Frankl, VE, (2018) *Man in search of the meaning of life*, Bucharest, Vellant Publishing House.
132. Freud, S., (1976) *Introduction to psychoanalysis*, Bucharest, Publisher Didactics and Pedagogy.
133. Freud, S., (1992) *Beyond the pleasure principle*, Jurnalul Literal Publishing.
134. Friedberg, E., (1997) *Organization in Boudon R. (coord.), Tratat de sociology*, Bucharest, Humanitas Publishing House.
135. Fulghum, R., (1986) *All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten*.
136. Fullan , M., (2008) *The six secrets of change* , USA, Jossey-Bass.
137. Gardner, H., (1983) *Frames of Mind*, New York, Basic Books Inc
138. Gell, A., (2017) *Leadership book* , Bucharest, Act and Politon Publishers .
139. George, S., C., (1972) *The history of management thought*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
140. Gerber, ME, (2004) *The myth of the manager*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
141. Ghenea, M., (2011) *Entrepreneurship*, Bucharest, Univers Juridic Publishing House.
142. Gladwell, M., (2009) *The exceptional* , Bucharest, Publica Publishing House.
143. Gladwell, M., (2022) *The tipping points* .
144. Godin, S., (2018) *The purple cow - Transform your business through remarkable ideas* , Bucharest, Act and Politon Publishing House .
145. Goldsmith, M., (2015) *Triggers* , New York, Crown Business.
146. Goldsmith, M., (2021) *What got you here , won't get you there* , New York, Hachette Books .
147. Goldsmith, M., (2022) *The earned life*, New York, Currency.
148. Goleman, D., (2004) *Emotional intelligence, the key to success in life*, Bucharest, Allfa Publishing House .

149. Goleman, D., (2007) *Social intelligence* , Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
150. Goleman, D., (2009) *To work with intelligence excited*, Bucharest , Cartea Veche Publishing House.
151. Goleman, D., (2017) *Emotional intelligence*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
152. Goleman, D., (2020) *Focus* , Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
153. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2013) *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press.
154. Goleman, D., Davidson, RJ, (2018) *Modified skills*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
155. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., (2007) *Emotional intelligence in leadership*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
156. Graen, GB, & Scandura, T., (1987) *Toward a psychology of dyadic organizing*.
157. Grant, A., (2016) *The originals – the non-conformists who make the world progress*, Bucharest, Publica Publishing.
158. Graur, E., (2001) *Communication techniques*, Cluj-Napoca, Mediamira Publishing House.
159. Greenleaf, R., (2002) *Servant leadership*.
160. Griffin, RW, (1990) *Management* Houghton Mifflin Company.
161. Gunther, McGrath, R., MacMillan, IC, (2009) *Discovery driven growth*, Boston, Harvard Business Press.
162. Hamel, G., Breen, B., (2010) *Viitorul managementului*, Bucharest, Publica Publishing House.
163. Hardi, D., (2020) *The compound effect*, New York, Jolin Murray Learning.
164. Hayes, JL, (1983) *Memos for Management: Leadership* , Amacom
165. Helena, C., Shoshana , F., (1996) *The Science of Conflict Resolution - Everyone Can Win*, Bucharest, Scientific & Technical Publishing House.
166. Helfer, J,-P., Kalika, M., Orsoni, J., (2000) *Management – strategy et organization*, Paris, Librairie Vuibert.
167. Heller, R., (2002) *Everything about management, How to motivate the team*, Bucharest, RAO Publishing House.
168. Heon, F., Davis, A., Jones- Patulli, J., Damart, S., (2014) *The Essential Mary Parker Follett : Ideas We Needle Today*, Canada Library and Archives.

