

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DOMENIUL MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

- REZUMAT -

**CONTRIBUȚII PRIVIND PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE
MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE**

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Horațiu-Cătălin SĂLĂGEAN

Cluj-Napoca

2015

CUPRINS REZUMAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	3
CUVINTE CHEIE.....	7
INTRODUCERE.....	7
PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE	10
PARTEA A II-A: PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE	11
CONCLUZII	15
BIBLIOGRAFIE	18

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA FIGURILOR	6
LISTA TABELELOR	8
INTRODUCERE	12
PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE	15
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR ECONOMICE	15
1.1. Aspecte de bază ale conceptului de organizație	15
1.1.1. Organizațiile economice - aspecte definitorii	15
1.1.2. Dimensiunile organizaționale	17
1.1.2.1. Dimensiunile structurale.....	17
1.1.2.2. Dimensiunile contextuale	18
1.2. Aspecte fundamentale ale conceptului de management	21
1.2.1. Definiții ale conceptului de management	21
1.2.2. Evoluția conceptului de management	24
1.2.2.1. Contribuții istorice.....	25
1.2.2.2. Abordarea clasică	26
1.2.2.3. Abordarea cantitativă	28
1.2.2.4. Abordarea comportamentală	28
1.2.2.5. Abordări contemporane	29
1.2.3. Funcțiile managementului	29
1.2.3.1. Planificarea	30
1.2.3.2. Organizarea	31
1.2.3.3. Conducerea	32
1.2.3.4. Controlul.....	34
CAPITOLUL 2. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE: CONCEPTUALIZARE. PROBLEME FUNDAMENTALE	35
2.1. Conceptul de calitate: aspecte esențiale	35
2.1.1. Definirea conceptului de calitate	35
2.1.2. Imperativele calității.....	41
2.1.2.1. Imperativul economic	42
2.1.2.2. Imperativul social	44
2.1.2.3. Imperativul de mediu.....	44
2.1.3. Caracteristicile calității.....	45
2.1.3.1. Calitatea, prețul și designul produselor	45
2.1.3.2. Calitatea superioară versus calitatea inferioară	46
2.1.3.3. Calitate, fiabilitate și siguranță	47
2.1.3.4. Parametrii calității	48
2.2. Evoluția abordării calității: de la inspecția calității la managementul calității totale	50
2.2.1. Precursorii managementului calității totale - maestrul calității	50
2.2.1.1. Deming	50
2.2.1.2. Juran	52
2.2.1.3. Crosby	54
2.2.1.4. Feigenbaum	56
2.2.1.5. Ishikawa.....	57
2.2.1.6. Taguchi.....	58
2.2.1.7. Shingo.....	59

2.2.2. Evoluția abordării obținerii, susținerii și îmbunătățirii calității	60
2.2.2.1. Inspecția	61
2.2.2.2. Controlul calității.....	62
2.2.2.3. Asigurarea calității	63
2.2.2.4. Managementul calității	64
2.2.2.5. Managementul calității totale	66
2.3. Sistemul de management al calității totale: aspecte esențiale	73
2.3.1. Principiile managementului calității totale	74
2.3.1.1. Orientarea către client	76
2.3.1.2. Leadership	78
2.3.1.3. Implicarea tuturor angajaților	81
2.3.1.4. Abordarea bazată pe proces.....	82
2.3.1.5. Viziunea sistemică.....	84
2.3.1.6. Îmbunătățirea continuă a calității	85
2.3.1.7. Argumentarea cu date.....	87
2.3.1.8. Relații reciproce avantajoase cu furnizorii	88
2.3.2. Componentele sistemului de management al calității totale	89
2.3.2.1. Leadershipul	89
2.3.2.1.1. Teoriile descriptive	93
2.3.2.1.2. Teoriile normative	98
2.3.2.2. Implicarea managementului de vârf	104
2.3.2.3. Comunicarea.....	106
2.3.2.4. Cultura calității.....	107
2.3.3. Implementarea sistemului de management al calității totale: elemente esențiale	113
2.3.3.1. Auditul calității.....	113
2.3.3.2. Documentația sistemului de management al calității totale	116
2.3.3.3. Etapele implementării sistemului de management al calității totale	117
2.3.3.4. Barierele implementării sistemului de management al calității totale.....	119
2.3.3.4.1. Barierele strategice	122
2.3.3.4.2. Barierele generate de resursele umane	125
2.3.3.4.3. Barierele structurale	126
2.3.3.4.4. Barierele procedurale	126
2.3.3.4.5. Barierele contextuale.....	127
2.3.4. Tehnici și instrumente ale managementului calității totale	128
2.3.4.1. Tehnici și instrumente clasice	129
2.3.4.2. Tehnici și instrumente moderne	131
2.4. Standardele ISO 9000: un model pentru îmbunătățirea calității	133
2.4.1. Perspectiva evolutivă a standardelor ISO 9000.....	133
2.4.2. Abordarea generală a ISO 9000	133
2.4.3. Beneficiile certificării ISO 9000	136
2.4.4. Perspective pentru ISO 9001:2015	137
2.4.5. Relația dintre ISO 9000 și MCT.....	138
2.5. Sisteme integrate de management calitate-mediu	139
2.5.1. Managementul de mediu conform standardelor ISO 14000.....	139
2.5.2. Sistemul integrat de management calitate-mediu ISO 9000 și ISO 14000	140
2.6. Premiile de excelență în domeniul calității	142
2.6.1. Premiul Deming (Japonia).....	142

