

UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” SUCEAVA
FACULTATEA DE INGINERIE MECANICĂ, MECATRONICĂ ȘI MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

DIN DOMENIUL INGINERIE INDUSTRIALĂ CU TITLUL:

***STUDII ȘI CERCETĂRI PRIVIND
MANAGEMENTUL INDICATORILOR UTILIZAȚI ÎN EVALUAREA
PERFORMANȚEI SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII
DIN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII***

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. habil. ing. Costel MIRONEASA

DOCTORAND:

Ing. Mirela NASTASIEA

**SUCEAVA
2018**

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	2
2. MULȚUMIRI.....	4
3. CUVINTE CHEIE.....	6
4. MOTIVAȚIA ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII.....	6
5. REZUMATUL CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT.....	8
6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PROPRII.....	24
7. BIBLIOGRAFIE (SELECTIVĂ).....	31

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

1. INTRODUCERE.....	5
2. STADIUL ACTUAL.....	9
2.1 Definiții.....	9
2.2 Scopul sistemului de management al calității.....	16
2.3 Principiile generale ale managementului calității.....	22
2.4 Premiile calității.....	29
2.5 Caracteristici ale întreprinderilor mici și mijlocii românești.....	34
2.6 ISO 9001:2015 pentru întreprinderile mici și mijlocii.....	42
2.7 Instrumentele calității.....	45
2.8 Indicatorii cheie de performanță. Generalități.....	47
2.8.1 Clasificarea indicatorilor de calitate	48
2.8.2 Clasificarea indicatorilor de performanță	51
2.8.3 Calitatea și corelațiile între indicatorii cheie de performanță	60
2.9 Etapele elaborării unui proces de evaluare a performanței în întreprinderile mici și mijlocii.....	67
2.10 Concluzii	71
3. METODE ȘI METODOLOGII	73
3.1 Aspecte teoretice despre modelarea statistică a datelor	74
3.2 Chestionarul – instrument de cercetare.....	76
3.2.1 Generalități	76
3.2.2 Tipuri de întrebări utilizate în construcția chestionarului.....	77
3.2.3 Tipuri de chestionare și structurarea lor	79
3.2.4 Design-ul general al chestionarului	82
3.2.5 Întocmirea chestionarului și validarea întrebărilor	83
3.2.6 Etapele cercetării cu ajutorul chestionarului	87
3.2.7 Verificarea și pretestarea chestionarului	87
3.2.8 Chestionarul prin Internet	90
3.3 Eșantionarea.....	91
3.4 Modele de evaluare a întreprinderilor.....	95
3.4.1 Particularități ale aplicării modelului probabilistic Bayesian	96
3.4.2 Particularități în modelarea datelor statistice prin parametri de poziție	103
3.5 Concluzii.....	105
4. PROIECTAREA CERCETĂRII	107
4.1 Procesele întreprinderilor mici și mijlocii.....	107
4.2 Indicatori de performanță nonfinanciari din întreprinderile mici și mijlocii în funcție de procese	109
4.3 Elaborarea chestionarului	137
4.4 Colectarea datelor	144
4.5 Concluzii	153
5. ANALIZA STATISTICĂ ȘI MODELAREA DATELOR	156
5.1 Considerații privind datele obținute	156
5.1.1 Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.1.....	156
5.1.2 Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.2.....	158
5.1.3 Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.3.....	162
5.1.4 Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.4.....	164

5.1.5	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.5.....	166
5.1.6	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.6.....	169
5.1.7	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.7.....	171
5.1.8	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.8.....	173
5.1.9	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.9.....	178
5.1.10	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.10.....	181
5.1.11	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.11.....	183
5.1.12	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.12.....	185
5.1.13	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.13.....	188
5.1.14	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.14.....	190
5.1.15	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.15.....	194
5.1.16	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.16.....	197
5.1.17	Considerații privind datele obținute pentru întrebările nr.17 și 18.....	200
5.1.18	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.19.....	203
5.1.19	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.20.....	206
5.1.20	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.21.....	207
5.1.21	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.22.....	210
5.1.22	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.23.....	211
5.1.23	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.24.....	213
5.1.24	Considerații privind datele obținute pentru întrebarea nr.25.....	216
5.2	Factori ce influențează indicatorii de performanță nonfinanciari	218
5.3	Stabilirea corelațiilor între indicatorii nonfinanciari ai calității	234
5.3.1	Corelația reciprocă între indicatorul gradul de structurare a comunicării personalului și indicatorul modul de comunicare în întreprindere	235
5.3.2	Corelația reciprocă între indicatorul motivarea angajaților și indicatorul identificarea nevoilor de formare în întreprindere	236
5.3.3	Corelația cauzală între indicatorul număr de reclamații primite de la clienți și indicatorul număr de reclamații nejustificate într-un an.....	238
5.3.4	Corelații statistice între indicatori de performanță nonfinanciari	240
5.4	Modelare prin metoda Taguchi a indicatorilor nonfinanciari relevanți din chestionar.....	250
5.5	Model de management al indicatorilor utilizați în evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii	254
5.6	Concluzii și propuneri	274
6.	CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	278
6.1	Concluzii	278
6.2	Contribuții proprii	281
6.3	Sugestii pentru cercetări viitoare	286
7.	LISTA DE FIGURI	288
8.	LISTA DE TABELE.....	291
9.	BIBLIOGRAFIE	293
ANEXA.		310

2. MULȚUMIRI

Domnului prof. univ. dr. ing. habil. Mironeasa Costel, în calitate de conducător științific, punctul meu de sprijin din universul cercetării, care și-a așezat amprenta asupra dezvoltării mele profesionale, pentru eforturile încurajatoare, încrederea și convingerea pe care mi-a insuflat-o în a-mi depăși limitele științifice, pentru întreaga disponibilitate în a împărtăși idei într-un mod oportun și ferm, pentru că a manifestat pe lângă profesionalism, competență, implicare, confidențialitate și promptitudine, multă dăruire sufletească și valoare umană, pentru rolul determinant pe care îl are în atingerea obiectivelor tezei de cercetare, pentru oportunitatea oferită de a avea un prim contact cu mediul academic din străinătate.

Comisiei de înaltă probitate profesională, prof. dr. ing. Dumitru Amarandei, prof. dr. ing. Nicolai Băncescu, conf. dr. ing. Stelian Alaci, conf. dr. ing. Alexandru Potorac pentru rafinamentul managerial, pentru sugestiile, criticile constructive la analiza lucrărilor, pentru schimbul de idei interesante asupra subiectului tezei, pentru faptul că m-au îndrumat cu tact și finețe în realizarea și finalizarea rapoartelor pe parcursul întregii perioade de cercetare.

Mulțumesc în mod deosebit distinșilor membri ai comisiei de evaluare a tezei, domnilor prof. univ. dr. ing. Sorin Popescu, prof. univ. dr. ing. Claudiu-Vasile Kifor, prof. univ. dr. ing. Neculai Seghedin, prof. univ. dr. ing. Ioan Mihai pentru analiza obiectivă, timpul prețios acordat, sfaturile științifice valoroase și onoarea acordată.

Prof. dr. ing. Marilena Lăcrămioara Glovnea, prof. dr. ing. Romeo Ionescu, prof. dr. ing. Silvia Mironeasa, doamnei Ciobanu Lăcrămioara, oameni de calitate ce îi respect, care mi-au fost alături și care au crezut în mine și au contribuit la formarea mea profesională. Mulțumesc pentru fiecare sfat, pentru fiecare zâmbet gingaș, pentru toate discuțiile utile și gândurile bune, pentru toate principiile și valorile pe care cu măiestrie mi le-ați transmis.

Năzuiesc că de Sus mi-au vegheat calea spiritual și prof. univ. dr. ing. Mircea Ciobanu împreună cu prof. univ. dr. ing. acad. Emanuel Diaconescu, care atunci când erau în viață de câte ori mă întâlneau insistau să urmez cursurile Școlii doctorale. Au trecut prea devreme în neființă, însă i-am admirat pentru modestia și empatia față de studenți, pentru corectitudine, onestitate, ambiție și perseverență. Se bucurau de lucrurile mărunte, crezând în esența lor, și scoteau la suprafață profunzimea acestora, deoarece „Educația are rădăcini amare, dar fructele ei sunt dulci.” (Aristotel)

Izvorul puterii mele de a finaliza teza de doctorat provine și din susținerea părinților mei cărora le dăruiesc florile recunoștinței:

Mamei mele, pentru că mi-a dat viață, m-a acceptat așa cum sunt cu defecte și calități, mi-a oferit educație, atenție, dragoste și iubire necondiționată, a petrecut cu mine timp prețios din viața sa și și-a făcut mereu griji pentru ca să îmi fie bine;

Tatălui meu, pe care l-am supărat uneori pentru că nu am fost o fiică perfectă, câteodată am fost prea rebelă, dar s-a străduit să înlăture orice furtună din calea mea și m-a apreciat în felul său.

Mulțumesc bunului meu prieten Mihăiță Androșcă pentru sprijinul moral, suportul necondiționat, pentru calm, răbdare și înțelegere, pentru încurajările pe care mi le-a oferit pe parcursul redactării tezei când am fost nevoită să acord exclusivitate muncii mele profesionale.

Cu onoare și considerație, adresez mulțumiri tuturor celor care direct sau indirect m-au sprijinit în finalizarea studiului, conducerii întreprinderilor mici și mijlocii din România de care au depins rezultatele experimentale ale cercetării, și întregului personal al Facultății de Inginerie Mecanică, Mecatronică și Management pentru înțelegerea cu care m-au înconjurat, pentru sfaturile cu care m-au ajutat atunci când am avut nevoie, pentru prietenia și bunăvoința cu care m-au tratat, pentru respect, pentru modelul de conduită arătat, pentru întreaga colaborare de-a lungul timpului.

Calde mulțumiri, aduc tuturor persoanelor care au avut și au amabilitatea de a citi teza - în întregime sau pe anumite subcapitole - pentru informare sau pentru a formula noi idei, observații sau propuneri.

În încheiere, dedic, în egală măsură, teza de doctorat fratelui meu, Vlad Nastasiea, soției sale Iuliana - Angelica Nastasiea și părinților Vasile și Rodica Nastasiea, care au subliniat importanța unei bune educații, și care, atunci când mi se părea că totul este dificil rosteau veritabila fraza *„Tu care găsești soluții și rezolvare pentru orice situație, ți se pare că e greu tocmai acum? Te vei descurca și de această dată și cu siguranță vei trece cu bine și peste această situație”*, pentru care eu nu puteam să le dezamăgesc așteptările și nici nu mă puteam opri din cercetat.

Suceava, 2018
ing. Mirela Nastasiea

3. CUVINTE CHEIE

Cuvintele reprezentative pentru teză, denumite *cuvinte cheie*, care contribuie la o scurtă descriere a cercetării sunt: întreprinderi mici și mijlocii, performanță, calitate, sistem de management al calității, procese, indicatori de performanță nonfinanciari, chestionar, eșantionare, evaluare, eficiență, eficacitate.

4. MOTIVAȚIA ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII

Subiectul tezei de doctorat este cu atât mai interesant cu cât preocupările actuale și practica organizațională nu au ajuns la rezultate convingătoare în domeniu, fiind necesare noi căutări și implicarea unor forțe suplimentare pentru identificarea de soluții. În România rezultatele studiilor privind evaluarea sistemului de management al calității sunt limitate, prezenta teză urmărind să contribuie la înlăturarea într-o anumită măsură a acestui neajuns.

Obiectivele cercetării urmărite în teză sunt:

- clarificarea teoretică și delimitarea conceptelor privind indicatorii de performanță;
- analiza indicatorilor de performanță nonfinanciari pentru evaluarea proceselor;
- găsirea celor mai utilizați indicatori nonfinanciari în perioada actuală în întreprinderile mici și mijlocii și corelațiile dintre aceștia în cadrul sistemului de management;
- stabilirea rolului și locului ocupat de indicatorii de performanță nonfinanciari în evaluarea sistemului de management al calității în întreprinderile mici și mijlocii;
- analiza caracteristicilor/variabilelor indicatorilor nonfinanciari;
- influența procesului de instruire, de comunicare, de audit în îmbunătățirea performanțelor;
- monitorizarea utilizării actuale a indicatorilor nonfinanciari în întreprinderile mici și mijlocii;
- descoperirea de indicatori nonfinanciari în funcție de procesele întreprinderii;
- aflarea indicatorilor semnificativi nonfinanciari de evaluare a performanței care se utilizează în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii;
- găsirea unui grup de indicatori nonfinanciari comuni pentru sistemul de management al calității pentru toate întreprinderile mici și mijlocii;
- urmărirea managementului indicatorilor nonfinanciari utilizați în evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii.

Chestionarul conceput pentru prezentul studiu are menirea de a pune în evidență evoluția indicatorilor nonfinanciari de performanță care se folosesc în procesul de evaluare a performanței, identificarea categoriilor de indicatori considerați critici pentru determinarea situației întreprinderii.

Performanța este obiectivul oricărei entități economice de tip întreprindere și constituie un indiciu al succesului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Măsurarea performanței este necesară deoarece întreprinderile pot astfel stabili măsura în care au fost atinse obiectivele și pot concepe inițiativele viitoare pentru îmbunătățirea periodică a performanței. Din acest motiv trebuie luate în considerare două aspecte cheie: indicatorii de performanță și sistemul de măsurare a performanței care duc la îmbunătățirea procesului decizional, susținerea planului strategic, îmbunătățirea comunicării.