169. Hodgetts, R., (1986) *Management – Theory, process and practice*, Florida, Academic Press Inc.
170. Hughes, M., Terrell, JB. (2007) *The emotionally intelligent team*, USA, Jossey-Bass.
171. Hyatt, M., (2021) *Leaders with vision*, Bucharest, Almatea Publishing House.
172. Iacob, D., Cismaru DM., (2010) *Smart organization*, Bucharest, Comunicare.ro Publishing House.
173. Iordache, M., (1998) *Social psychology of relationships with the other*, Iasi, Polirom Publishing.
174. Johnson, S., (2006) *Who took my cheese*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
175. Jones, G., Gorell, Ro, (2009) *50 top tools for coaching*, Philadelphia, British Library.
176. Kenneth, RA, (1980) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood.
177. Kets de Vries, M., (2017) *Leadership – The art and mastery of leading*, Bucharest, Codecs Publishing House.
178. Keyes, D., (2022) *Flowers for Algernon*, Bucharest, YoungArt Publishing.
179. Khan, H., (2020) *Leadership reinvented*, California, Rockridge Press Emeryville.
180. Kipley, D., Jewe, R., Helm -Stevens, R., (2015) *A foundation in the principles of management*, United States, Cognella Academic Publishing.
181. Kise, JA, (2014) *Intentional leadership*, New York, Allworth Press.
182. Koontz, H., O'Donnell, C., (1968) *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company.
183. Kotler, P., Caslione, JA, (2009) *Chaotics: management and marketing in the era of turbulence*, Bucharest, Publica Publishing.
184. Kuhn, T., (1999) *The structure of scientific revolutions*, Bucharest, Humanitas Publishing House.
185. La premiere Conference sur le Leadership au sein du reseaux: (2005) *Summary of work personnel*, Halifax, Nouvelle-Ecosse, Canada.
186. Laine, C., Portanery, E., Roy, E., (2003) *Revelez vos leadership talents*, Issy-les-Moulineaux, ESF Editor.
187. Lazega, E., *Analyze de reseaux et sociologie des organizations*, in *Revue francaise de sociologie* vol.35.

188. Le Buhan, C., Santini, J. (2008) *Les fondamentaux humains du leadership*, Paris, Les Editions Demes.
189. Leigh, A., (2011) *Charisma – How to make a strong and lasting impression* , Bucharest, Trei Publishing.
190. Lencioni, P., (2002) *The Five Dysfunctions of a team – a leadership fable*, San Francisco, Jossey -Bass.
191. Lencioni, P., (2012) *The Advantage* , San Francisco, Jossey-Bass.
192. Lewin, K., (1948) *Resolving social conflicts*, Michigan, Institute of Technology.
193. Logan, D., King, J., Fischer-Wright H., (2008) *Tribal Leadership – Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*, US, HarperCollins Publishers Inc
194. Longenecker, J., (1981) *Management*, Toronto, London, Sydney, Charles Merrill Publishing Company.
195. Lugen, JP, Ruqnet, P., (2009) *Manager avec courage*, Paris, EFE- Eyrolles.
196. Lussier, RN & Achua CF (2008) *Leadership. Mexico: Learning in Education*.
197. Lynn, A., (2005) *The EQ difference* New York, Amacom.
198. Marcu, F., (2015) *Updated dictionary of neologisms* , Bucharest, Saeculum Publishing.
199. Maxwell, JC, (2002) *Develop the leaders around you*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
200. Maxwell, JC, (2002) *Les 21 lois irrefutables du leadership*, Quebec, GIED Editions.
201. Maxwell, JC, (2003) *Leadership 101 principes de base*, Quebec, Les Editions Un monde different, Brossard.
202. Maxwell, JC, (2009) *Leader at 360°*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
203. Maxwell, JC, (2014) *Good leaders ask extraordinary questions*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
204. Maxwell, JC, (2018) *Develop the leader in you 2.0*, Bucharest, Amaltea Publishing House.
205. Maxwell, JC, *Everything about leaders, attitude, team, relationships* , Bucharest, Amaltea Publishing House.
206. Mayer, JD, Salovey, P. (2017) *Theory of intelligence emotional*, Bucharest.
207. McGregor, DM, (1967) *The Professional Manager*, New York, McGraw Hill.
208. McGregor, DM, (1986) *The Human Side of Enterprise*, New York, Longman Publishing Group.