2.6.2. Premiul Malcolm Baldrige (SUA).....	144
2.6.3. Premiul European pentru Calitate (EFQM).....	147
2.6.4. Premiul român pentru calitate Juran (PRC-JMJ).....	150
PARTEA A II-A: PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE.....	153
CAPITOLUL 3. STUDIU EMPIRIC PRIVIND PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE ÎN INDUSTRIA DE CONSTRUCȚII METALICE DIN REGIUNEA NORD-VEST A ROMÂNIEI	153
3.1. Metodologia cercetării	153
3.1.1. Obiectivele cercetării.....	154
3.1.2. Ipotezele cercetării	154
3.1.3. Eșantionul cercetării.....	155
3.1.4. Instrumentele cercetării	158
3.2. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor	160
3.2.1. Analiza și evaluarea sistemului de management al calității totale. Studiu empiric în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice	160
3.2.1.1. Caracteristicile eșantionului investigat.....	160
3.2.1.2. Factorii generali care determină dezvoltarea și implementarea cu succes a sistemului de management al calității totale.....	163
3.2.1.3. Factorii specifici care determină performanța sistemului de management al calității totale..	177
3.2.1.3.1. Infrastructura organizațională.....	177
3.2.1.3.2. Resursele umane.....	185
3.2.1.3.3. Controlul organizațional.....	190
3.2.1.3.4. Leadershipul	194
3.2.1.3.5. Comunicarea.....	203
3.2.1.3.6. Cultura calității	210
3.2.1.3.7. Barierele calității	217
3.2.1.3.8. Relația cu clienții.....	223
3.2.1.4. Analiza corelațiilor dintre variabilele studiate.....	230
3.2.1.5. Analiza de regresie dintre variabilele studiate.....	241
3.2.1.5.1. Model regresional: relația dintre variabila „cultura calității” și variabila „leadership”	244
3.2.1.5.2. Model regresional: relația dintre variabila „cultura calității” și variabila „comunicarea” ..	246
3.2.1.5.3. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „cultura calității”	249
3.2.1.5.4. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „leadership”....	251
3.2.1.5.5. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „comunicarea”	254
3.2.1.6. Influența variabilelor analizate asupra variabilei „relația cu clienții”	256
3.2.1.6.1. Variabila „calitatea internă”	257
3.2.1.6.2. Analiza corelațiilor dintre variabila „calitatea internă” și variabila „relația cu clienții”	259
3.2.1.6.3. Model regresional: relația dintre variabila „calitatea internă” și variabila „relația cu clienții”	260
3.2.2. Analiza și evaluarea implicării și satisfacției angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale. Studiu empiric în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice.....	267
3.2.2.1. Caracteristicile eșantionului investigat.....	267
3.2.2.2. Variabilele studiate.....	271
3.2.2.2.1. Comunicarea.....	271

3.2.2.2.2. Atașamentul angajaților.....	275
3.2.2.2.3. Recompensarea angajaților.....	279
3.2.2.2.4. Motivația angajaților	284
3.2.2.2.5. Relația cu clienții.....	288
3.2.2.2.6. Cultura calității	292
3.2.2.2.7. Stilul de leadership	296
3.2.2.2.7.1. Stil autoritar.....	296
3.2.2.2.7.2. Stil democratic.....	300
3.2.2.3. Analiza corelațiilor dintre variabilele studiate.....	304
3.2.2.4. Influența variabilelor analizate asupra variabilei „relația cu clienții”	309
3.2.2.4.1. Variabila „satisfacția angajaților”.....	309
3.2.2.4.2. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „satisfacția angajaților”	312
3.2.2.4.3. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „cultura calității”	314
3.2.2.4.4. Variabila „implicarea angajaților”.....	317
3.2.2.4.5. Model regresional: relația dintre variabila „relația cu clienții” și variabila „implicarea angajaților”	320
CAPITOLUL 4. CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	324
4.1. Obiectivele și ipotezele cercetării	324
4.2. Contribuții personale	327
4.2.1. Contribuții teoretice.....	327
4.2.2. Contribuții practice.....	327
4.3. Limite și direcții noi de cercetare.....	329
BIBLIOGRAFIE	330
ANEXE.....	336
Anexa 1. Chestionar privind managementul calității totale (management)	336
Anexa 2. Chestionar privind managementul calității totale (angajați fără funcții de conducere)	343
Anexa 3. Ghid de interviu semistructurat.....	347

CUVINTE CHEIE

- Organizații economice.
- Management.
- Calitate.
- Managementul calității totale.
- Sistemul de management al calității totale.
- Perfecționarea sistemului de management al calității totale.

INTRODUCERE

În contextul economic actual, calitatea a devenit o sursă a avantajului competitiv, iar organizațiile care doresc să atingă excelența trebuie să perceapă calitatea ca pe ceva firesc, natural, așa cum, fără resurse umane sau financiare, o organizație economică nu poate funcționa, tot așa trebuie percepută și calitatea.

Astăzi, clienții sunt din ce în ce mai avizați și au nevoi și dorințe din ce în ce mai complicate și mai sofisticate, acesta este unul dintre principalele motive pentru care calitatea și sistemul de management al calității totale au devenit atât de importante. Așadar, organizațiile trebuie să asigure întotdeauna satisfacția clientului, deoarece, clienții mulțumiți de astăzi sunt o condiție pentru un rezultat excelent de mâine. Ca atare, conștientizarea importanței pe care o are calitatea în derularea activității unei organizații, reprezintă premisa fundamentală pentru supraviețuirea pe piață și atingerea excelenței.

Trebuie menționat mai întâi, faptul că am împărțit lucrarea în două mari părți și anume în prima parte a lucrării, din care fac parte capitolele 1 și 2, ne-am ocupat de studiul literaturii de specialitate în vederea determinării stadiului actual al cunoașterii în domeniul calității și al sistemului de management al calității totale, respectiv, în cea de-a doua parte a lucrării, din care fac parte capitolele 3 și 4, am prezentat modul de realizare și rezultatele cercetării empirice obținute în cadrul tezei de doctorat.

Prin urmare, capitolul 1 intitulat „*Managementul organizațiilor economice*”, prezintă aspectele fundamentale ale conceptului de organizație și anume, sunt prezentate aspectele definiției și dimensiunile organizaționale. De asemenea, se prezintă aspectele fundamentale ale conceptului de management, astfel, sunt ilustrate aspectele definiției și aspectele evoluției conceptului, precum și funcțiile managementului.