Informații cu privire la calitatea proceselor din cadrul întreprinderii pot fi oferite de indicatorii de performanță nonfinanciari. Rezultatele obținute prin intermediul studiului realizat pun în valoare indicatorii de performanță cei mai utilizați în întreprinderile românești și țin cont

de diverse variabile: structură, relații, comunicare, mecanisme, recompense. Rolul indicatorilor de performanță este de a verifica progresul întreprinderii în atingerea obiectivelor stabilite, de a aduce la cunoștință aspectele privind succesul întreprinderii, identificarea domeniilor ce necesită îmbunătățire.

Un management eficient și eficace, performant, gândit de manageri profesioniști este un furnizor inteligent de amplificare a performanțelor pentru întreprinderile mici și mijlocii conduse. Eficiența este prioritară prin obținerea de performanțe exprimate cu ajutorul unor indici și indicatori. Evaluarea performanțelor este relevantă atât pentru comportamentul individual al proceselor, cât și pentru comportamentul organizațional de tip sistem. O etapă importantă a procesului de evaluare a performanțelor o reprezintă determinarea celor mai potrivite criterii de evaluare, stabilirea standardelor de performanță, determinarea gradului în care angajatul satisface așteptările întreprinderii.

Managementul indicatorilor de performanță oferă informații despre:

- setarea așteptărilor și a modului prin care angajații pot să își îndeplinească obiectivul, luând în considerare comportamentele încurajate de motivarea pentru atingerea așteptărilor (adică anticiparea tendințelor viitoare și identificarea oportunităților pe care capitalizează);
- modul în care întreprinderea este capabilă să fie competitivă din perspectiva calității, a relațiilor cu clienții, a flexibilității, a produselor și serviciilor oferite, a angajaților și clienților satisfăcuți, a productivității în continuă creștere;
- dezvoltarea interesului pentru crearea unei culturi orientate spre excelență și performanță;
- încurajarea inovațiilor, recrutarea și selecția resurselor umane, instruirea, motivarea, recompensarea acestora;
- respectarea reglementărilor (legislative, administrative) și managementul lor.

Evaluarea performanței sistemului de management al calității se efectuează ținând cont de:

- eforturile depuse pentru îmbunătățirea sistemului de management și materializarea acestora în perfecționări calitative de durată;
- măsurile inițiate de managementul întreprinderii pentru îmbunătățirea sistemului de conducere;
- rigoarea deciziilor managementului întreprinderii;
- coerența componentelor sistemului;
- structura organizatorică.

Rezultatele chestionarului, în baza căruia s-a desfășurat cercetarea din lucrare, susțin ideea că indicatorii de performanță nonfinanciari și managementul indicatorilor utilizați, în evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii, vor avea un impact major în viitorul apropiat și sunt deja mijloace de succes în întreprindere ce au ca scop producerea de rezultate excelente din perspectiva clientului prin creșterea responsabilității în întreprindere.

Propun pentru viitor armonizarea indicatorilor nonfinanciari, în sensul unificării și transpunerii într-un sistem cauză-efect în întreprindere sau într-un standard pentru asigurarea existenței unor informații transparente.

Evaluarea performanței sistemului de management al calității din entitățile economice din categoria întreprinderi mici și mijlocii reprezintă cheia pentru promovarea performanței și pentru creșterea eficienței activității.

5. REZUMATUL CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

5.1 ASPECTE TEORETICE ÎN COMPLETAREA LITERATURII DE SPECIALITATE

5.1.1 Semnificație termeni

Calitatea reprezintă un nucleu vital al economiei ce evoluează în pas cu exigențele contemporane ale consumatorului, cu progresele științifico-tehnice și care rezistă în timp datorită modului de organizare și realizare a obiectivelor de către manageri și angajați.

Principiul managementului calității reprezintă o regulă esențială pentru conducerea și funcționarea unei întreprinderi, în scopul îmbunătățirii continue pe termen lung a performanței, prin orientarea către clienți, dar luând în considerare și necesitățile tuturor celorlalte părți interesate.

Prin sistem de management al calității înțelegem un mod de administrare/gestionare a întreprinderii care determină un grad sporit de satisfacție pentru toate părțile interesate de aceasta. (Standardul ISO 9000:2015 [SR 15] definește conceptul de sistem al calității ca reprezentând „parte a unui sistem de management referitoare la calitate” care se bazează pe „structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare pentru implementarea managementului calității.”)

Scopul sistemului de management al calității este de a:

- obține satisfacția clientului (prin faptul că este orientat asupra eficienței, elimină defectele, previne neconformitățile, adoptă măsuri de îmbunătățire continuu, respectiv satisface cerințele părților interesate/clientului). Satisfacția clientului este „un răspuns al consumatorului la o evaluare a percepției legate de discrepanța dintre așteptările apriorice și nivelul de performanță actuală a produsului sau serviciului, după consumarea acestora” [Ts 88];

- prezenta capabilitatea întreprinderii (prin faptul că pot realiza sistematic produse, servicii având specificații determinate);

- defini politica și obiectivele întreprinderilor referitoare la calitate;

- stabili responsabilitățile pentru realizarea obiectivelor [Fe 12];

- stabili metodele de evaluare a eficacității și eficienței fiecărui proces;

- aplica un program de îmbunătățire continuă.

Premiile calității răsplătesc activitatea unei întreprinderi și reprezintă o recunoaștere a realizărilor deosebite în construirea sistemului calității.

Instrumentele calității sunt utilizate pentru stabilirea unui plan de acțiuni pentru identificarea măsurilor corective și preventive, și a momentului de timp în care ele se vor aplica [Ki 05].

Standardul ISO 9001:2015 [SR 15] evidențiază definirea domeniului de aplicare al sistemului de management într-o măsură mai mare decât edițiile anterioare ale Standardelor de Calitate, deoarece acesta stabilește limitele și identifică aplicabilitatea sistemului de management.

Evaluarea reprezintă o opinie, o concluzie, o analiză care se referă la natura, calitatea, valoarea sau utilitatea unor interese ale unei întreprinderi sau ale managementului unei întreprinderi, exprimată obiectiv de un indicator de performanță.

Performanța este suma comportamentelor umane cu rezultatele, deoarece comportamentele sunt produsele eforturilor fizice și cerebrale depuse pentru îndeplinirea atribuțiilor și pot fi tratate ca rezultate.

Îmbunătățirea calității vizează evoluția pozitivă a performanțelor stabilite în standarde, îmbunătățirea eficacității proceselor, îmbunătățirea comunicării și a parteneriatelor.

Procesul de evaluare a performanțelor optimizează activitatea întreprinderii, creează condiții pentru autocontrol, transformă problemele rezolvate în cunoștințe înregistrate pentru referințe ulterioare, reduce tendința practicilor greșite și încurajează participarea tuturor nivelurilor de management la realizarea calității dorite.

Indicatorul de performanță este indicatorul prin intermediul căruia se poate aprecia măsura în care anumite cerințe sunt satisfăcute. Indicatorii de performanță pot fi definiți ca orice „informație care ajută un actor, individual sau colectiv, să conducă cursul unei acțiuni pentru atingerea unui obiectiv care să-i permită evaluarea unui rezultat.” [Po 05].

Întreprinderile mici și mijlocii sunt entități economice ce dispun de resurse care sunt administrate de colectivități umane organizate în vederea atingerii unui scop comun. Scopul poate fi realizat pe baza unui efort de grup, cu un înalt sentiment de participare a membrilor grupului.

În România, în temeiul art. 3 și 4 din Legea nr.346 din 14 iulie 2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii [L 04] apar următoarele precizări:

„art.3 (1) *Întreprinderile mici și mijlocii sunt definite ca fiind acele întreprinderi care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:*

a) *au un număr mediu anual de salariați mai mic de 250;*

b) *realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro, conform ultimei situații financiare aprobate. Prin active totale se înțelege active imobilizate plus active circulante plus cheltuieli în avans.*

art.4 (1) *Întreprinderile mici și mijlocii se clasifică, în funcție de numărul mediu anual de salariați și de cifra de afaceri anuală netă sau de activele totale pe care le dețin, în următoarele categorii:*

a) *microîntreprinderi - au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane euro, echivalent în lei;*

b) *întreprinderi mici - au între 10 și 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane euro, echivalent în lei;*

c) *întreprinderi mijlocii - au între 50 și 249 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro.”*

Prin definiție, întreprinderile mici și mijlocii sunt de dimensiuni relativ reduse, însă prezintă o apreciabilă complexitate și varietate, caracteristici și funcționalități specifice, ale căror cunoaștere și luare în considerare sunt obligatorii pentru a se amplifica performanțele lor economice și sociale.

Eșantionul este o submulțime a unei populații. Un eșantion constă din indivizi, obiecte sau date măsurate selectate din populație.

Chestionarul este o tehnică complexă și pretențioasă întrucât anvergura lui, dată de numărul de pagini, numărul de întrebări și răspunsuri, modul de formulare și interpretare a întrebărilor, gradul de dificultate al răspunsurilor, extensia explicațiilor sau a definițiilor prezintă importanță în eșecul sau reușita cercetării.

Modelul este un instrument al cunoașterii științifice moderne care oferă o imagine riguroasă a fenomenului studiat și facilitează descoperirea de legături și legități greu de găsit prin alte metode, fiind caracterizat prin căutarea unei soluții optime sau apropiată de optim.

Eficacitatea reprezintă măsura în care întreprinderea reușește să își satisfacă exigențele sau așteptările externe, respectiv ale clienților, salariaților, acționarilor, furnizorilor, statului. O întreprindere devine eficientă atunci când reușește să optimizeze modul de utilizare a surselor

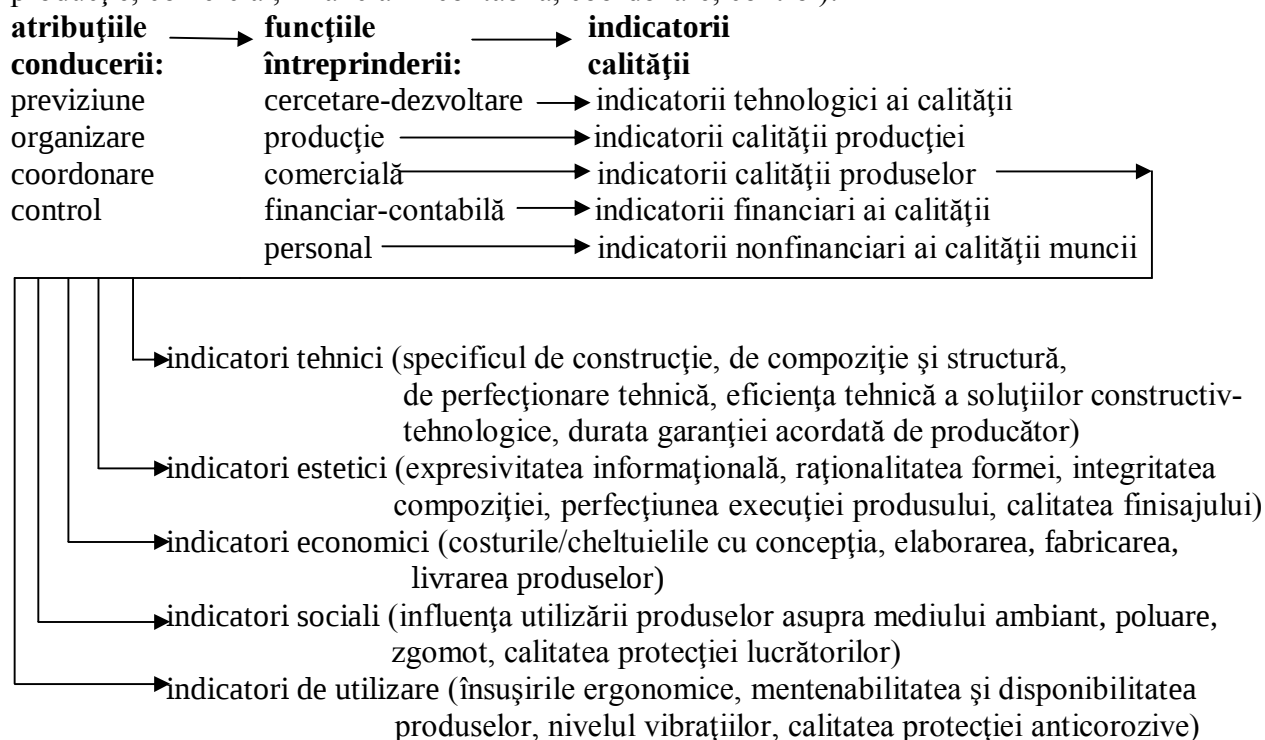
externe și interne de dezvoltare, precum și corelația dintre acestea, răspunzând cât mai bine așteptărilor terților sau partenerilor externi.

Eficiența este definită ca fiind raportul direct sau indirect dintre efectele utile obținute și efortul depus. Eficiența managerială este măsura în care au fost realizate obiectivele sau scopurile propuse.