209. McLanachean, D., (2016) *Techniques of persuasion and influence*, Bucharest, Litera Publishing House.
210. McLean, L., (1987) *Public Choice: An introduction*, Oxford, Basil Blackwell.
211. Merton , R., (1965) *Elements of theory and method sociologique*, Paris, Plon.
212. Merton, RK, (1940) *Bureaucratic structure and Personality*, Social Forces.
213. Miller, D., (2010) *Be Brilliant! How to have brilliant ideas*, Bucharest, Rentrop&Straton Publishing House.
214. Mintzberg, H., (1989) *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Free Press.
215. Mintzberg, H., (1993) *Corpse pouvoirs dans les organizations*, Les Editions d'Organisations.
216. Mintzberg, H., (2013) *Simply managing*, Pearson Publishing Education Limited.
217. Mintzberg , H., (2023) *Understanding organizations ... finally !*, Berrett-Koehler Publishing Publishers.
218. Moscovici, S., (1995) *Social psychology or the machine for making gods*, Iasi , AI Cuza University Publishing House.
219. Munroe, R., (2015) *What if*, Bucharest, Litera Publishing House.
220. Neculau, A., (1977) *Leaders in group dynamics*, Scientific and Encyclopedic Publishing House.
221. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008) *Fundamentals of organization management*, Bucharest, University Publishing.
222. Niculescu, M., Vasile, N., (2011) *Epistemology – Interdisciplinary Perspective*, Târgoviște, Bibliotheca Publishing House
223. O'Connor, J., Lages, A., (2019) *Coaching with NLP* Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
224. O' Sullivan, T., (2001) *Fundamental concepts from communication sciences and cultural studies*, Iasi, Polirom Publishing.
225. Owen, Jo, (2006) *Yes, become un ace du management en 50 lecons*, Paris, Les guides succeeded.
226. Panagoreț, O., Armeanu, CM, (2005) *Superlearning techniques* Ed. Tipoalex.
227. Parsons, T., (1951) *The Social System*, New York, The Free Press.
228. Pavelcu, V., (1970) *Invitation to self- knowledge*, Iasi, Junimea Publishing House.

229. Pavelcu, V., (1976) *Metamorphoses of the inner world*, Iasi, Junimea Publishing House.
230. Payne , M., (2006) *Narratives therapy – an introduction for counselors* , London, Sage Publications Ltd.
231. Perju-Liiceanu, A., (1981) *Self-knowledge and self-evaluative behavior*, Revista de psihologie no.1.
232. Petca, IC, Lt. Col. Ph.D., (1999) *Military Organization Management*, Sibiu, Publishing House of the Academy of Dry Bands.
233. Petca, IC, Lt.col.dr., (1999) *Management of the Military Organization*, Sibiu, Publishing House of the Academy of Dry Forces.
234. Piaget, J., (1970) *Psychologie et epistemologie*, Paris, Publisher Gallimard.
235. Piaget, J., (1998) *Psychology of intelligence*, Bucharest, Scientific Publishing House.
236. Popescu- Neveanu, P., (1970) *Introduction to military psychology*, Bucharest, Military Publishing House.
237. Popovici, D., (1999) *Introduction to military pedagogy*, Bucharest, Licorna Publishing House.
238. Popovici, D., (1999) *General pedagogy*, Bucharest, Licorna Publishing House.
239. Potts, C., Potts , S., (2017) *Assertiveness*, Bucharest, Trei Publishing House.
240. Putnam, LL, Mumby , DK, (1993) *Organizations, Emotions and the Myth of Rationality*, London Sage
241. Radu-Tomşa, I., (1999) *Military psychology ego, self-image and behavior in battle* Bucharest, Publishing House of the Academy of Advanced Military Studies.
242. Ramirez, FL, (2004) *Rating scales in mental health*, Lexi -Comp Inc.
243. Recce, B., (1984) *Business - Houghton Mifflin Company*, Boston, Dallas, Geneva.
244. Reinecke, M., (2010) *Keep calm and carry on*, New York, MJF Beaks.
245. Reynolds, M., (2021) *Transformational coaching*, Bucharest, BMI Publishing.
246. Ridley, M., (2021) *Innovation - how it works and why it needs freedom*, Bucharest Orion Publishing House.
247. Riggs, WF, (1979) *Bureaucracy and Development Administration*, Philippine Journal of Public Administration.
248. Roberts, A., (2020) *War leader*, Bucharest, Litera- Kronica Publishing.