În capitolul 2 intitulat „*Sistemul de management al calității totale: Conceptualizare. Probleme fundamentale*” sunt abordate aspectele definiției și aspectele evoluției conceptului de calitate, respectiv, imperatiile și caracteristicile acestuia. De asemenea, în cadrul capitolului, este abordat sistemul de management al calității totale prin ilustrarea aspectelor definiției ale conceptului, prezentarea principiilor, a componentelor și a aspectelor cheie ce țin de implementarea sistemului de management al calității totale, precum și ilustrarea unui set de tehnici și instrumente ale acestuia. În finalul capitolului, sunt abordate o serie de caracteristici fundamentale ale standardelor ISO 9000 și ISO 14000, a sistemelor integrate de management calitate-mediu, respectiv sunt prezentate succint aspectele esențiale ale celor mai prestigioase premii de excelență în domeniul calității, și anume premiul Deming (Japonia), premiul Malcolm Baldrige (SUA), premiul european pentru calitate (EFQM) și premiul român pentru calitate J.M. Juran.

În capitolul 3 intitulat „*Studiu empiric privind perfecționarea sistemului de management al calității totale în industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României*” este prezentat modul de realizare și rezultatele cercetării empirice obținute în cadrul tezei de doctorat.

Așadar, obiectivul general al cercetării a constat în elaborarea unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale în vederea identificării factorilor esențiali precum și a bunelor practici care determină performanța sistemului de management al calității totale, în scopul perfecționării acestuia în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României.

În acest sens, am realizat două studii empirice, prin care ne-am propus următoarele: primul studiu, și-a propus elaborarea unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României. Așadar, am formulat și analizat factorii generali care determină dezvoltarea și implementarea cu succes a sistemului de management al calității totale.

Am identificat factorii specifici și am analizat variabilele care determină performanța sistemului de management al calității totale.

Am realizat analiza corelațiilor dintre variabilele studiate, respectiv, am sporit nivelul de abstractizare al modelului prin crearea unei variabile globale care a sintetizat pe ansamblu, caracteristicile interne specifice sistemelor de management al calității totale din cadrul organizațiilor care au făcut parte din eșantion.

Am elaborat și aplicat modele regresionale adecvate, prin intermediul cărora am explicat și am făcut predicții cu privire la variația variabilelor care sintetizează cultura calității, respectiv relația cu clienții.

Modelul folosit respectiv validarea acestuia, ne-au permis să formulăm recomandări și propuneri cu privire la direcționarea eforturilor de perfecționare a sistemului de management al calității totale în cadrul organizațiilor investigate.

Referitor la cel de-al doilea studiu empiric, ne-am propus elaborarea unui model de analiză și evaluare a implicării și satisfacției angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României. Așadar, am identificat și analizat variabilele prin care am evaluat implicarea și satisfacția angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale.

Am realizat analiza corelațiilor dintre variabilele studiate, respectiv, am sporit nivelul de abstractizare al modelului prin crearea unei variabile care a sintetizat caracteristicile specifice cu privire la satisfacția angajaților, respectiv, am creat în finalul studiului o variabilă globală care a sintetizat pe ansamblu, caracteristicile interne specifice sistemului de management al calității totale cu privire la implicarea angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale.

Am elaborat și aplicat modele regresionale adecvate, prin intermediul cărora am explicat și am făcut predicții cu privire la variația variabilei care sintetizează relația cu clienții.

Modelul folosit respectiv validarea acestuia, ne-au permis să formulăm recomandări și propuneri cu privire la direcționarea eforturilor de perfecționare a sistemului de management al calității totale în cadrul organizațiilor investigate.

În capitolul 4 intitulat „*Concluzii și contribuții personale*” sunt prezentate concluziile și contribuțiile personale, respectiv, limitele și direcțiile noi de cercetare.

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Am început cercetarea noastră în domeniul calității și a sistemului de managementul calității totale, plecând de la cadrul general în care se concepe, generează, dezvoltă și se îmbunătățește calitatea, și anume *organizația*. Menționăm că în cadrul acestei cercetări, ne vom referi în general la organizațiile din mediul de afaceri, respectiv, în particular, la organizațiile din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României.

În literatura de specialitate întâlnim numeroase abordări în definirea conceptului de organizație, astfel, am încercat să prezentăm câteva aspecte esențiale ale definirii acestui concept.

În ceea ce privește definirea conceptului de *management*, putem concludiona că nu există „o definiție” standard a acestui concept, fiecare autor abordează oarecum diferit acest concept, însă putem identifica o serie de elemente esențiale în definirea acestuia, comune mării majorități dintre autori, astfel am realizat o sinteză asupra celor mai importante definiții din literatura de specialitate referitoare la conceptul de *management*.

Menționăm în mai multe lucrări (Sălăgean, et al., 2015; Sălăgean, 2014; Sălăgean, et al., 2014; Sălăgean, et al., 2013), faptul că în contextul economic actual, calitatea a devenit o sursă a avantajului competitiv, iar organizațiile care doresc să atingă excelența trebuie să perceapă calitatea ca pe ceva firesc, natural, așa cum, fără resurse umane sau financiare, o organizație economică nu poate funcționa, tot așa trebuie înțeleasă și calitatea.

Astăzi, clienții sunt din ce în ce mai avizați și au nevoi și dorințe din ce în ce mai complicate și mai sofisticate, acesta este unul dintre motivele pentru care calitatea și managementul calității totale au devenit atât de importante. Așadar, organizațiile trebuie să asigure întotdeauna satisfacția clientului, deoarece, clienții multumiți de astăzi sunt o condiție pentru un rezultat excelent de mâine.

Prin urmare, este imperativ ca firmele să își cunoască îndeaproape clienții pentru a determina care sunt nevoile reale ale acestora, pentru a le satisface și a le depăși așteptările, fapt ce va conduce la satisfacția, încântarea clientului și deci la consolidarea organizației pe piață și la obținerea excelenței pe termen lung.