O întreprindere este performantă când este în același timp și eficientă și eficace. În întreprindere totul trebuie să se orienteze în jurul clientului. („Clientul nu cumpără niciodată un produs dacă nu-i satisface o necesitate”, P. Drucker [Dr 93]). Tot ceea ce realizează întreprinderea este rezultatul muncii fiecărui angajat. Nivelul calității produselor este esențial determinat de calitatea materiilor prime, a materialelor, a componentelor realizate. Satisfacerea clientului revine atât întreprinderii care livrează produsele cât și furnizorilor acesteia: a asculta clientul înseamnă a-i cunoaște necesitățile exprimate și implicite și a i le satisface; a coordona și stimula ascultarea și inovația este cea mai bună manieră de a entuziasma clientul; valoarea produsului este un ansamblu de considerații calitative și cantitative ce diferă de la un individ la altul, de la un moment la altul, de la o țară la alta; calitatea serviciilor post-vânzare poate condiționa alegerea și fidelitatea clientului.

5.1.2 Generalități

Orice indicator joacă un rol fundamental de cunoaștere și presupune corelarea funcțiilor întreprinderii cu atribuțiile conducerii (previziune, organizare, cercetare – dezvoltare tehnologică, producție, comercial, financiar – contabilă, coordonare, control):



Indicatorii de performanță nonfinanciari contribuie la înlăturarea cauzelor supraevaluării/subevaluării performanțelor, și anume:

- anulează tendințele evaluatorilor de a evita prezentarea aspectelor negative ce afectează imaginea întreprinderii;
- nu îmbunătățesc artificial rezultatele evaluării;
- prezintă sistemul de valori cât mai aproape de realitate;

- generează exigențe de îmbunătățire a calității.

În evaluare pot fi utilizate ca instrumente: observația, testele de cunoștințe, interviul, chestionarul, testele psihologice. Cu ajutorul întrebărilor din chestionar se obțin informații despre ceea ce se dorește să se evalueze [Na 17].

Etapale procesului de evaluare a performanțelor sunt:

1. stabilirea perioadei, scopului și a tipului performanțelor de evaluat în întreprindere (exemplu performanța în muncă, performanța produsului);
2. colectarea și analiza datelor/informațiilor relevante;
3. aplicarea procedurilor, abordărilor și metodelor de evaluare;
4. măsurarea realizărilor din întreprindere și determinarea nivelurilor de performanță;
5. compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite;
6. evaluarea propriu-zisă a performanțelor;
7. sintetizarea și prelucrarea informațiilor obținute;
8. scoaterea în evidență a abaterilor produse, determinarea cauzelor abaterilor;
9. formularea concluziilor evaluării, comunicarea rezultatelor;
10. argumentarea concluziilor evaluării, condițiile limitative ale evaluării;
11. aprecierea informațiilor, efectuarea corecturilor care se impun și acționarea asupra cauzelor ce au generat abateri negative (corectarea unor decizii în concordanță cu realitățile), identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor, identificarea căilor ameliorative.

Îmbunătățirea proceselor este o prioritate pentru managementul întreprinderilor mici și mijlocii ce necesită un efort coordonat și comunicări între toate grupurile din întreprindere de la managerii de compartiment până la dezvoltatorii de software.

În cadrul unei întreprinderi se identifică o serie de procese:

Tipuri de procese dintr-o întreprindere:			
Nr. crt.	Denumirea procesului	Nr. crt.	Denumirea procesului
1.	Procesul de dezvoltare	18.	Proces de contabilitate a valorilor
2.	Proces de cercetare	19.	Proces de trasabilitate
3.	Proces de proiectare	20.	Proces de întreținere
4.	Proces de revizuire	21.	Proces de furnizare produs
5.	Proces de livrare	22.	Procesul post-livrare
6.	Proces de instruire	23.	Procesul de îmbunătățire
7.	Proces de planificare	24.	Proces de audit intern
8.	Proces marketing	25.	Proces de comunicare
9.	Procesul de inovare	26.	Proces controlul documentelor / înregistrărilor
10.	Procesul de monitorizare	27.	Proces de acceptare a produsului / serviciului
11.	Procesul de producție	28.	Procesul de analiză management
12.	Proces de asamblare	29.	Proces de manipulare
13.	Proces de achiziție	30.	Procesul de gestionare a resurselor
14.	Proces de măsurare	31.	Proces de gestionare a informațiilor
15.	Proces de verificare	32.	Proces de comunicare cu clienții
16.	Procesul de validare	33.	Proces de transport
17.	Procesul de evaluare	34.	Proces de decizie sau procesul managementului strategic

Etapale cercetării cu ajutorul chestionarului sunt [Wa 02], [Boy 04]:

1. stabilirea obiectivelor (identificarea problemelor de rezolvat și modul lor de soluționare);
2. formularea întrebărilor (utilizarea unui vocabular simplu pentru o înțelegere ușoară);
3. validarea întrebărilor (verificarea inteligibilității, capabilității, confidențialității);
4. ordonarea și gruparea întrebărilor (respectarea fluidității și logicii chestionarului);
5. construirea formatului chestionarului (realizarea unui aspect aerisit și plăcut ochiului);
6. pretestarea chestionarului. (îmbunătățirea informațiilor din chestionar)

Prelucrarea datelor chestionarului, după Moser [Mo 67], cuprinde patru faze:

1. verificarea (controlarea uniformității datelor);
2. codificarea și clasificarea (controlarea exactității datelor);
3. tabularea (prezentarea precisă a tuturor datelor) și
4. analiza (erori de eșantionare, scoaterea în evidență a datelor noi ce îmbogățesc domeniul de investigație).

5.2 STUDIUL PRACTIC AL CERCETĂRII

Imposibilitatea de a obține informații cu privire la indicatorii de performanță nonfinanciari ai întreprinderilor mici și mijlocii prin intermediul altor modalități a condus la utilizarea chestionarelor ca și principală sursă de colectare a datelor.

Pentru cercetare, am trimis 5000 de emailuri, folosind ca bază de informații pentru firmele certificate site-urile Asociației de Acreditare din România www.renar.ro [34] și www.listafirme.ro [35]. Chestionarul a fost transmis prin internet și am obținut un număr de 158 de chestionare completate de reprezentanți ai întreprinderilor mici și mijlocii (15 chestionare au fost utilizate pentru pretestarea întrebărilor).

Din cele 5000 de e-mail-uri, 488 au reprezentat adrese de email invalide sau inactive, aspect ce a redus eșantionul de întreprinderi la 4512, și o rată de răspuns foarte mică de 3,5% datorită nesiguranței întreprinderilor de a oferi informații legate de activitățile desfășurate. Chestionarul are un număr de 25 de itemi și cuprinde informații despre denumirea întreprinderii, județul în care se află sediul întreprinderii, numărul de angajați, obiectul de activitate, indicatori nonfinanciari.

Un număr de 50 de chestionare au fost completate telefonic, iar 40 au fost completate la sediul întreprinderilor, astfel numărul total de chestionare completate obținute pentru cercetare este de 248 chestionare în perioada 23.07.2016 – 23.07.2017.

Potrivit sursei [36] în România erau în 19 ianuarie 2015 circa 51.000 de întreprinderi mici și mijlocii active.

Prin regula de trei simplă a matematicii se observă că dacă un total de 51000 de întreprinderi mici și mijlocii active reprezintă 100% eșantion, atunci 4512 de întreprinderilor mici și mijlocii la care am trimis chestionare reprezintă 8,84% ($p=0,88$).

Practica chestionării a impus o probabilitate de garantare a rezultatelor cercetării de 95% (marja de eroare de +/-5%) pentru a valida rezultatele obținute, deci a unui interval de încredere de 0,05% ($\Delta=0,05$).

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,88 \cdot (1 - 0,88) \cdot 51000}{1,96^2 \cdot 0,88 \cdot (1 - 0,88) + 0,05^2 \cdot 51000}$$

$$n = \frac{20689,32}{127,9} = 161,76 \approx 162$$

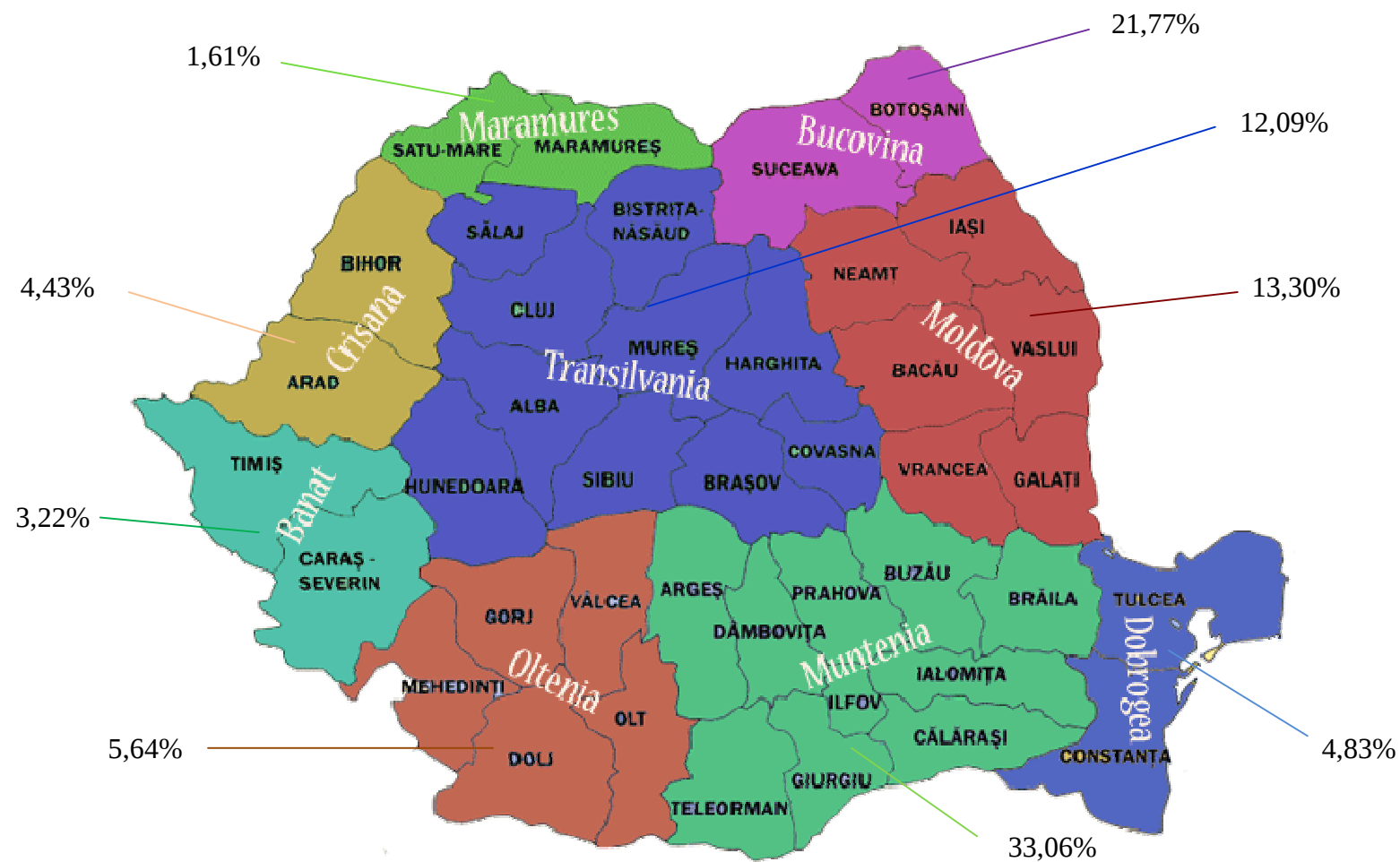
Logica internă a chestionarului supus cercetării permite punerea în valoare a următoarelor procese și indicatori:

Numărul întrebării	Tipul întrebării	Procesul pe care îl reprezintă	Indicatorul non-financiar
1.	întrebări introductive -închisă cu răspuns dihotomic	-	-
2.	-semideschisă cu răspunsuri multiple	-	-
3.	- închisă cu răspuns dihotomic	-	-
4.	închisă	de decizie	-indicatorul gradul de solidaritate privind deciziile luate
9.	închisă		- indicatorul de echilibru între decizii și obiective
5.	închisă	de gestionare a resurselor	-indicatorul motivarea angajaților
6.	închisă	de comunicare	-indicatorul gradul de structurare a comunicării personalului
10.	închisă		-indicatorul modul de comunicare în întreprindere
7.	închisă	de instruire	-indicatorul identificarea nevoilor de formare în întreprindere
8.	semiînchisă	de gestionare a informațiilor	-indicatorul tipul de informații care primează în întreprindere
11.	închisă	de analiză - management	-indicatorul intensitatea implicării personalului întreprinderii în procesul managerial
21.	închisă		-indicatorul analiza promovării unor relații profesionale de colaborare
12.	închisă	de întreținere	-indicator sisteme de întreținere preventivă în întreprindere
13.	semiînchisă	de controlul documentelor	-indicator control proceduri scrise
19.	închisă cu răspuns dihotomic		-indicatorul control înregistrări proceduri