249. Roberts, JM, Westad, OA, (2018) *World History. From prehistory to the present* Bucharest, Polirom Publishing House.
250. Roca, M., (1979) *Individual and group creativity*, Bucharest, Scientific Publishing House.
251. Rodach, G., Besser, H., (2007) *Toutes corpse clas of a giant strategy*, ESF Editor.
252. Rojot, J., (2005) *Theorie des organizations*, Paris, Editions Eska.
253. Rosenberg, DB, (2018) *Development of motivational interviewing application skills*, Bucharest, Trei Publishing House.
254. Rosenberg, MB, (2014) *Nonverbal Communication*, Bucharest, Casa Editorială Ponte.
255. Ruchle, H., (1993) *Body language for managers*, Bucharest, Technical Publishing House.
256. Russell, K., (2009) *The Complete Book of Intelligence Tests*, Bucharest, Meteor Press.
257. Russell, K., Carter, P., (2015) *IQ3 Intelligence Tests*, Bucharest, Meteor Publishing 2015.
258. Sainsaulieu, R., (1987) *Sociologie de l'organisations et de l'entreprise*, Press de la FNSP et Dalloz .
259. Salanova, M., (2022) *Resilience - how to get up after falling*, Bucharest, Litera Publishing House.
260. Sava, D., Col., Gâdiuță , I., Gl. dv., (1998) *Military decision*, Bucharest, General Staff Library.
261. Schein, EN, (2010) *Organizational crops and Leadeship*, San Francisco, Jossey -Bass.
262. Selznick, P., (1943) *An Approach to a Theory of Bureaucracy*, American Sociological review vol. 8.
263. Seneca, LA, (2014) *About Anger*, Bucharest, Seneca Lucius Annaeus Publishing House.
264. Sinek, S., (2017) *Leaders eat the last*, Bucharest, Publica Publishing.
265. Sinek, S., (2018) *It starts with DE CE*, Bucharest, Publica Publishing House.
266. Starr, J., (2016) *The coaching handbook* , UK, Pearson Education Limited.
267. Stegăroiu, I., Vagu P., (2006) *Leadership - from theory to practice*, Târgoviște , Bibliotheca Publishing House .

268. Stegăroiu, I., Vagu, P., (2007) *Motivation in work*, Târgoviște, Publisher Bibliotheca.
269. Stein, G., Pin, JR, (2010) *Ceo, carrera y succession: escalando a la cima*, Madrid, Financial Time Prentice Hall .
270. Stoica, D., Stoica, M., (1982) *School psychology*, Craiova, Scientific Publishing House.
271. Stoner, J., Freeman, R., (1992) *Management*, New Jersey, Practice Halle Englewood Cliffs.
272. Syed, M., (2016) *Black box thinking - how innovation is born from failures*, Bucharest, Publica Publishing.
273. Szekely, A., (2021) *Communicate, Influence, Convince*, Iași, Floare de Iris Publishing House.
274. Șchiopu, U., (1997) *Encyclopedic dictionary of psychology*, Bucharest , Babel Publishing House.
275. Taylor, F., (1999) *Scientific Management* , Bucharest, Teora Publishing House.
276. Teleşpan, C., Lt.col., (2001) *Managerial Communication in the Military Organization*, Sibiu, Publishing House of the Land Forces Academy.
277. Thomas, B., Thomas, J., (2012) *Be a better leader – learn from challenges and develop your talents*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
278. Thorndike, E., (1982) *Human learning*, Bucharest, Didactic and Pedagogical Ed.
279. Tichý, NM, Cohen, E., (2000) *The leader or the art of leading*, Bucharest, Teora Publishing House.
280. Toma, Ghe., (1999) *Communication techniques*, Bucharest, Artprint Publishing House.
281. Tracy, B., (2010) *How the best leaders lead*, Bucharest, Curtea Veche Publishing House.
282. Tran, V., Stănciugelu, I., (2001) *Communication Theory*, Bucharest, Faculty of Communication and public relations David Ogilvy.
283. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., (2013) *Treatise on general management Vol.1 Management schools*, Târgoviște, Bibliotheca Publishing House.
284. Vansina, L., Vansina-Cobbaert, MJ, (2010) *Psychodynamics of organizations*, Bucharest, Trei Publishing House.