Înțelegând importanța pe care o are calitatea în derularea activității unei firme pentru supraviețuirea pe piață și atingerea excelenței, apar unele întrebări referitoare la: *ce este calitatea?, cum se poate obține, asigura, îmbunătății calitatea?* etc., la care am încercat să răspundem, respectiv, am încercat să le clarificăm, în acest sens, am utilizat o bibliografie

bogată, relevantă pentru domeniul cercetat, care ne-a permis definirea următoarelor concepte, de la general la specific:

- Conceptul de organizație economică:
 - aspecte definatorii;
 - dimensiunile organizaționale.
- Conceptul de management:
 - aspecte definatorii;
 - aspecte evolutive;
 - funcțiile managementului.
- Conceptul de calitate:
 - aspecte definatorii;
 - aspecte evolutive;
 - imperativele calității;
 - caracteristicile calității.
- Conceptul de sistem al managementului calității totale:
 - aspecte definatorii;
 - principiile managementului calității totale;
 - componentele sistemului de management al calității totale;
 - implementarea sistemului de management al calității totale;
 - tehnici și instrumente ale managementului calității totale.
- Standardele ISO 9000 și ISO 14000.
- Sistemele integrate de management calitate-mediu.
- Premiile de excelență în domeniul calității.

PARTEA A II-A: PERFECȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE

În partea a doua a lucrării, dorim să prezentăm rezultatele obținute în urma cercetării empirice derulate în cadrul prezentei teze de doctorat, în care am efectuat o analiză a sistemului de management al calității totale în scopul perfecționării acestuia în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României.

Cercetarea noastră este compusă din două studii empirice prin intermediul cărora dorim să elaborăm, pe de-o parte, un model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității

totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României, iar pe de altă parte, dorim să elaborăm un model de analiză și evaluare a implicării și satisfacției angajaților fără funcții de conducere în cadrul sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor investigate.

Obiectivele cercetării

Obiectivul general al cercetării constă în elaborarea unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale în vederea identificării factorilor esențiali precum și a bunelor practici care determină performanța sistemului de management al calității totale, în scopul perfecționării acestuia în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice din regiunea nord-vest a României.

În vederea atingerii acestui obiectiv general ne propunem să atingem următoarele *obiective specifice*:

- elaborarea unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice;
- elaborarea unui model de analiză și evaluare a implicării și satisfacției angajaților fără funcții de conducere în cadrul sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice;
- identificarea bunelor practici și a modalităților de perfecționare a sistemului de management al calității totale.

Ipotezele cercetării

În ceea ce privește ipotezele cercetării, am elaborat următoarele ipoteze de lucru pe care le-am clasificat, așa cum se poate observa mai jos, în două categorii și anume: ipotezele notate cu *H1.1...H1.7* fac referire la primul studiu, respectiv ipotezele notate cu *H2.1...H2.6* fac referire la cel de-al doilea studiu din cadrul cercetării noastre, așadar:

- *H1.1*: În cadrul organizațiilor din eșantion, există o asociere puternică între variabila „relația cu clienții” și variabilele care sintetizează infrastructura organizațională, practicile de resurse umane și controlul organizațional.
- *H1.2*: Organizațiile investigate se confruntă în mod semnificativ cu efectele negative ale barierelor calității.
- *H1.3*: Există o asociere puternică între variabila „barierele calității” și celelalte variabile analizate.

- *H1.4:* Între componentele sistemului de management al calității totale există o asociere foarte puternică.
- *H1.5:* Variația variabilei „cultura calității” este explicată în foarte mare măsură de variația variabilelor „leadership” și „comunicarea”.
- *H1.6:* Variația variabilei „relația cu clienții” este explicată în foarte mare măsură de variația componentelor sistemului de management al calității totale, sintetizate de variabilele „leadership”, „cultura calității” și „comunicarea”.
- *H1.7:* Ansamblul general al caracteristicilor interne specifice sistemului de management al calității totale, din cadrul organizațiilor investigate, sintetizate de variabila „calitatea internă”, explică în foarte mare măsură variația variabilei „relația cu clienții”.
- *H2.1:* În cadrul organizațiilor din eșantion, există o asociere puternică între variabila care sintetizează relația cu clienții și variabilele care sintetizează atașamentul, recompensarea și motivația angajaților.
- *H2.2:* Există o asociere puternică și pozitivă între stilul de leadership autoritar și variabilele care sintetizează atașamentul, recompensarea și motivația angajaților, respectiv, cultura calității și relația cu clienții.
- *H2.3:* Există o asociere puternică și pozitivă între stilul de leadership democratic și variabilele care sintetizează atașamentul, recompensarea și motivația angajaților, respectiv, cultura calității și relația cu clienții.
- *H2.4:* Între satisfacția angajaților și cultura calității există o corelație foarte puternică.
- *H2.5:* Variația variabilei care sintetizează relația cu clienții este explicată în foarte mare măsură de variabilele care sintetizează satisfacția angajaților și cultura calității.
- *H2.6:* Ansamblul general al caracteristicilor interne specifice sistemului de management al calității totale, din cadrul organizațiilor investigate referitor la angajații fără funcții de conducere, sintetizate de variabila „implicarea angajaților”, explică în foarte mare măsură variația variabilei care sintetizează relația cu clienții.

Eșantionul cercetării a fost alcătuit din organizațiile ce au ca obiect de activitate fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice, activitate clasificată conform CAEN în diviziunea 2511, din regiunea nord-vest a României. Referitor la procedeul de formare a eșantionului, cercetarea s-a bazat pe un eșantionul dirijat, alcătuit din 14 firme din industria construcțiilor metalice din județele Cluj, Bistrița-Năsăud, Bihor și Maramureș, care au

implementat sau sunt în proces de implementare a sistemelor de management al calității totale sau de certificare de standarde ISO.

În ceea ce privește *instrumentele cercetării* menționăm pentru cele două studii empirice care compun cercetarea noastră următoarele instrumente utilizate:

- *Analiza și evaluarea sistemului de management al calității totale. Studiu empiric în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice:*

Am utilizat în realizarea acestui studiu metode de cercetare cantitativ-calitative, în acest sens, am utilizat ca metodă cantitativă sondajul bazat pe chestionar (Anexa 1), respectiv, ca metode calitative am utilizat interviul semistrukturat (Anexa 3), coroborat cu observația directă.