Numărul întrebării	Tipul întrebării	Procesul pe care îl reprezintă	Indicatorul non-financiar
14.	semiînchisă	de îmbunătățire	-indicatorul gradul de promovare a produselor
15.	semiînchisă	de monitorizare	-indicatorul gradul de monitorizare
16.	semiînchisă	de cercetare	-indicatorul cercetarea punctelor slabe la nivel de întreprindere
17.	deschisă	de comunicare cu clienții	-indicatorul număr de reclamații primite de la clienți
18.	deschisă		- indicatorul număr de reclamații nejustificate într-un an
20.	închisă	de marketing	-indicatorul privind calitatea comunicării în marketing
22.	închisă	de audit	-indicatorul abateri de la proceduri
23.	închisă		-indicatorul gradul de inventariere
24.	închisă		-indicatorul reevaluare relevanță indicatori nonfinanciari
25.	închisă		-indicatorul controlul corelației dintre îmbunătățire și satisfacție
Total:			
întrebări: 25	închise: 17 semiînchise/semideschise: 6 deschise: 2	proces: 14	indicatori: 22

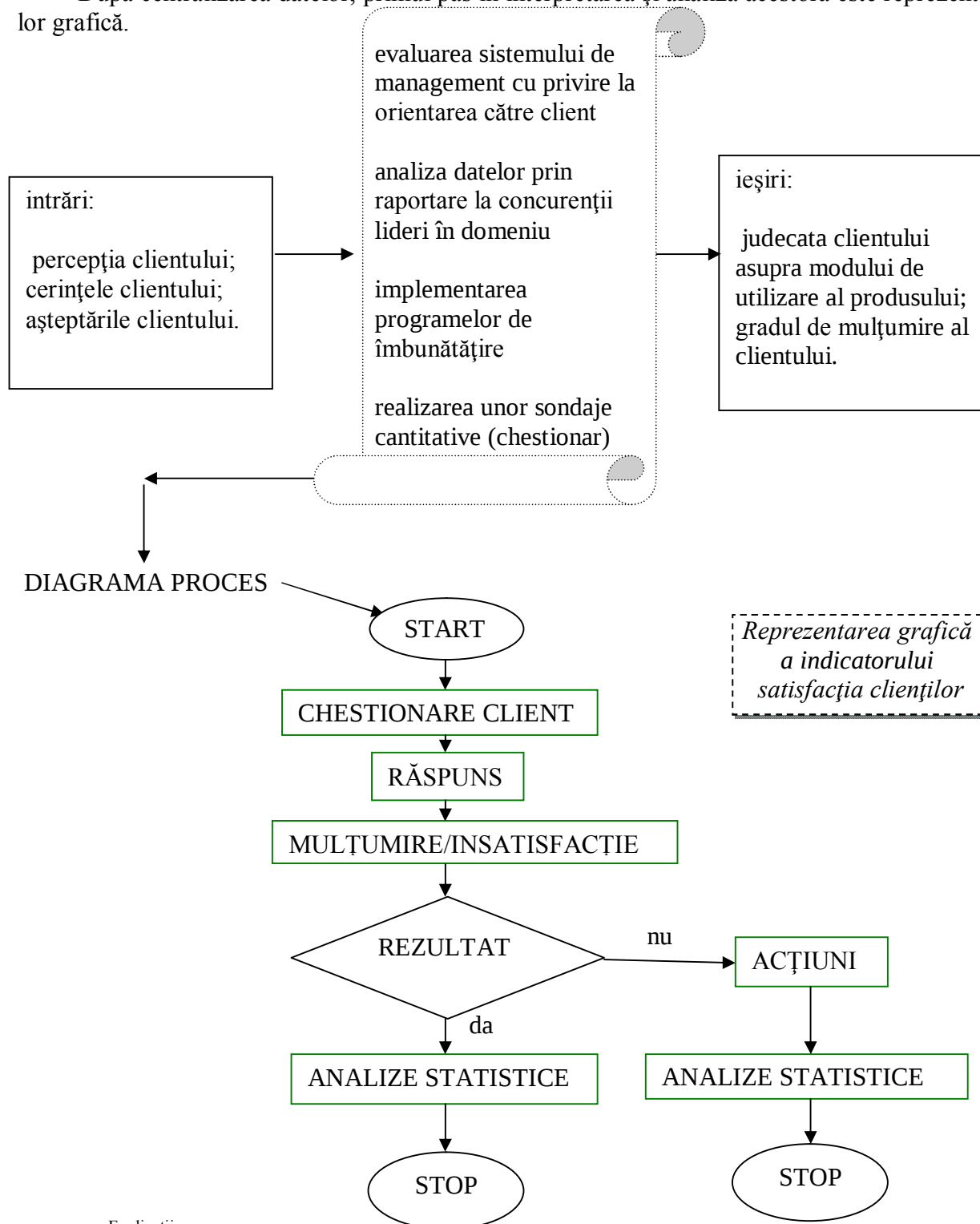
Nr. crt.	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1	Aparatură medicală și mobilier medical	Produse procesate din carne de pasăre
2	Injectie în mase plastice	Fabricarea articolelor de ambalaj din material plastic
3	Instalații în construcții	Aeronautică
4	Fabricare produse chimice	Turnarea sub presiune a aliajelor de aluminiu și prelucrarea acestora
5	Mașini – unelte	Aparatură opto - mecanică
6	Confecții îmbrăcăminte de lucru	Fabricarea produselor farmaceutice
7	Echipamente de laborator	Transporturi aeriene
8	Instalații sanitare, de încălzire și aer condiționat	Construcții metalice
9	Lucrări de instalații sanitare termice	Producția de bijuterii
10	Producția de profile la rece	Producție materiale de construcții
11	Proiectare instalații pentru construcții	Fabricarea de articole confecționate din textile
12	Prelucrarea metalului	Construcție clădiri
13	Fabricarea de motoare și turbine cu excepția celor pentru avioane, autovehicule și motociclete	Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor
14	Piese turnate	Frig industrial și comercial
15	Producția de transformatoare toroidale	Producție textile industriale
16	Instalații frigorifice	Fabricarea materialelor antiincendiu
17	Producția de mobilier urban și de grădină	Lucrări de construcție drumuri
18	Hidroizolații speciale în construcții	Fabricarea betonului
19	Fabricarea obiectelor de uz gospodăresc și casnic	Fabricarea produselor agrochimice
20	Producție vitraje izolante, colectarea și eliminarea deșeurilor periculoase	Proiectare instalații electrice până la 20 Kv inclusiv
21	Activități de telecomunicații	Foraj și sondaj în construcții
22	Fabricarea articolelor de sticlărie decorativă	Silvicultură și exploatare forestieră
23	Producție ulei prin presare la rece	Materiale sanitare
24	Confecții metalice ușoare (balustrade, scări, porți)	Pază și protecție
25	Fabricare detergenți chimici	Fabricare materiale de aviație
26	Fabricarea angrenajelor, cutiilor de viteză și a elementelor mecanice de transmisie	Construcții civile – servicii comisionari vamali
27	Instalații electrice	
28	Fabricarea ambalajelor din lemn	

Domeniile de activitate ale întreprinderilor care au răspuns la chestionare



Procentaj răspunsuri la chestionar pe zone istorice

După centralizarea datelor, primul pas în interpretarea și analiza acestora este reprezentarea lor grafică.



Explicații:

START – terminarea realizării unei activități;

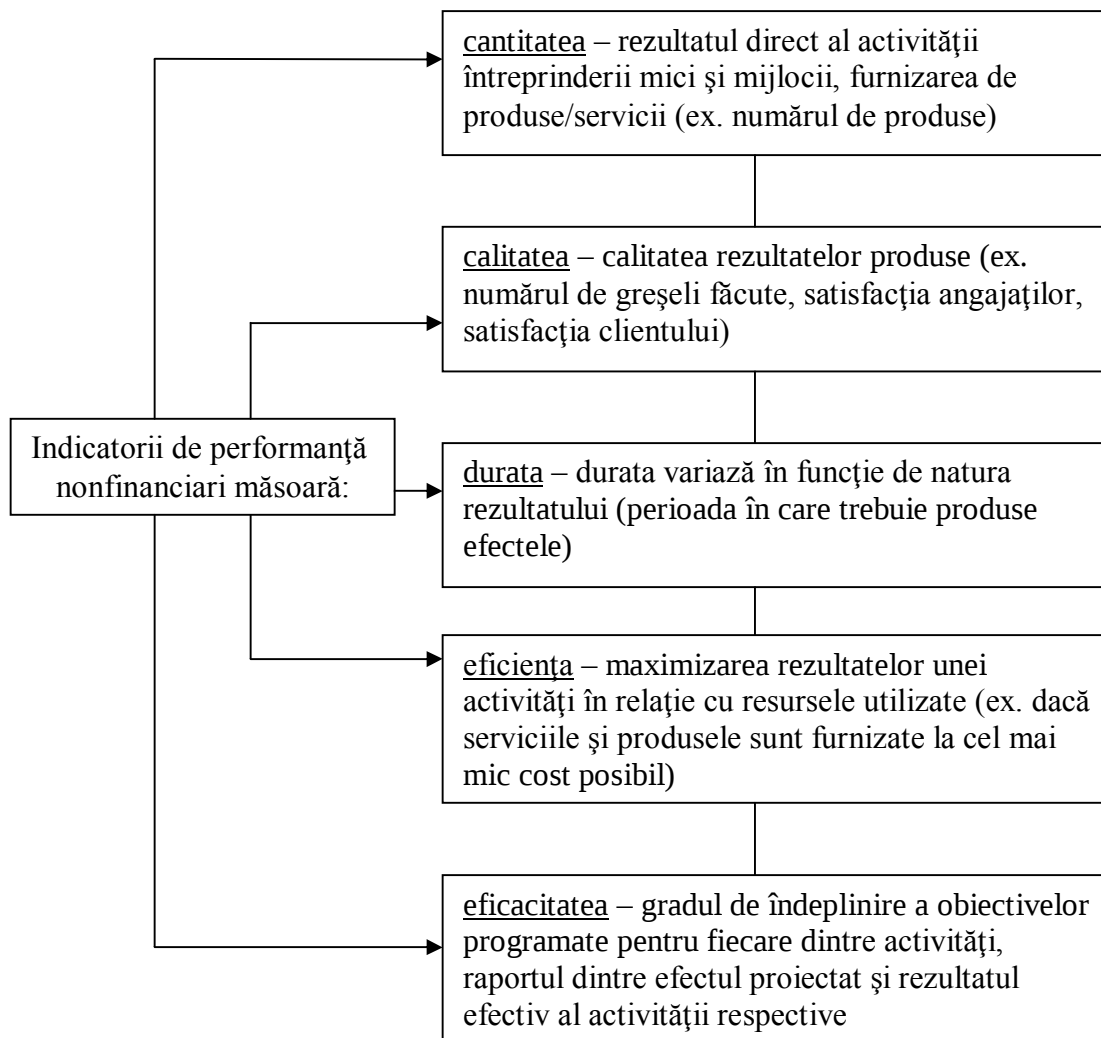
MULTUMIRE/INSATISFACTIE – măsura performanței sistemului de management al calității este pretinsă de mulțumirea clientului;

RĂSPUNS – se centralizează răspunsurile pe activități, pe criterii și segmente de piață;

REZULTAT – se evită subiectivismul prin grila;

ACȚIUNI – documentează, determină și aplică acțiuni corective și preventive, dacă sunt motive de insatisfacție sau de nemulțumire;

ANALIZE STATISTICE – se utilizează date de intrare pentru analiza conducerii



Trăsături ale indicatorilor de performanță nonfinanciari

Datele colectate au fost prelucrate cu ajutorul programelor Excel, IBM SPSS Modeler 18.1 și IBM SPSS Statistics 20.

Ca urmare a prelucrării se obțin următoarele:

- ponderea răspunsurilor la chestionare pentru întreprinderi mici, dar și pentru întreprinderile mijlocii și graficul aferent;
- procentul actual de utilizare în întreprinderile mici și mijlocii a indicatorilor nonfinanciari cercetați în chestionar potrivit răspunsurilor primite.

Între indicatorii de performanță pot exista:

- legături cauzale, atunci când unul dintre ei joacă un rol în cauză, iar celălalt are efect.

Un exemplu, creșterea numărului de idei inovatoare determină în mare măsură creșterea numărului funcțiilor utile pe care le poate avea produsul.

- legături sau interacțiuni reciproce; adică niciunul din indicatori nu poate fi considerat cauză sau efect (decizia unui manager în vârstă și decizia unui manager tânăr nu țin cont de

interesele proprii ale fiecăruia, ci de soluția optimă ce trebuie găsită la problema existentă, deciziile se discută și se îmbină în funcție de specificul problemei);

- în alte cazuri, variația paralelă a doi indicatori nonfinanciari nu se datorează legăturii dintre ei, ci influenței unui al treilea indicator - factor, care îi determină pe ambii (indicatorul numărul de cereri de produse și indicatorul calitatea produselor sunt influențați de indicatorul satisfacția clienților);

- legături statistice între indicatori (exemplu: indicatorul de performanță înzestrarea tehnică a muncii și indicatorul productivității muncii au o legătură bine determinată, pe măsură ce crește indicatorul de performanță înzestrarea tehnică a muncii, crește și indicatorul productivitatea muncii. Indicatorul productivitatea muncii mai este influențat de nivelul de calificare al angajaților, salarizare, comunicare între angajați, factori psihologici, riscuri de securitate și sănătate în muncă). Legătura statistică între doi indicatori se poate numi corelație, legătură logică sau cuantificabilă;

- se pot întâlni și indicatori de performanță între care să nu existe legătură, să fie interdependenți între ei (exemplu: indicatorul acuratețea comenzilor și indicatorul istoric al întreprinderii).