285. Vlăsceanu, M., (1999) *Organizations and organizational culture*, Bucharest, Trei Publishing.
286. Vlăsceanu, M., (2003) *Organizations and organizational behavior*, Iasi, Polirom Publishing.
287. Vroom, VH, & Yetton, PW, (1974) *Leadership and decision-making*, New York.
288. Wechsler, D., (1974) *Selected Papers of David Wechsler*, Academic Press.
289. Wehrich, H., Koontz, H., (1993) *Management – A global perspective*, United States, McGraw-Hill Inc.
290. Weisinger, H., (1998) *Emotional Intelligence at Work*, Jossey-Bass.
291. Wheatley, M., Kellner-Rogers, M., (1998) *Bringing life to Organizational Change*, Journal of Strategic Performance Measurement.
292. Willink, J., (2020) *Leadership strategy and tactics*, New York, St. Martin's Press.
293. Willink J., Babin L., (2018) *The dichotomy of leadership*, New York, St. Martin's Press.
294. Withmore , J., (2019) *Coaching for performance*, Galati, Publica.
295. Witzel, M., (2012) *A History of Management Thought*, London, Rontledge .
296. Wood, R., Tolley, H., (2003) *Emotional intelligence through tests*, Bucharest, Meteor Press.
297. Zamfir, C., (1974) *Psychosociology of organization and management*, Bucharest, Political Publishing House.
298. Golden Lamb (1996) *The place and role of the ego in the personality structure*, Revista de psihologie no. 140.
299. Golden Lamb (2006) *Psychology of cognitive mechanisms*, Iasi, Polirom Publishing House.
300. Zulean, M., (2008) *Military and Society – civil-military relations at the beginning of the 3rd millennium*, Bucharest, Military Publishing House.
301. (<https://csat.presidency.ro/>)
302. (<https://geopolitics.ro/o-clarificare-a-conceptului-de-diplomatie/>)
303. (<http://oficialmedia.com/tag/piramida-lui-maslow/>)
304. (<http://psihologietm.ro/download/membrii/Help/tindbaz.htm>)
305. (<https://lwworc.org/ro/whats-post-hoc-analysis>)
306. (https://www.armyacademy.ro/biblioteca/almamater/2_2006/a18.pdf)

307. (<https://www.consilierepsihologica.eu/2018/04/14/scala-friedman-de-masurare-a-inteligentei-emotionale/>)
308. (<https://www.stefamedia.com/teoria-x-si-teoria-y-douglas-mcgregor/>)
309. ([Mission and vision of SRI - Romanian Intelligence Service](#))
310. *** *Law no. 1/1998 regarding the organization and the functioning of the Foreign Intelligence Service* (<https://lege5.ro/Gratuit/ge4tqnzy/legea-nr-1-1998-privind-organizarea-si-functionarea-serviciului-de-informatii-externe>)
311. *** *Law no. 14 of February 24, 1992 (*updated*) regarding the organization and the operation of the Romanian Intelligence Service* (<https://www.sri.ro/assets/files/legislatie/Legea14.pdf>)
312. *** *Law no. 307 of July 12, 2006 (*republished*) regarding fire protection* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/73657>)
313. *** *Law no. 550 of November 29, 2004 regarding the organization and operation of the Romanian Gendarmerie* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/57610>)
314. *** *Law no. 80 of July 11, 1995 regarding the status of military personnel* (<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/6151>)
315. *** *Law no. 191 of October 19, 1998 regarding the organization and the operation of the Protection Service and Security* (https://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htm?act_text?id=18137)
316. *** *Parliament of Romania - Constitution of October 31, 2003* (<https://www.presidency.ro/ro/presedinte/constitutia-romaniei>)
317. *** *Military discipline regulations* (<https://lege5.ro/Gratuit/gm3tgmzqga/dispozitii-generale-regulament?dp=gy2tgnjsgy3ti>)
318. *** *The country's national defense strategy for the period 2020-2024* (https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf)

PERSONAL DATA

Andrei-Marius MATICIUC



Bucharest, sector 3, Romania

0769.218.300

maticiuc.andrei@gmail.com

<https://www.linkedin.com/in/andrei-m-7769141a1/>

Sex m | Birth date 21/05/1986 | Nationality Romanian _

PROFESSIONAL EXPERIENCE

AUGUST 2008 – NOVEMBER 2011

Specialist Officer

Dealu Spirii Emergency Situations Inspectorate of the Municipality of Bucharest
National security

NOVEMBER 2011 – FEBRUARY 2023

Officer

UM 0466 - Bucharest
National security

MARCH 2023 - PREZENT

Human resources officer

UM 0404 - Bucharest
National security

STUDIES AND TRAINING

2005-2008

Bachelor's degree in Military Sciences and Information majoring in Organizational Management

Nicolae Bălcescu Land Forces Academy from Sibiu

2009-2011

Master in Political Science, specialization Management and Governance

National School of Political and Administrative Studies - Faculty of Political Sciences from Bucharest

2009-2014

Degree in Law, specialization in Law

Spiru Haret University – Faculty of Law and Public Administration from Bucharest

2013-2015

Master in Information and National Security majoring in Psychology-Information

National Academy of Information Mihai Viteazul - Faculty of Information from Bucharest