Chestionarul a fost compus dintr-un număr de 27 de itemi care descriu factorii generali care determină dezvoltarea și implementarea cu succes a sistemului de MCT, respectiv, dintr-un număr de 129 de itemi care descriu factorii specifici care determină performanța sistemului de MCT. Chestionarul cuprinde factorii considerați importanți în analiza și evaluarea sistemului de MCT, fiind alcătuit pe baza criteriilor și a metodei de evaluare a premiului pentru excelența în domeniul calității Malcolm Baldrige (vezi capitolul 2.6.2), fapt ce conferă un grad ridicat de credibilitate chestionarului și rezultatelor cercetării.

Pentru evaluarea factorilor s-au folosit seturi de întrebări simple pe o scară de tip Likert de la 1 la 5 în care: 1 = dezacord total; 2 = dezacord; 3 = indecis; 4 = de acord; 5 = acord total. Am distribuit un număr de 150 de chestionare, din care s-au colectat și validat 83, ceea ce înseamnă o rată de răspuns de 55.3%.

În ceea ce privește interviul semistrukturat aplicat în cadrul cercetării de tip calitativ, s-a utilizat ca instrument un ghid de interviu compus din 19 întrebări ce vizează probleme legate de implementarea și posibilitățile de perfecționare a sistemului de MCT, la care au participat 8 manageri din cadrul organizațiilor eșantionate. Menționăm că informațiile obținute în urma realizării interviului semistrukturat le vom utiliza pe măsură ce vom analiza și interpreta datele și informațiile obținute în urma realizării cercetării cantitative, deci nu le vom trata într-o secțiune distinctă în cadrul lucrării.

- *Analiza și evaluarea implicării și satisfacției angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale. Studiu empiric în cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice:*

Am utilizat în realizarea acestui studiu metode de cercetare cantitativ-calitative, în acest sens, am utilizat ca metodă cantitativă sondajul bazat pe chestionar (Anexa 2), respectiv, ca metodă calitativă, observația directă.

Chestionarul a fost compus din 112 itemi care descriu factorii considerați importanți în cadrul cercetării, în analiza și evaluarea implicării și satisfacției angajaților în cadrul sistemului de MCT. Pentru evaluarea acestor factori s-au folosit seturi de întrebări simple pe o scară de tip Likert de la 1 la 5 în care 1 = dezacord total; 2 = dezacord; 3 = indecis; 4 = de acord; 5 = acord total. În acest sens, am distribuit un număr de 500 de chestionare, din care s-au colectat și validat 388, ceea ce înseamnă o rată de răspuns de 77.6%.

Menționez faptul că am utilizat ca metodă de analiză a datelor, analiza asistată de calculator, utilizând programul informatic IBM SPSS Statistics versiunea 22.

CONCLUZII

În urma realizării studiului empiric, concluzionăm faptul că organizațiile investigate nu se confruntă cu probleme semnificative care se afecteze grav performanțele sistemului de management al calității totale, însă, acestea trebuie să depună în mod real eforturi pentru a îmbunătăți dimensiunile analizate în cadrul acestei cercetări, în scopul obținerii beneficiilor așteptate în urma implementării sistemului de management al calității totale.

Menționez faptul că în urma rezultatelor obținute, din totalul de 13 ipoteze (7 care fac referire la primul studiu, 6 care fac referire la cel de-al doilea studiu), 3 ipoteze se resping, sunt infirmate de rezultatele obținute, respectiv, celelalte 10 ipoteze sunt confirmate de rezultatele obținute.

În ceea ce privește *contribuțiile personale* în cadrul prezentei cercetări menționăm următoarele: referitor la *contribuțiile teoretice* menționăm faptul că acestea derivă din studiul aprofundat al literaturii de specialitate realizat în prima parte a lucrării, cu scopul de a identifica informații relevante pe baza cărora am definit conceptele necesare creării contextului teoretic în vederea derulării cercetării empirice, respectiv, de a dezvolta modele de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale în vederea perfecționării acestuia.

Demersul științific s-a bazat pe analiza factorilor care determină performanța sistemului de management al calității totale, în scopul identificării posibilităților de perfecționare în ceea ce privește implementarea, susținerea și operaționalizarea eficace și eficientă a sistemului de management al calității totale.

În acest sens s-au avut în vedere următoarele aspecte teoretice:

- selectarea bibliografiei relevante pentru tematica aleasă și studiul literaturii privind conceptul de organizație economică, conceptul de management, conceptul de calitate, conceptul de sistem al managementului calității totale;
- sistemele integrate de management calitate-mediu potrivit standardelor internaționale ISO 9000 și ISO 14000;
- premiile de excelență în domeniul calității;
- elaborarea, pe baza studiului literaturii de specialitate, a unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor eșantionate.

În ceea ce privește **contribuțiile practice** menționăm următoarele:

- elaborarea unui model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale din cadrul organizațiilor din industria de construcții metalice, din regiunea nord-vest a României:
 - identificarea factorilor generali care determină dezvoltarea și implementarea cu succes a sistemului de management al calității totale;
 - identificarea factoriilor specifici și analiza variabilelor care determină performanța sistemului de management al calității totale;
 - aplicarea modelului prin folosirea unei variabile globale care să sintetizeze pe ansamblu, caracteristicile interne specifice sistemelor de management al calității totale din cadrul organizațiilor care au făcut parte din eșantion;
 - aplicarea modelelor regresionale adecvate prin intermediul cărora am explicat și am făcut predicții cu privire la variația variabilelor „*cultura calității*” și „*relația cu clienții*”;
 - modelul folosit respectiv validarea acestuia ne-au permis să formulăm recomandări și propuneri cu privire la direcționarea eforturilor de perfecționare a sistemului de management al calității totale în cadrul organizațiilor investigate.
- aplicarea unui model adecvat de analiză și evaluare a implicării și satisfacției angajaților fără funcții de conducere din cadrul organizațiilor din eșantion astfel:
 - identificarea și analiza variabilelor prin care am evaluat implicarea și satisfacția angajaților din cadrul organizațiilor eșantionate;
 - aplicarea modelului prin folosirea unei variabile care a sintetizat caracteristicile cu privire la satisfacția angajaților, respectiv, am creat o variabilă globală care a

sintetizat pe ansamblu, caracteristicile interne specifice sistemului de management al calității totale cu privire la implicarea angajaților în cadrul sistemului de management al calității totale;

- aplicarea modelelor regresionale adecvate prin intermediul cărora am explicat și am făcut predicții cu privire la variația variabilei „*relația cu clienții*”;
- modelul folosit respectiv validarea acestuia ne-au permis să formulăm recomandări și propuneri cu privire la direcționarea eforturilor de perfecționare a sistemului de management al calității totale în cadrul organizațiilor investigate.