Corelațiile statistice între indicatorii de performanță studiați demonstrează că indicatorii de performanță nonfinanciari comuni (dintre cei studiați în prezenta teză) utilizați atât în întreprinderea mică cât și în întreprinderea mijlocie sunt:

- 1) i16 - indicatorul control înregistrări proceduri,
- 2) i19 - indicatorul abateri de la proceduri și
- 3) i21- indicatorul reevaluare relevanță indicatori nonfinanciari.

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22
i1																						
i2																						
i3																						
i4		--																				
i5			--																			
i6	--																					
i7																						
i8																						
i9				**																		
i10	--								--													
i11			--						--													
i12								--														
i13			--																			
i14																						
i15																						
i16	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	--	**	**									
i17										--						**						
i18																**						
i19	**	**	**	**	**	**	**			**	--	**				**	**	**				
i20										--									**			
i21	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	--	**	**			**	**	**	**	**		
i22								**								**			**		**	

Legendă: ** corelație excelentă, -- nu există corelație

Indicatorii de performanță monitorizează rezultate, trebuie selectați atent și implementați transparent și se pot grupa în sisteme - sistemul de indicatori de performanță nonfinanciari al unui proces din întreprindere, sistemul de indicatori de performanță nonfinanciari privind responsabilitățile pentru un lucrător dintr-un compartiment, etc.

Indicatorii de performanță nonfinanciari indică:

- nivelul de performanță în întreprindere,
- nivelul de performanță sau progresul unui angajat,
- viitoarele direcții ce trebuie de urmat pentru îmbunătățire,
- inițiative pentru a atinge nivelul de performanță așteptat.

Evaluarea prin intermediul indicatorilor de performanță nonfinanciari trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- evaluarea să fie foarte bine documentată și cu fapte observabile;
- să analizeze performanțele;
- să compare rezultate;
- să evalueze în mod corect;
- să asigure legătura între criteriile de evaluare și exigențele postului de lucru pentru resursa umană;
- criteriile de evaluare să fie suficiente și cunoscute de către lucrători și manageri.

Sistemul de evaluare cu ajutorul indicatorilor de performanță nonfinanciari are anumite caracteristici:

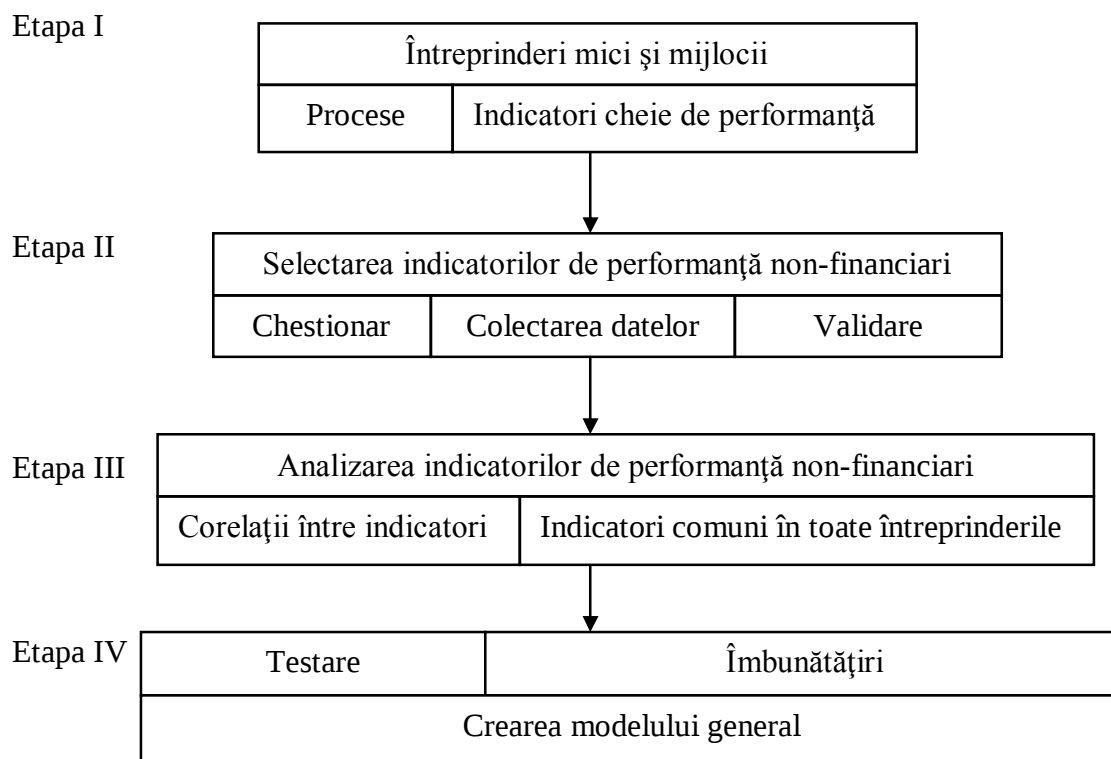
- a) suficiența – capacitatea de a măsura aspectele importante ale performanței;
- b) sensibilitatea – capacitatea de a diferenția mai multe niveluri de performanță;
- c) necontaminarea – neluarea în considerare a factorilor care nu au legătură cu performanțele;
- d) validitatea – capacitatea de a reflecta adevărul;
- e) fidelitatea – capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată.

Evaluarea trebuie să reducă ambiguitățile sau interpretările privind activitatea de realizat și să precizeze nivelul de performanță considerat acceptabil, să încurajeze dezvoltarea formării profesionale continue a angajaților, să crească participarea personalului la capitalul întreprinderii, să încurajeze creativitatea.

Indicatorii de performanță nonfinanciari nu trebuie să reprezinte medicamente pentru întreprindere, ci fortifiante pentru ca întreprinderea să rămână puternică în condițiile transformărilor din mediul extern.

Evaluarea scoate în evidență măsurarea satisfacției în muncă, măsurarea sentimentului de apartenență la întreprinderea mică și mijlocie, numărul de propuneri făcute pentru îmbunătățirea performanțelor întreprinderii, unele aspecte ale eficienței întreprinderii mici și mijlocii – productivitate, imaginea întreprinderii, profit, inovare, procesul investițional, calitatea tehnologiilor.

Model conceptual al indicatorilor de performanță pe etape:



Modelul propus de management conține câteva propoziții și ipoteze relevante pentru analiză:

a) propoziții

1. întreprinderile mici și mijlocii se confruntă cu o serie de probleme. Soluționarea acestora cu ajutorul indicatorilor de performanță nonfinanciari conduce la menținerea sau dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii;

2. pentru a funcționa, sistemul de management al calității trebuie să prioritizeze problemele de rezolvat și să se concentreze doar asupra celor mai importante. Problemele considerate a fi prioritare apar cu claritate datorită indicatorilor de performanță nonfinanciari care le scot în evidență. Acestea trebuie soluționate pentru funcționarea normală a sistemului de management al calității și sunt evaluate negativ;

3. celelalte problemele care sunt considerate mai puțin importante li se acordă o toleranță (în România, în practică uneori se ține cont de ideea „merge și așa”) și sunt evaluate pozitiv. Se creează astfel un echilibru între prioritar și neprioritar, un optimism al reușitei acțiunii de rezolvare a problemelor;

4. o problemă prioritară pentru care nu se găsesc posibilități de soluționare rămâne în stare latentă, pasivă, de așteptare. Se caută indicatorii de performanță care trebuie îmbunătățiți, schimbați sau aleși pentru ca problema să nu rămână manifestă în conștiința sistemului de management al calității;

5. problemele evaluate negativ au un număr mai redus decât cele evaluate pozitiv, pentru ca să nu creeze o tensiune în sistemul de management al calității;

6. experiența problemelor cu care se confruntă sistemul de management al calității produce starea de satisfacție sau starea de insatisfacție a întreprinderii, și implicit a tuturor părților.

Dinamica sistemului de management al calității este descrisă de confruntarea continuă a problemelor ce apar în întreprinderea mică și mijlocie și de activitățile de soluționare a problemelor;

7. indicatorii de performanță nonfinanciari pot arăta starea sistemului de management al calității care poate fi:

- I. stare de succes (obținerea succeselor în raport cu așteptările);
- II. stare de stabilitate (obținerea stabilității, dar și cu câteva dificultăți ce trebuie rezolvate);
- III. stare îngrijorătoare (se află sub starea de stabilitate și trebuie mobilizat efortul);
- IV. stare pre-critică (risc de a intra în criză, probleme destul de depărtate de medie);
- V. stare critică (stare ce nu mai poate fi acceptată, măsurile trebuie luate urgent);
- VI. stare de blocaj (o componentă a sistemului de management al calității este într-o tensiune disperată).

b) ipoteze

1. indicatorii de performanță nonfinanciari de evaluare a sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii care descriu componentele sistemului de management al calității se grupează pe intervalul de importanță moderat pozitivă;

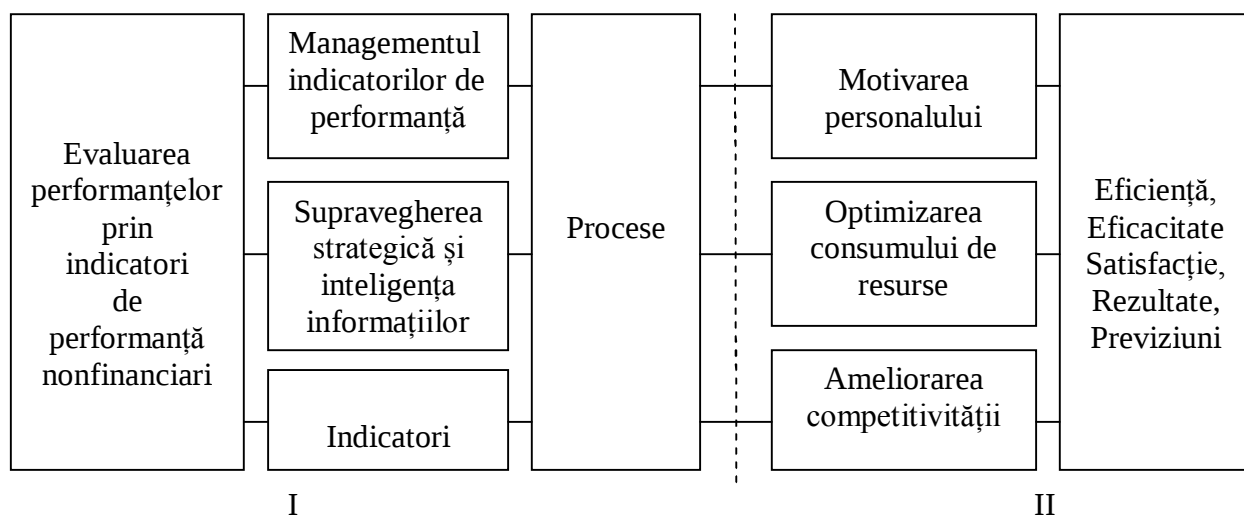
2. sistemele de management al calității aflate în criză au indicatori de performanță nonfinanciari de evaluare pe un interval de importanță care tinde spre negativ;

3. configurația atitudinilor colectivității față de sistemul de management al calității și de probleme întreprinderii mici și mijlocii influențează valoarea indicatorilor de performanță nonfinanciari;

4. cu ajutorul chestionarului se pot descoperi indicatorii de performanță nonfinanciari importanți ai stării sistemului de management al calității. Internetul este un mediu rapid de transfer de informații;

5. în procesul de evaluare, indicatorii de performanță nonfinanciari compensează lipsa altor date comparative.

Model de evaluare a performanței inspirată de EFQM:



Partea stângă, notată I, se referă la managementul indicatorilor de performanță rezultați din procesele întreprinderii mici și mijlocii, partea dreaptă, II, arată ce se poate obține în urma evaluării performanței sistemului de management al calității.