2020-PRESENT

Doctorate in Management - in progress

Valahia University of Târgoviște – Doctoral School of Economic Sciences and Humanities

2005-2008

Certificate of Graduation from the Department for Teaching Staff Training

University of Bucharest – Faculty of Psychology and Educational Sciences – College of Management of Defense, Educational and Procurement Resources

PERSONAL ACHIEVEMENTS

NATIVE LANGUAGE ROMANIAN

OTHER LANGUAGES	MEANING		SPOKEN		WRITTEN
	English	C1	C1	C1	C1
Italian	B2	B2	B1	B1	A2
French	B1	B1	B1	B1	A2

COMMUNICATION SKILLS ▪ Team spirit; correct, disciplined, sociable, able to adapt in different contexts; ease in establishing interpersonal relationships; resistance under stress conditions; ability to adapt to new conditions of activity; creativity and speed in solving various problems, high moral conduct and professionalism in relations with the public and colleagues; the ability to manage a crisis situation and make viable decisions under stress

MANAGEMENT/ORGANIZATION SKILLS ▪ Ability to set priorities, ability to analyze and synthesize, ability to advise and guide, fluency in communication, discipline and rigor, punctuality

DIGITAL COMPETENCES	SELF			
	INFORMATION PROCESSING	COMMUNICATION CONTENT CREATION	SECURITY	SOLVING PROBLEMS
	Experienced user	Experienced user	Experienced user	Experienced user

DRIVER'S LICENSE B C E

SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY - PUBLICATIONS

Published articles:

1. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Emotional intelligence and social intelligence in leadership*, Univers Strategic - university journal of interdisciplinary strategic and security studies year XII no. 4(48) October-December 2021 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
2. **Maticiu, A.M., Stegăroiu, I.**, (2022) *The socialization process in military organizations*, Univers Strategic - university journal of interdisciplinary strategic and security studies year XIII no. 1(49) January-March 2022 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
3. **Dumitrache DA, Popescu DM, Maticiu AM** , (2022) *Innovative leadership during pandemic*, Revista Economia Contemporana, Volume 7, No. 3/2022 ISSN 2537 – 4222 ISSN-L 2537 – 4222
4. **Maticiu, AM, Dumitrache DA**, (2023) *Managerial efficiency in military organizations*, Univers Strategic - university journal of interdisciplinary strategic and security studies year XIII no. 4(52) October-December 2022 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print
5. **Maticiu, A.M, Cosma R.**, (2023) *Effects of the emergency situations generated by the earthquake in Romania - multi-risk analysis*, Univers Strategic - university journal of interdisciplinary strategic and security studies year XIII no. 4(52) October-December 2022 - ISSN 2068 - 1682 Online ISSN 2067-7464 Print

6. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Moral Freedom and Responsibility in the Military Field*, Proceeding Volume of 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society Romania November 12-13, 2021 - ISBN 978-606-9745-66-3
7. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M.**, *Increasing Organizational Performance Through Non-financial Motivation of the Employees* , OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII Issue 2 2022 ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (GEUC International Conference 2022)

Papers presented at international conferences:

1. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Emotional intelligence and social intelligence in leadership*, 4 th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes Romania July 23-24, 2021
2. **Maticiu, A.M.**, (2021) *The concept of influencing interpersonal relationships*, 4 th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes Romania July 23-24, 2021
3. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Social intelligence - a determining factor in exercising the leadership function in military structures*, 4 th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes Romania July 23-24, 2021
4. **Maticiu, A.M.**, (2021) *Cohesion in organizations*, 4 th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes Romania July 23-24, 2021
5. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M., Călinoiu C.**, *Digitalization – threat or opportunity for human capital*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 20th edition, Bucharest, 06-07 th of April 2023
6. **Dumitrache D.A., Popescu D.M., Maticiu A.M., Călinoiu C.**, *Innovative Methods For Motivating Employees*, International Scientific Conference “Accounting And Finance – The Global Languages In Business” 8th Edition, April 21, 2023
7. **Maticiu, A.M., Stegăroiu, I.**, *Integrated Intelligence – a determining factor in the management exercise of military organizations*, National Scientific Conference of AOSR 19-20 May 2023 Vol. 17 issue 1, 2023 ISSN 2601-5102