În ceea ce privește ***limitele cercetării***, menționăm că principala barieră cu care ne-am confruntat, și care a influențat negativ rezultatele cercetării, a fost lipsa de disponibilitate, respectiv, un grad ridicat de refractare din partea managerilor de a răspunde la chestionar, fapt datorat pe de-o parte complexității chestionarului care necesită un timp mai ridicat de răspuns, iar pe de altă parte, refractarea managerilor s-a datorat invocării clauzelor de confidențialitate. Un alt dezavantaj al cercetării de față, constă în faptul că anchetele pe bază de chestionare și interviu sunt caracterizate de un anumit grad de subiectivitate din partea respondenților, așadar, am încercat să formulăm întrebările chestionarelor, în așa fel încât, să reducem pe cât posibil efectele acestui dezavantaj.

În ceea ce privește ***direcțiile noi de cercetare***, considerăm că acest model de analiză și evaluare a sistemului de management al calității totale în vederea identificării factorilor esențiali precum și a bunelor practici care determină performanța sistemului de management al calității totale în scopul perfecționării acestuia, poate fi aplicat și în contextul altor industrii și domenii de activitate decât cel pentru care a fost utilizat în cadrul prezentei cercetări.

BIBLIOGRAFIE

1. Aba, E. K. & Badar, M. A., 2013. A Review of the Impact of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications. *Journal of Technology Studies*, 39(1), pp. 42-50.
2. Abrunhosa, A. & Moura, P., 2008. Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?. *Technovation*, Volumul 28, p. 208–221.
3. Abusa, F. M. & Gibson, P., 2013. TQM implementation in developing countries. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), pp. 693 - 711.
4. Academia Română, 2012. *DEX - Dicționarul explicativ al limbii române*. a II-a ed. București: Univers Enciclopedic Gold.
5. Adair, J., 2002. *Inspiring Leadership: learning from great leaders*. London: Thorogood.
6. Alvesson, M., 2002. *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications Ltd.
7. Armstrong, M., 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
8. Armstrong, M., 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for*. 3rd ed. s.l.:Kogan Page.
9. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F., 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc..
10. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, pp. 421 - 449.
11. Bass, B. & Riggio, R., 2006. *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
12. Beckford, J., 2003. *Quality*. 2nd ed. s.l.:Taylor & Francis e-Library.
13. Bertocci, D. I., 2009. *Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers*. s.l.:University Press of America, USA.
14. Blanchard, K., 2011. *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership și crearea unor organizații de înaltă performanță*. București: Editura Meteor Press.
15. Blythe, R. M., Rao, H. & Shahani, N., 2010. TQM in Glaxo India - a step-by-step implementation process. *The TQM Magazine*, 9(2), p. 98.
16. Borza, A., 2012. *Management strategic*. Cluj-Napoca: Risoprint.
17. Brown, M. G., 2008. *Baldrige Award winning quality. How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence*. 17th ed. New York: Taylor & Francis Group.
18. Bruce, A., 2003. *How to motivate every employee. 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*. s.l.:McGraw-Hill eBooks.
19. Caciuc, L., 2012. *Metodologia cercetării științifice*. Cluj Napoca: Eikon.
20. Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C. & Cauzo, L., 2014. The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), pp. 115-143.
21. Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. & Cauzo-Bottala, L., 2015. Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), pp. 2186 - 2201.
22. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Certo, S. C. & Certo, S. T., 2012. *Modern management: concepts and skills*. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall.

25. Chiarini, A., 2012. *From total quality control to Lean Six Sigma. Evolution of the most important management systems for the excellence*. Bologna: Springer.
26. Cho, Y. S. & Jung, J. Y., 2014. The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), pp. 822 - 840.
27. Chuck, W., 2011. *Management*. 6th ed. Mason, OH, USA: South-Western, Cengage Learning.
28. Coduri CAEN, 2015. [Interactiv] Available at: <http://www.coduricaen.info>
29. Collins, J. W. J. & Steiger, D. S., 2009. *Implementing a process approach compliant to ISO 9001:2008. Quality management systems standard*. 2nd ed. Manor Parkway, Salem, Printed in the United States of America: GOAL/QPC.
30. Comisia Europeană, 2010. *Sectorul „invizibil” al Europei în obiectiv. Industria prelucrării metalelor și industria articolelor din metal*, Belgia: Oficiul pentru publicații al Uniunii Europene.
31. Conti, T., 1993. *Building total quality: a guide for management*. s.l.:Springer Science+Business Media Dordrecht.
32. Conti, T., 2013. How should quality-related concepts evolve to face the challenges of world globalization?. *The TQM Journal*, 25(6), pp. 641-658.
33. Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C., 2001. *The international handbook of organizational culture and climate*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd,.
34. Crișan, P., 2010. Aspecte dilematice ale relației antreprenoriat – strategii de co-opetiție. *Management Intercultural*, 12(2), pp. 4 - 9.
35. Daft, R. L., 2008. *Management*. 8th ed. Mason, United States of America: Thomson South-Western, The Thomson Corporation.
36. Daft, R. L., 2010. *Organization theory and design*. Tenth Edition ed. Mason, OH, USA: Cengage Learning.
37. Daft, R. & Marcic, D., 2006. *Understanding management*. 5th ed. Mason, OH, USA: Thomson South-Western.
38. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. & Kanji, G. K., 2007. *Fundamentals of Total Quality Management*. s.l.:Taylor & Francis e-Library.
39. Dale, B. G., 2003. *Managing quality*. 4th ed. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
40. Dale, B. G. & Plunkett, J. J., 1991. *Quality costing*. UK: Chapman & Hall.
41. Deepa, P., 2014. Evolution of quality: a study of quality from primitive period to latest development in India. *The Journal of Management Awareness*, 17(2), pp. 21-32.
42. Dinh, H., Igel, B. & Tritos, L., 2010. Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member. *Total Quality Management*, 21(9), p. 931–951.
43. Drăgan, M., Ilieș, L. & Pitic, D., 2012. *Metode, tehnici și instrumente ale managementului calității utilizate în asigurarea calității unui program de studiu*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
44. Drăgulănescu, N. & Drăgulănescu, M., 2003. *Managementul calității serviciilor*. București: Agir.
45. Drucker, P., 2010. *The essential Drucker: selecție din lucrările de management ale lui Peter Drucker*. București: Meteor Press.
46. Drucker, P. F., 2008. *Management*. Revised Edition ed. s.l.:Harper Collins ebooks.
47. DuBrin, A. J., 2012. *Essentials of management*. 9th ed. Mason, USA: South-Western.
48. Ebrahimi, Z. F., Chong, C. W. & Rad, R. H., 2014. TQM practices and employees' role stressors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(2), pp. 166-183.
49. EFQM, 2015. [Interactiv] Available at: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