Importanța indicatorilor de performanță nonfinanciari cercetați:

Importanța indicatorilor de performanță nonfinanciari în întreprinderile mici și mijlocii		
mică, ≤ 40	moderată, 40,01 ÷ 59,99	întă, ≥ 60
1	2	3
i15 - indicatorul număr de reclamații nejustificate într-un an, 0,02%	i12 - indicatorul gradul de monitorizare, 42,7%	i6 - indicatorul de echilibru între decizii și obiective, 70,44%
i14 - indicatorul număr de reclamații primite de la clienți, 0,13%	i21 - indicatorul reevaluare relevanță indicatori non-financiari, 43,5%	i22 - indicatorul controlul corelației dintre îmbunătățire și satisfacție, 74,85%
i1 - indicatorul gradul de solidaritate privind deciziile luate, 19,48%	i11 - indicatorul gradul de promovare a produselor, 45,98%	
i4 - indicatorul identificarea nevoilor de formare în întreprindere, 19,98%	i16 - indicatorul control înregistrări proceduri, 49,95%	
i18 - indicatorul analiza promovării unor relații profesionale de colaborare, 21,95%	i2 - indicatorul motivarea angajaților, 50,72%	
i9 - indicator sisteme de întreținere preventivă în întreprindere, 24,99%	i7 - indicatorul modul de comunicare în întreprindere, 51,24%	
i3 - indicatorul gradul de structurare a comunicării personalului, 31,93%	i17 - indicatorul privind calitatea comunicării în marketing , 51,47%	
i20 - indicatorul gradul de inventariere, 33,3%	i13 - indicatorul cercetarea punctelor slabe la nivel de întreprindere, 53,56%	
i8 - indicatorul intensitatea implicării personalului întreprinderii în procesul managerial, 33,32%	i5 - indicatorul tipul de informații care primează în întreprindere, 53,78%	
	i19 - indicatorul abateri de la proceduri, 56,4%	
	i10 - indicator control proceduri scrise, 58,88%	

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PROPRII

Concluzii

Rezultatele cercetărilor teoretice și experimentale dezvoltate pe parcursul elaborării tezei au condus la următoarele concluzii:

1. Întreprinderea mică sau mijlocie reprezintă un sistem complex între elementele căruia există legături multiple structural funcționale. Din interpretarea datelor, atât întreprinderile mici, cât și cele mijlocii nu sunt foarte diferite în răspunsuri și au fost considerate ca sistem unit de întreprinderi mici și mijlocii.
2. Evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii cu ajutorul indicatorilor nonfinanciari reprezintă rezultatul unei construcții mentale deliberate.
3. În mentalitatea unui evaluator (care identifică și relaționează anumiți indicatori nonfinanciari, anumite procese cu activități, în dorința sa de a evidenția rezultate prezente în întreprinderea mică și mijlocie, necesare realizării în viitor a noi rezultate și de a lega interpretativ rezultatele viitoare), evaluarea performanțelor este dependentă de fixarea obiectivelor.
4. Managementul indicatorilor utilizați în evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii reflectă gradul în care întreprinderile își ating obiectivele și scopurile propuse, și în care îmbunătățesc diferite aspecte. Sistemul calității nu trebuie să fie mai extins decât o cere realizarea obiectivelor calității. Sistemul calității este un mod prin care furnizorul se poate asigura și își poate asigura partenerii că produsul/serviciile sunt conforme cu condițiile cerute/specificate.
5. Indicatorii nonfinanciari au rol important în:
 - a) reducerea situațiilor limită pentru conducerea întreprinderii ajutând la crearea de condiții pentru o bună planificare, organizare și evaluare a sistemului de management;
 - b) realizarea mijloacelor pentru a permite lucrătorilor să își îndeplinească misiunile bine de la început;
 - c) dezvoltarea unui ansamblu de practici documentate care se mențin și se revizuiesc în mod continuu;
 - d) identificarea și rezolvarea problemelor care apar;
 - e) realizarea de probe obiective pentru a demonstra calitatea produselor și serviciilor oferite;
 - f) procurarea informațiilor necesare pentru a determina desfășurarea corectă a proceselor de realizare a produselor și serviciilor;
 - g) definirea responsabilităților;
 - h) reducerea tendinței unor practici greșite;
 - i) tratarea efektivă a reclamațiilor clientului;
 - j) investigarea cauzelor neconformităților referitoare la produs, la proces, la sistemul calității;
 - k) determinarea acțiunilor corective necesare pentru eliminarea cauzelor neconformităților;
 - l) determinarea etapelor necesare pentru tratarea oricăror probleme ce necesită acțiuni preventive;
 - m) verificarea și evaluarea eficacității sistemului calității.
6. Îmbunătățirea calității producției vizează:

- a) aprovizionarea cu materii prime, materiale de calitate superioară;
 - b) reproiectarea și modernizarea prin introducerea progresului tehnic;
 - c) controlul procesului formării și realizării calității, privit ca un proces unitar, avându-se în vedere subsistemele: concepție, execuție și exploatare;
 - d) ridicarea calificării forței de muncă (răspunsuri întrebare nr.16) ;
 - e) asimilarea de noi produse cu nivel tehnic calitativ superior celor existente;
 - f) executarea reparațiilor capitale de calitate și respectarea programului privind reviziile periodice și al reparațiilor curente.
7. Îmbunătățirea comunicării și transparenței în întreprinderile mici și mijlocii este un avantaj pentru construirea încrederii și imaginii pozitive în rândul clienților.
8. Selecția indicatorilor de performanță se poate face după următoarele criterii:
- a) condițiile desfășurării proceselor întreprinderii;
 - b) competențele întreprinderii;
 - c) obiectivele întreprinderii;
 - d) activitatea întreprinderii.
- Selectarea indicatorilor de performanță nonfinanciari relevanți se efectuează în funcție de următorii factori:
- satisfacția părților interesate, dorințele și nevoile clientului;
 - strategiile puse în aplicare pentru satisfacția consumatorului, angajaților și a întreprinderii în general;
 - procesele care permit să se realizeze strategiile;
 - formarea profesională a angajaților;
 - modul în care se menține funcționarea proceselor în întreprindere;
 - contribuția părților interesate pentru dezvoltarea capabilităților întreprinderii.
9. Sistemul de indicatori de performanță trebuie să aibă o structură ce conține un număr relativ restrâns de indicatori.
10. Asigurarea calității este o cerință permanentă pentru dezvoltarea și menținerea competitivității unei întreprinderi mici sau mijlocii.
11. Procedurile de lucru din întreprindere trebuie să:
- asigure referințe atât pentru auditul intern, cât și pentru cel extern (clienți sau organisme de certificare);
 - să creeze condiții de autocontrol;
 - să reducă tendința unor practici greșite;
 - să optimizeze activitatea întreprinderii mici sau mijlocii;
 - să asigure participarea tuturor nivelurilor de management și a operatorilor la realizarea calității dorite.
12. Procesul de instruire al angajaților trebuie să conducă la:
- cunoașterea responsabilităților individuale în domeniul calității;
 - utilizarea de tehnici și practici moderne specifice domeniului calității;
 - conștientizarea necesității de îmbunătățire continuă. Succesul în implementarea și folosirea sistemului de management al calității depinde de gradul de cunoaștere, acceptare și aplicare a acestuia de către lucrători.
13. Sistemul de management al calității și indicatorii nonfinanciari trebuie să:
- respecte necesitățile clientului;
 - convertească cerințele clientului în cerințe de proiectare a unui produs de calitate;
 - planifice pentru satisfacerea cerințelor consumatorului;

- realizeze probe sau încercări pentru a observa dacă serviciul sau produsul îndeplinește exigențele consumatorului, este corespunzător cu necesitățile și/sau condițiile definite ale utilizatorului.
14. Problemele de calitate mai puțin importante nu trebuie neglijate în totalitate. Regulile trebuie să fie corectate, completate, îmbunătățite în mod continuu, simultan cu soluționarea problemelor.
 15. Promovarea calității necesită formarea profesională a salariaților. Cauzele erorilor, abaterilor se găsesc și în insuficienta instruire și antrenare a personalului. Întreprinderea trebuie să atragă personal înalt calificat și să păstreze și să motiveze personalul cu experiență. Indicatorii de performanță nonfinanciari pot monitoriza rezultatele studiilor de satisfacție la locurile de muncă, rata de absență, numărul de zile concediu medical, rata studiilor de competență.
 16. Folosirea doar a indicatorilor de performanță financiari poate:
 - tenta managerii să ia decizii care vor îmbunătăți performanța financiară pe termen scurt (managerii pot fi tentați să manipuleze rezultatele). Acest lucru poate avea un impact negativ asupra profitabilității întreprinderii mici sau mijlocii pe termen lung. (exemplu, un manager poate hotărî să amâne investițiile în scopul de a stimula profitul pe termen scurt);
 - limita beneficiile întreprinderii. Indicatorii de performanță financiari nu redau imaginea completă a factorilor ce asigură succesul întreprinderii și maximizarea averii acționarilor. Pentru o imagine clară este de preferat și folosirea indicatorilor de performanță nonfinanciari care să valorifice satisfacția clienților, capacitatea de a inova, calitatea. Performanța financiară este consecința factorilor nonfinanciari. Soluția viabilă este utilizarea indicatorilor de performanță financiari împreună cu indicatorii nonfinanciari.
 17. Sistemul optim de evaluare a performanțelor include:
 - indicatori de performanță financiari (predicții pe termen scurt);
 - indicatori de performanță nonfinanciari (predicții pe termen lung);
 - managementul resurselor umane, experiența lucrătorilor, instruirea și formarea profesională;
 - calitatea produselor, profilul/imaginea întreprinderii, modul în care se conștientizează brandul.
 18. Indicatorii nonfinanciari de performanță au beneficii pe termen lung. Un produs sau un serviciu necalitativ poate duce la nemulțumirea clienților și scăderea vânzărilor viitoare. Clienții mulțumiți sunt cel mai valoros activ al unei întreprinderi.
 19. Indicatorii nonfinanciari de performanță trebuie să fie în concordanță cu obiectivele de afaceri, trebuie să fie bine definiți și să măsoare cu precizie rezultatul dorit, să fie mășurați obiectiv și repetabil.
 20. Sistemul de management al calității trebuie să mențină un echilibru între indicatorii de performanță nonfinanciari și indicatorii financiari, între satisfacția clienților și satisfacția angajaților, fără a solicita comportante riscante, fără a provoca găuri în bugetul întreprinderii, dar susținând calitatea.
 21. Sistemul de management al calității este un sistem integrat și planificat pentru îmbunătățirea continuă a performanței tuturor angajaților prin definirea obiectivelor muncii și a standardelor, revizuirea performanței în raport cu aceste standarde, gestionarea activă a tuturor nivelurilor de performanță și maximizarea învățării și a dezvoltării (întrebările nr. 4, 7, 11, 16).

22. Este necesară dezvoltarea unui set echilibrat de indicatori de performanță nonfinanciari coerenți referitori la clienți, dar și la angajați ce trebuie actualizați periodic (întrebările 1, 2, 3, 24, 25). Indicatorii de performanță trebuie să fie: clar definiți, atribuibili, verificabili, relevanți, comparabili, inteligibili, eficienți, flexibili, validați, inovativi, disponibili pe perioade de timp (zilnic, săptămânal, semestrial, anual).
23. Neutilizarea indicatorilor de performanță nonfinanciari va conduce la nefolosirea informațiilor importante, la utilizarea unui sistem învechit care nu măsoară lucruri semnificative și la stagnarea/sau trimiterea pe calea greșită a întreprinderii.
24. Sistemul de evaluare trebuie să cuprindă perfecționarea continuă sau periodică a indicatorilor de performanță.
25. Întreprinderea mică sau mijlocie trebuie să efectueze audituri interne la intervale planificate pentru a furniza informații despre sistemul de management al calității (dacă acesta se conformează cerințelor standardelor internaționale, dacă este pus în aplicare corect și se menține în mod eficient) și despre performanța de proces.
26. Indicatorii de performanță reprezintă măsurile actuale și viitoare cu efect pozitiv ce depășesc măsurile anterioare descoperite în anii trecuți. Aceștia transmit conducătorilor întreprinderii mici și mijlocii ce au de făcut pentru a crește satisfacția clientului, a angajaților și pentru a îmbunătăți imaginea întreprinderii. Indicatorii nonfinanciari au un grad de predicție a performanței mult mai mare decât indicatorii financiari de performanță.
27. Elaborarea chestionarului este o activitate bazată pe discernământ și răbdare. Distribuirea chestionarului pentru completare este o etapă în care persoana care chestionează trebuie să dea dovadă de tact deoarece refuzurile sunt însoțite de reacții ale celor chestionați, care nu sunt tocmai amiabile. Persoanele chestionate nu au întotdeauna o atitudine binevoitoare.
28. Sistemul de asigurare al calității este monitorizat de indicatorii de performanță obținuți prin eforturile factorului uman, prin izvorul de idei pe care le implementează lucrătorii pentru a găsi rezolvări potrivite problemelor de calitate. Asigurarea calității unui produs sau al unui serviciu depinde de modul în care este stăpânit și controlat statistic procesul în întreprindere, de detectarea și eliminarea factorilor perturbatori, de compararea rezultatelor prin intermediul indicatorilor de performanță nonfinanciari.
29. Evaluarea sistemului de management al calității oferă informații despre nivelul atins de parametrii și caracteristicile care definesc calitatea prin analiza informațiilor date de indicatorii de performanță nonfinanciari.

Contribuții proprii

Contribuția proprie se regăsește în capitolele din lucrare care conțin:

- definirea unor concepte teoretice într-o manieră personală, după studierea literaturii de specialitate, și promovarea abordării pe bază de proces,
- stabilirea, la modul general, a unei serii formate din 34 procese pentru întreprinderile mici și mijlocii din România, indiferent de domeniul lor de activitate, necesară menținerii, respectiv îmbunătățirii sistemului de management al calității,
- alcătuirea unei colecții de indicatori de performanță nonfinanciari în funcție de procesele din întreprindere în conformitate cu cerințele standardului internațional SR EN ISO 9001:2015, după cum urmează:
 - Procesul de dezvoltare – 14 indicatori;
 - Procesul de cercetare – 30 indicatori;
 - Procesul de proiectare – 20 indicatori;

- Procesul de revizuire – 15 indicatori;
- Procesul de livrare – 24 indicatori;
- Procesul de instruire – 32 indicatori;
- Procesul de planificare – 14 indicatori;
- Procesul de marketing – 40 indicatori;
- Procesul de inovare – 27 indicatori;
- Procesul de monitorizare – 20 indicatori;
- Procesul de producție – 32 indicatori;
- Procesul de asamblare – 10 indicatori;
- Procesul de achiziție – 20 indicatori;
- Procesul de măsurare – 17 indicatori;
- Procesul de verificare – 17 indicatori;
- Procesul de validare – 9 indicatori;
- Procesul de evaluare – 24 indicatori;
- Procesul de contabilitate – 50 indicatori;
- Procesul de trasabilitate – 12 indicatori;
- Procesul de întreținere – 11 indicatori;
- Proces de furnizare produs – 5 indicatori;
- Procesul post-livrare – 19 indicatori;
- Procesul de îmbunătățire – 17 indicatori;
- Procesul de audit intern – 15 indicatori;
- Procesul de comunicare – 8 indicatori;
- Proces controlul documentelor / înregistrărilor – 28 indicatori;
- Proces de acceptare a produsului / serviciului – 16 indicatori;
- Procesul de analiză management – 25 indicatori;
- Procesul de manipulare – 6 indicatori;
- Procesul de gestionare a resurselor – 76 indicatori;
- Procesul de gestionare a informațiilor – 16 indicatori;
- Procesul de comunicare cu clienții – 7 indicatori;
- Procesul de transport – 26 indicatori;
- Procesul de decizie sau procesul managementului strategic – 17 indicatori.
- conceperea și elaborarea chestionarului în așa fel încât întrebările să pună în evidență indicatori de performanță nonfinanciari de folosit în practica de zi cu zi și procese, să respecte regulile de construire și de conținut al unui chestionar, și distribuirea acestuia, pretestarea, colectarea, analizarea datelor prin grafice și figuri explicative,
- enunțarea întrebărilor din chestionar evitând includerea gradului de subiectivitate a managerilor;
- valorificarea importanței indicatorilor de performanță nonfinanciari în evaluarea proceselor și a managementului în întreprinderile mici și mijlocii. În funcție de domeniul în care activează, managementul monitorizează simultan mai multe procese, iar indicatorii de performanță nonfinanciari, care le guvernează și le evaluează, înlătură orizontul limitat de timp al previziunii și formează o relație strânsă între profit și motivația managementului pentru adaos de plusvaloare,
- calculul corelațiilor dintre indicatorii de performanță nonfinanciari selectați pentru întocmirea chestionarului,

- descoperirea în urma cercetării a 3 indicatori de performanță nonfinanciari utilizați în perioada actuală în majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii din totalul de 22 indicatori folosiți în chestionar, și
- propunerea alcătuirii unui standard cu indicatori nonfinanciari care să fie folosit în întreprinderi și transpunerea sa în practică, învingerea rezistenței la schimbare, identificarea metodelor și analizarea problemelor pe care le implică schimbarea. Prin indicatorii propuși, managementul poate adopta strategii care să asigure desfășurarea proceselor și activităților componente pe termen mediu și lung.

Contribuțiile practice aduse domeniului

- clarificarea teoretică a conceptelor de calitate, performanță, de evaluare a performanței prin indicatorii de performanță nonfinanciari, de design al chestionarului;
- identificarea indicatorilor de performanță nonfinanciari comuni de care țin cont întreprinderile mici și mijlocii din România în perioada actuală;
- clasificarea factorilor care influențează performanța;
- prelucrarea, ordonarea, gruparea datelor experimentale și prezentarea lor sub formă de tabele și grafice (sistemizarea datelor);
- explicații privind corelațiile reciproce sau cauzale dintre indicatorii de performanță nonfinanciari folosind teorema lui Bayes sau programul IBM Statistics 20;
- însemnătatea factorului tehnic în evaluarea unui sistem de management al calității folosind metoda Taguchi;
- crearea unui model conceptual al indicatorilor de performanță pe etape, al modelului prin noduri cu ajutorul programului IBM SPSS Modeler 18.1;
- construirea unui model de evaluare și analiză de tip E.F.Q.M.;
- prezentarea rolului indicatorilor de performanță nonfinanciari în evaluarea performanței sistemului de management al calității din întreprinderile mici și mijlocii;
- prezentarea de idei managementului întreprinderilor mici și mijlocii în scopul de a simplifica metodologiile de lucru la implementarea sistemului de management al calității, de a căuta soluții simple la problemele care apar cu ajutorul indicatorilor de performanță nonfinanciari;
- punerea în valoare a resursei umane ca un avantaj competitiv de dezvoltare pe piață a întreprinderii mici și mijlocii;
- furnizarea de instrumente accesibile cum sunt indicatori de performanță nonfinanciari pe care managementul să îi poate aplica fără implicare de costuri și care să dezvolte performanța;
- furnizarea de informații managementului privind îmbinarea utilizării instrumentelor calității cu managementul resurselor umane, în scopul obținerii de efecte și rezultate pozitive în ce privește creșterea capacității de producție, a volumului de produse realizate și a calității lor, prin motivarea personalului ca efect al aplicării instrumentelor calității.

Contribuția proprie în studiul realizat reliefează:

1. analiza procesului prin intermediul indicatorilor de performanță nonfinanciari pentru a descoperi cauzele performanței scăzute și căile de îmbunătățire vizate;
2. în practică, necesitatea de selecție a indicatorilor de performanță nonfinanciari care măsoară progresele și succesul și care determină reproiectarea proceselor cheie;
3. faptul că pentru a menține eficacitatea sistemului de management trebuie să se instituie periodic etape de continuă măsurare, evaluare și îmbunătățire;
4. evaluarea calității în întreprinderile mici și mijlocii nu este o sarcină simplă, dar are avantajul de a fi recompensată de rezultatele obținute;

5. gradul de pregătire al lucrătorilor influențează performanța, și implicit valorile indicatorilor de performanță nonfinanciari. Este imposibil de proiectat un produs fără a cunoaște structura, rolul funcțional, produsul ca ansamblu sau subansamblu. Soluția pentru factorul uman cu un grad de pregătire mic este ca procesele să fie proiectate prin diferențierea activităților - un lucrător realizează o operație simplă prin îndrumările primite de la conducere -, iar pentru angajații cu pregătire medie și înaltă procesele să fie proiectate prin concentrarea activităților - un lucrător realizează două sau mai multe operații. Concentrarea activităților tehnologice are ca avantaj reducerea timpului auxiliar, reducerea numărului de operatori, creșterea preciziei;
6. motivarea nonfinanciară și financiară a salariatului reprezintă un mod de a atinge performanța. Recompensarea individuală a muncitorului este mai importantă decât recompensarea întregii echipe de muncitori;
7. indicatorul de performanță nonfinanciar privind relația dintre angajat și angajator are valoare mare pentru angajat. Recunoașterea meritelor la momentul potrivit conduce la un angajat mult mai eficient, mult mai motivat și mai performant;
8. indicatorii comuni actuali potrivit cercetării - indicatorul control înregistrări proceduri și indicatorul abateri de la proceduri - arată necesitatea mării gradului de informatizare a activităților principale și a celor auxiliare din întreprindere. Eficiența sistemului informatic poate fi măsurată prin comparația între indicatorii care privesc activitatea înainte și după perfecționarea sistemului informațional.

Se cunoaște că, în întreaga lume, componenta cheie a sistemului de producție este întreprinderea mică și mijlocie.

Chestionarea întreprinderilor mici și mijlocii din diferite sectoare ale economiei a relevat diferențe de tehnologii informaționale, de comunicații, de creativitate și competitivitate pe piața internă. Un indicator nonfinanciar important care poate da detalii despre performanța întreprinderilor este și numărul de patente proprii deținute de întreprindere. Cercetarea, inovarea, transferul de tehnologie sunt modalități de creștere a performanțelor. Valoarea de întrebuințare (totalitatea însușirilor care fac în așa fel încât produsul să fie util persoanei/omului) diferențiază produsele după utilitatea pe care o satisfac. Produsele cu aceeași valoare de întrebuințare pot satisface diferit aceeași necesitate ca urmare a nivelului de calitate. Noțiunea de calitate este complexă și ține cont atât de aspectele economice legate de realizarea produsului, cât și de proprietatea produsului de a satisface o trebuință.

Controlul calității produselor și serviciilor este o funcție managerială focalizată prin care se asigură prevenirea, corectarea erorilor care apar în diferitele etape de operare.

Indicatorii de performanță nonfinanciari pot:

- fi identificați cu cea mai mare acuratețe în timpul proiectării proceselor;
- identifica problemele întreprinderii;
- conduce la soluții ale întrebărilor managerilor;
- identifica probleme comune la nivel național;
- promova interesele profesionale și imaginea întreprinderii;
- contribui la identificarea factorilor care determină existența diferențelor de perspective.

7. BIBLIOGRAFIE (SELECTIVĂ)

- [Al 05] Albu, N., Albu, C., „Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale”, Editura CECAR, București, 2005
- [Al 15] Almeida, R.,K., Aterido R., ”Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? ”, IZA Journal of Labor & Development, licensee Springer, 2015
- [Al-H 06] Al-Hawari, M., ”The effect of automated service quality on bank financial performance and the role of customer retention”, Journal of Financial Services Marketing, vol.10, no.3, 2006;
- [Ag 09] Aguinis, H., ”Performance management”, 2nd ed, Pearson Pretince Hall, Upper Saddle River, NJ, 2009
- [An 05] Androniceanu Armenia, „Noutăți în managementul public”, Ediția a II-a, Editura Universitară, București, 2005
- [An 06] Angelache, Constantin, „Statistică aplicată - indicatori, sinteze și studii de caz”, Editura Economică, București, 2006
- [Ar 09] Armstrong, M., ”Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”, 11th ed., Kogan Page, London, 2009
- [Ar 14] Arasti Z., Zandi F. and Bahmani N., ”Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?”, Journal of Global Entrepreneurship Research, licensee Springer, 2014
- [At 13] Ates A., Garengo P., P. Cocca, U. Bitici, ”The development of SME managerial practice for effective performance management”, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol.20, no.1, 2013
- [Au 07] Aubrey C. Daniels, „Managementul performanței”, Editura Polirom, București, 2007
- [Ba 01] Bărbulescu C., Băgu C., „Managementul producției”, vol.II – „Politici manageriale de producție”, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- [Ba 14] Baci, S., „Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior”, Academia de Studii Economice a Moldovei, Editura ASEM, Chișinău, 2014
- [Ba 07] Baltasiu, Radu, „Introducere în sociologie - spiritualitate, națiune și capitalism. Considerații de sociologie românească și weberiană”, Editura Beladi, 2007
- [Ba 08] Barnes, D. And Radnor, Z., ”Performance measurement and performance management: the operations management perspective”, in Thorpe, R. And Holloway, J. (Eds), ”Performance management: multidisciplinary perspectives”, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2008
- [Bh 09] Bhardwaj Arvind, ”The impact of quality management tools on performance: an exploratory study on SMEs”, Department of Industrial Engineering & Production Engineering, Nit, Jalandhar, India, 2009
- [Bi 08] Nicolae Bibu, Diana Sala, Marius Pantea, Gabriel Bizoi, ”Considerations about the Influence Factors on the Competitiveness of SME’s from Western Region of Romania”, Analele Universității din Oradea, vol. XVII, 2008
- [Bo 03] Bouillerc B., Rousseau F., „Cum să ne motivăm”, Editura Polirom, București, 2003
- [Bo 04] Bonciu C., „Introducere în managementul resurselor umane”, Editura Credis, București, 2004
- [Bo 10] Bozdogan, K, ”Towards an Integration of the Lean Enterprise System”, Total Quality Management, Six Sigma and Related Enterprise Process Improvement Methods, în Blockley, R. - Encyclopedia of Aerospace Engineering, vol.6, Editura John&Sons, New York, 2010