50. Favaretti, C. și alții, 2015. An EFQM excellence model for integrated healthcare governance. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(2), pp. 156 - 172.
51. Fiedler, F. E., 1972. The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*.
52. Fiedler, F. E., 1981. Leadership Effectiveness: emergent leadership what makes the leader effective? Situational factors determining the role of intelligence and experience in leadership performance concluding remarks references. *The American Behavioral Scientist*, 24(5), pp. 619 - 633.
53. Fundația „Premiul Român pentru Calitate <J.M.JURAN>” (PRC-JMJ), 2015. [Interactiv] Available at: <http://www.fundatia-juran.ro>
54. Gilbert, J., 1992. *How to eat an elephant: A slice-by-slice guide to total quality management*. London: s.n.
55. Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B., 2012. *Management*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
56. Gooty, J. și alții, 2012. Use and misuse of levels of analysis in leadership research: An illustrative review of leader-member exchange., 23., *Leadership Quarterly*, Volumul 23, pp. 1080-1103.
57. Griffin, R. W. & Moorhead, G., 2014. *Organizational behavior: managing people and organizations*. 11th ed. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.
58. Hacker, S., 2004. *Transformational leadership: creating organizations of meaning*. Milwaukee: American Society for Quality.
59. Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L. W., 2012. *Management*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
60. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2012. *Culturi și organizații: softul mental: cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*. București: Humanitas.
61. Holm, B., 2013. *ISO 9001:2015 Draft International Standard Overview*, s.l.: DNV GL.
62. Hoyle, D., 2007. *Quality management essentials*. Burlington, USA: Elsevier Limited.
63. Hoyle, D., 2009. *ISO 9000 quality systems handbook. Using the standards as a framework for business improvement*. 6th ed. Jordan Hill, Oxford: Elsevier Ltd..
64. Ilieș, L., 2001. *Managementul Firmei*. Cluj-Napoca: Dacia.
65. Ilieș, L., 2003. *Management calității totale*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
66. Ilieș, L. & Crișan, E., 2009. *Managementul firmei și planul de afaceri*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
67. Ilieș, L. & Crișan, E., 2011. *Managementul calității totale*. Cluj-Napoca: Risoprint.
68. Ilieș, L., **Sălăgean, H.-C.**, Gal, A.-R. & Bâlc, B., 2015. Quality awards: an image of business excellence. *Jurnal “The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences”*, Oradea University Press, XXIV(1), pp. 1120-1130.
69. Institut Național de Statistică, Nr.138/08 iunie 2015. *Câștigul salarial pe economie luna aprilie 2015*, s.l.: INS.
70. ISO Management Standards Plain English Libraries, 2015. [Interactiv] Available at: <http://www.praxiom.org/> [Accesat 01.Mai 2015].
71. Juran, J. M., 1954. Universals in management planning and controlling. *TPOK/Juran Institute Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 1.
72. Juran, J. M., 1957. Industrial diagnostics. A systematic approach to management problem-solving. *TPOK/Juran Institute Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 3.
73. Juran, J. M., 1964. The two worlds of quality control. *TPOK/Juran Institute Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 8.
74. Juran, J. M., 1966. Quality problems, remedies and nostrums. *TPOK/Juran Institute Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 10.

75. Juran, J. M., 1969. Mobilizing for the 1970's. *TPOK/Juran Institute, Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 13.
76. Juran, J. M., 1970. Consumerism and product quality. *TPOK/Juran Institute, Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 14.
77. Juran, J. M., 1977. That uninterested top management. *TPOK/Juran Institute Copyrights 1994*, Volumul Selected Papers n° 20.
78. Juran, J. M., 1999. *Juran's quality handbook*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
79. Juran, J. M., 2006. *Arhitectul calității. Memoriile dr. Joseph M. Juran*. București: SRAC, FRPC.
80. Juran, J. M., 2011. *Antologie: articole realizate de Joseph Moses Juran; trad., pref. și note de subsol de prof.univ.dr.ing. Nicolae-George Drăgulănescu*. București: Proxima.
81. Kates, A. & Galbraith, J. R., 2007. *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
82. Kelada, J., 1990. *La gestion intégrale de la qualité. Pour une qualité totale*. Quafec ed. Québec: s.n.
83. Kelada, J., 2010. La gestion de la qualité et de la qualité totale. *École des Hautes Études Commerciales – Montréal*, pp. 1-13.
84. Keyton, J., 2005. *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. California: Sage Publications.
85. Khan, M. R., 2001. Concept of modern quality audit toward achieving TQM and ISO 9000 certification. *Quality Engineering*, 13(3), pp. 389-398.
86. Kimber, R. J., Grenier, R. W. & Heldt, J. J., 1997. *Quality management handbook*. 2nd ed. New York: Marcel Dekker, INC.
87. Kotler, P. & Armstrong, G., 2012. *Principles of marketing*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.
88. Lungescu, D., 2010. *Leadership în organizații*. Cluj-Napoca: suport de curs.
89. Lungescu, D., 2013. *Management comparat*. Cluj-Napoca: Suport de curs.
90. Maslow, A., 2009. *Motivație și personalitate*. București: Editura Trei.
91. Mohit, S., Khan, I. & Grover, S., 2012. Development and comparison of quality award: based on existing quality awards. *Int. J. Syst. Assur. Eng. Manag.*, 3(3), p. 209–220.
92. Mosadeghrad, A., 2014. Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26 (2), pp. 160-187.
93. Nanda, V., 2005. *Quality management system handbook for product development companies*. United States of America: CRC Press.
94. NIST, 2015. *2015 – 2016 Baldrige performance excellence framework*, s.l.: s.n.
95. Oakland, J. S., 2003. *Total quality management text with cases*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
96. Oakland, J. S., 2004. *Oakland on quality management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
97. Olaru, M., 1999. *Managementul calității*. Ediția a doua ed. București: Editura Economică.
98. Omachonu, V. K. & Ross, J. E., 2005. *Principles of total quality*. 3rd ed. s.l.:Taylor & Francis e-Library.
99. Peng, X. & Prybutok, V., 2015. Relative effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award categories. *International Journal of Production Research*, 53(2), pp. 629-647.
100. Pfister, J., 2009. *Managing organizational culture for effective internal control. From practice to theory*. Physica-Verlag Berlin Heidelberg: Dissertation for the University of Zurich.
101. Pheysey, D. C., 2003. *Organizational cultures. Types and transformations*. s.l.:Taylor & Francis e-Library.

102. Popa, M., 2011. "Infidelitățile" coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. *Psihologia resurselor umane*, 9(1), pp. 85-99.
103. Popa, M., Lungescu, D. & Salanță, I., 2013. *Management: concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
104. Pop, M. D., 2002. *Fișe de marketing*. Cluj-Napoca: Alma Mater.
105. Prattana, P., Tritos, L., Dotun, A. & McLean, M., 2010. A study of quality management practices in TQM and non-TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(9), pp. 1021-1035.
106. Robbins, S. P. & Coulter, M., 2012. *Management*. 11th ed. ed. New Jersey,: Prentice Hall, USA.
107. Savino, M. & Mazza, A., 2014. Toward environmental and quality sustainability: An integrated approach for continuous improvement. *Engineering Management*, 61(1), pp. 171 - 181.
108. **Sălăgean, H. C.**, 2014. Implementation of quality management - the importance of leadership styles. *Managerial Challenges Of The Contemporary Society*, 7(1).
109. **Sălăgean, H. C.**, Gârbacea, R. D., Emmanouilidis, E. & Marian, O., 2014. From Iso standards to TQM philosophy. *Managerial Challenges Of The Contemporary Society*, 7(2).
110. **Sălăgean, H. C.**, Ilieș, L. & Garbacea, R. D., 2015. Study on employees satisfaction in the Total Quality Management context. Evidence from Romanian metal Industry. *Proceedings of the 15th International Academic Conference Rome, Italy*, pp. 936-949.
111. **Sălăgean, H.-C.**, Ilieș, R., Gherman, M. & Cioban, B., 2013. Approaches to quality management at european level. "*The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*", XXII(1), pp. 1654-1665.
112. Schabracq, M., 2007. *Changing organizational culture. The change agent's guidebook*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
113. Schein, E. H., 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
114. Schermerhorn, J. R., 2012. *Exploring management*. 3rd ed. United States of America: John Wiley & Sons, Inc..
115. Schneider, B. & Barbera, K. M., 2014. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press.
116. Schröder, M., Schmitt, S. & Schmitt, R., 2015. Design and implementation of quality control loops. *The TQM Journal*, 27(3), pp. 294 - 302.
117. Sebastianelli, R. & Tamimi, N., 2003. Understanding the obstacles to TQM success. *The Quality Management Journal*, 10(3), p. 45.
118. Sethuraman, K. & Suresh, J., 2014. Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), pp. 165 - 172.
119. Silverstein, B., 2007. *Motivating employees*. s.l.:HarperCollins Publishers.
120. Stegorean, R., Marin, A. & Gherman, M., 2009. Implementing TQM in hotel industry. *The Proceedings of the International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, pp. 279-284.
121. Taguchi, G., Chowdhury, S. & Wu, Y., 2005. *Taguchi's quality engineering handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
122. The National Institute of Standards and Technology's (NIST), 2015. http://www.nist.gov/baldrige/upload/2015_2016_Baldrige_Criteria-Overview.jpg. [Interactiv].
123. USAMV, 2008. *ISO 9001:2008 Ghid de aplicare. Instructaj în sistemele de management al calității pentru IMM-uri*. Cluj-Napoca: Proiectul Leonardo da Vinci "Sisteme de management al calității pentru companiile mici și mijlocii".

124. Uygur, A. & Sümerli, S., 2013. EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), pp. 980 - 993.
125. Uysal, G., 2012. Total quality management awards: performance acquisition. *Journal of US-China Public Administration*, 9(4), pp. 451 - 457.
126. Vokurka, R., 2001. The Baldrige at 14. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), pp. 13 - 19.
127. Vokurka, R. J., Stading, G. L. & Brazeal, J., 2000. A comparative analysis of national and regional quality awards. *Quality Progress*, 33(8), p. 41.
128. Vorzsak, M. & Bode, O.-R., 2013. *Principiile economiei de piață*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
129. Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R., 2010. *Organizational behavior: securing competitive advantage*. New York: Taylor & Francis.
130. Whalen, M. & Rahim, M. ..., 1994. Common barriers to implementation and development of a TQM program. *Industrial Management*, 36(2).
131. Woodhouse, D., 2003. Quality improvement through quality audit. *Quality in Higher Education*, 9(2), pp. 133-139.
132. Yammarino, F., 2013. Leadership: past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), pp. 149-155.
133. Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
134. Zairi, M., 2013. The TQM legacy – Gurus' contributions and theoretical impact. *The TQM Journal*, 25(6), pp. 659-676.
135. Zlate, M., 2004. *Leadership și management*. Iași: Polirom¹.

¹ Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/159/1.5/S/134197 „Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România”.