- [Boy 04] Boynton, P.M., Greenhalgh, T., "T. Hands-on guide to questionnaire research: selecting, designing, and developing your questionnaire", BMJ, 2004
- [Br 11] Bryman, A. and Bell, E., "Business research methods", 3rd ed., Oxford University Press, Oxford, 2011
- [Bu 08] Burns, Robert P. And Burns, Richard, "Business Research Methods and Statistics Using S.P.S.S. ", London: Sage Publications Ltd., 2008
- [Bu 10] Bucătaru Dumitru, „Finanțele întreprinderii”, Editura Tipo Moldova, Iași, 2010
- [Bu 16] Budacia, E., A., „Managementul calității. Note de curs”, Editura Pro Universitaria, București, 2016
- [Ca 08] Caraiani C., Dumitrana M., Dascălu C., Lungu C.I., Calu D.A., Gușe R.G., Dumitru M., Jinga G., Vulpoi M., Jianu I., „Contabilitate de gestiune și control de gestiune”, Ediția a II-a, Editura Universitară, 2008
- [Ch 75] Chelcea, Septimiu, „Chestionarul în investigația sociologică”, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975
- [Ch 01] Chelcea, Septimiu, „Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative”, Editura Economică, București, 2001
- [Ch 07] Chivulescu, O., „Civilizația inilor - civilizația gândurilor”, Kogaion Film, București, 2007
- [Ch 15] Ching Gu, V., Schniederjans, M.J. and Cao Q., "Diffusion of innovation: customer relationship management adoption in supply chain organizations", International Journal of Quality Innovation, 2015
- [Ch 16] Chakraborty, S., Mengersen K., Fidge C., Lin Ma and Lassen D., "A Bayesian Network – based customer satisfaction model: a tool for management decisions in railway transport", Springer, 2016
- [Col 09] Collis, J., Hussey, R., "Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students", 3rd ed., Palgrave, Basingstoke, 2009
- [Co 09] Coman, Gh., „Managementul cercetării”, Iași, Editura PIM, 2009
- [Cr 02] Crainer, S., „75 dintre cele mai bune decizii manageriale luate vreodată... și 21 dintre cele mai proaste”, Editura Teora, București, 2002
- [Da 15] Davide, G., "Understanding Bland Altman Analysis", Biostatistics, American Journal, 2015
- [De 05] Desmet, P., "Marketing direct", Ediția a III-a, Dunod, Paris, 2005
- [De 10] Denscombe, M., "The good research guide: for small-scale social research projects", Open University Press, Milton Keynes, 2010
- [De 17] Denisi, A., Murphy, K., "Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? ", Journal of Applied Psychology, Harvard University, 2017 (peer reviewed journal)
- [Do 14] Dolezalova, V., et al., "Instruments of quality management in the Czech municipalities", International Conference Proceedings, 2014
- [Do 17] Doruk, U. I., Mantler J., "The role of temporal flexibility on person-environment fit and job satisfaction ", Journal of Management & Organization, Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, 2017
- [Dr 05] Drăgulănescu, M., „Considerații privind implementarea tehnicilor și instrumentelor de management al calității în bănci”, Simpozionul Național „Calitate – Management – Integrare Europeană”, Asociația Registrului al Auditorilor – ARNA, Academia de Studii Economice din București, 2005

- [Du 13] Durward Sobek, "Development of Key Performance Indicators for Knowledge Management", Department of Mechanical & Industrial Engineering, Montana State University, Bozeman, MT 59717 – 3800, USA, 2013
- [Du 14] Dubois - Lacoste, J. "Anytime Pareto local search", European Journal of Operational Research, Université Libre de Bruxelles, Belgium, 2014
- [Ea 12] Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. and Lowe, A., "Management research", 4th ed., Sage, London, 2012
- [Et 09] Etxeberria, L., Sagardui, G. And Belategi L., "Quality aware software product line engineering", Journal of the Brazilian Computer Society, 2009
- [Fa 16] Fayol, H., „Administration industrielle et générale", Dunod, Paris, 1916
- [Fo 08] Fowler, F.J., "Survey research methods", 4th ed., Sage, Thousand Oaks, C.A., 2008
- [Fr 97] Frank, H., Luejer, M. "Reconstructing Development Processes", International Studies of Management, vol.27, no.3, 1997
- [Fu 06] Fuller – Love, N., "Management development in small firms", International Journal of Management Reviews", 2006
- [Ga 07] Gault, H.R., "A history of the questionnaire method of research in psychology" doi:10.1080/08919402.1907.10532551, Washington College, Md., 1907
- [Ga 09] Garengo, P. , "Performance measurement system in SMEs taking part to quality award programs", Total Quality Management and Business Excellence, vol.20, no.3, 2009
- [Ga 14] Gay, A., R. Toscano, Poncet A. and Lyonnet P., "Quality requirements allocation method based on industrial data", vol.15, issue 3, pp.207-216, Cambridge University, 2014
- [Ge 11] Genoe McLaren, P., "James Burnham, The Managerial Revolution, and the development of management theory in post-war America", vol.6, issue 4, Wilfrid Laurier University, Ontario, Canada, 2011
- [Gh 06] Gherghel, Nicolae, „Ingineria calității.Aplicații de sinteză și teste", Iași, CERMI, 2006
- [Gh13] Ghassan B., Garcia – Sanchez, F. and all, "Providing metrics and automatic enhancement for hierarchical taxonomies", Research issues and practical application, Berlin: Springer - Verlag, 2013
- [Gi 07] Gillham, B., "Developing a questionnaire", 2nd ed., Continuum, London, 2007
- [Gl 05] Gladen, W., "Performance measurement – Controlling mit Kennzahlen", Gabler, Wiesbaden, 2005
- [Gr 10] Griffith, A., "S.P.S.S. for dummies", Wiley Publishing, Hoboken, 2010
- [Gr 13] Grafton, Carl, Permaloff, Anne, "Working with S.P.S.S./P.C.", the American Political Science Association, 2013
- [Gri 13] Griffin, R., "Management", Oxford University Press, 2013
- [Gu 03] Gueguen N., Legohere, P., Jacob C., "Solicitation for participation in a survey via email. Effect of live presence and physical attractiveness of the solicitor on response rate", 2003
- [Gu 10] Guideline 3, PROS 10/10, Strategic Management, "Key Performance Indicators" Public Record Office Victoria, State of Victoria, 2010
- [Gu 13] Gulati, R., Mayo A., "Management", Mason, OH: South-Western Pub., 1st(preliminary) ed., Harvard University, 2013
- [Gu 17] Gulati, R., Mayo A., "Management: an integrated approach", Boston, MA: Cengage Learning, 2017
- [Ha 00] Hatip, A, Strehlau R. „Kennzahlen im operativen marketing-controlling", Handbuch marketing-controlling, Editura Springer, Berlin, 2000

- [Ha 11] Hall, B.H., "Innovation and productivity", NBER Working Paper, no. 17178, 2011
- [He 05] Hemsworth D., "Determining the impact of quality management practices and purchasing - related information systems on purchasing performance. A structural model", Journal of Enterprise Information Management, 2005
- [Ho 05] Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, „Cultures and Organisations: Software of the mind”, revised and expanded 2nd Edition, McGraw-Hill, 2005
- [Ho 06] Hogan K., Stubbs R., „Depășește cele 8 obstacole din calea comunicării”, Editura Amaltea, București, 2006
- [Ho 10] Howitt D., Cramer D., „Introducere în S.P.S.S. pentru psihologie”, Versiunea 16 și versiunile anterioare, Editura Polirom, 2010
- [Ho 12] Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M., "Cost accounting a managerial emphasis", fourteenth edition, Prentice Hall, 2012
- [Ho 14] Hong Ch., Dandan L. And Lianfa L., "The Chinese perception of quality: model building and analysis based on consumers' perception", Journal of Chinese Management, licensee Springer, 2014
- [Ho 15] Hossain, M., "A review of literature on open innovation in small and medium – sized enterprises", Journal of Global Entrepreneurship Research, licensee Springer, 2015
- [Ho 16] Hojin., L., Sangyoon, C. and Heejun, P., "The effect of technology-exploration on product innovation: an analysis based on Korean manufacturing SMEs", International Journal of Quality Innovation, 2016
- [Ia 06] Iarossi, Giuseppe, "The power of survey design: a user's guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents", Washington, 2006
- [Il 03] Ilieș, L., „Managementul calității totale”, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2003
- [Io 01] Ionescu, Gh., „Management organizațional”, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- [Io 04] Ionescu, R., Amarandei D. „Planificarea experimentelor”, Editura A.G.I.R., București, 2004
- [Is 04] Isenberg, M.D., "Benchmarking", Nose & Throat Journal, volume 83, number1, Indianapolis, 2004
- [Iș 01] Ișfănescu, A., „Evaluarea întreprinderii”, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- [Ja 11] Jahanshahi, A.A., Gashti, M.A.H. and all, "Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty", International Journal of Humanities and Social Science, vol.I. no:7, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011
- [Ka 13] Kanhaiya, Jethani, "Software metrics for effective project management", Lulea University of Technology, Sweden, 2013
- [Ke 01] Keeter S., Kennamer, J.D., Ellis, J.M., Green, R.G., "Does the use of colored paper improve response rates to mail surveys? A multivariate experimental evaluation, 2001
- [Ki 03] Kifor, C.V., Oprean C., Suci O., Muscalu E., "Planning product quality using Quality Function Deployment", Proceeding of Third International conference on Advanced Engineering Design, Prague, Czech Republic, 2003
- [Ki 04] Kifor, C.V., „Documentele calității și legislația calității”, Editura Alma Mater, Sibiu, 2004
- [Ki 05] Kifor, C.V., „Tehnici și instrumente ale managementului calității”, Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu, Facultatea de Inginerie, 2005
- [Ki 06] Kifor, C.V., Oprean, C., „Ingineria calității. Îmbunătățirea 6 Sigma”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2006

- [Ki 08] Kimberlin CL, Winterstein AG, "Validity and reliability of measurement instruments used in research", *Am J Health-Syst* 2008, 65:2276-2284
- [Ki 10] King, Ronald F., "Interviews in qualitative research", Sage Publications, 2010
- [Ko 08] Kotler P., Keller K.L., „Managementul marketingului”, Ediția a V-a, Ed.Teora, București, 2008
- [Kr 05] Krueger, R.A., Cassey, M.A., „Metoda focus-group. Ghid practic pentru cercetarea aplicată”, Editura Polirom, Iași, 2005
- [Kw 14] Kwee K. Ch., "The fundamentals of performance measurement systems", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2014
- [L 04] Legea nr. 346 din 14 iulie 2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, actualizată conform programului SintAct
- [La 06] Lakhal Lassâad, "Quality management practices and their impact on performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.23, no.6, 2006
- [La 10] Victor Lavric, "The Development of the SMEs Sector in Romania. An Approach Regarding the Dynamics and the Perspectives", în *Review of International Comparative Management Volume 11, Issue 5*, 932, 2010
- [La 13] Laperche, B. and Liu Zeting, "SMEs and knowledge – capital formation in innovation networks: a review of literature", *Journal of Innovation and Entrepreneurship A Systems View Time and Space*, licensee Springer, 2013
- [Le 08] Lee, N., and Lings, I., "Doing business research: a guide to theory and practice", Sage, London, 2008
- [Le 15] Lee, S.M., "The age of quality innovation", *International Journal of Quality Innovation*, Springer, 2015
- [Lo 16] Looy, A.V., Shafagatova A., "Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics", *SpringerPlus*, 5:1797, 2016
- [Lo 17] Lotto Lai, Kim-Hung, "Implementing the quality startup management system model in Hong – Kong: a case study", *International Journal of Quality Innovation*, 2017
- [Ma 08] Marr B., "Managing and delivering performance", Butterworth-Heinemann imprint of Elsevier, 2008
- [Ma 15] Macpherson, W. et al., "Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence", *Journal of Business Strategy*, vol.36, no.5, Massey University. New Zealand, 2015
- [Me 17] Di Meo, F., Lara, G.M.J., Surroca, J.A., "Managerial entrenchment and earning management", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol.36, issue 5, pg 399-414, Science Direct, 2017
- [Med 17] Medvecká, I., Biňasová, V., Kubinec, L., "Planning and performance evaluation of the manufacturing organizations", *International scientific conference on sustainable, modern and safe transport*, Transcom, 2017
- [Mi 13] Mincu C., „Competențe de leadership transformațional pentru managementul operațional de excelență”, Conferința Internațională "Transforming Business, Transforming People. The art and science to build high-performance organizations in global environment", Revista „Calitatea – acces la succes”, anul 14, S4, Societatea Română pentru Asigurarea Calității, 2013
- [Mi 17] Ming, K.L., Ming-Lang T.et all, "Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach", *Journal of Cleaner Production*, Science Direct, 2017

- [Mi 09a] Mironeasa, C., Mironeasa, S. "The process approach and the generated value at the process level", *Metalurgia International*, vol. XIV, No.6 Special issue, 89-93, 2009
- [Mi 09b] Mironeasa, C., Mironeasa, S., "Considerations on the concept of process and process approach", *Metalurgia International*, vol. XIV, No.6 Special issue, 2009
- [Mi 10] Mironeasa, C., Mironeasa, S., "Survey implementation of training for integrated management systems". *Proceedings in Manufacturing Systems*, Vol. 5 Special Number, 295-300, 2010
- [Mo 14] Moxham Claire, "Understanding third sector performance measurement system desing: a literature review", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.63, no.6, 2014
- [Mu 04] Mullen Penelope, "Using performance indicators to improve performance", *Health Services Management Centre*, University of Birmingham, 2004
- [Na 16] Nastasiea M., Mironeasa C., "Key performance indicators in small and medium sized enterprises", *International Conference New Technologies and products in machine manufacturing technologies*, <http://www.tehnomusjournal.fim.usv.ro>, 2016
- [Na 17] Nastasiea M., Mironeasa C., "Questionnaire characteristics for evaluation of management in small and medium sized enterprises", *International Conference New Technologies and products in machine manufacturing technologies*, <http://www.tehnomusjournal.fim.usv.ro>, 2017
- [Ni 08] Nicolescu Ovidiu, Ciprian Nicolescu, „Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii”, Editura Economică, București, 2008
- [No 02] Noyé, Didier, "Manager les performances", INSEP CONSULTING, Editions Paris, 2002
- [No 13] Nolan, R, "Management: theory and practice, and cases", Boston, Harvard Business School, 2013
- [O 14] O.M.F.P. 1802/2014 - Reglementările contabile privind situațiile financiare anuale și consolidate, actualizat conform programului SintAct
- [Oa 09] Oakshott, L., "Essential quantitative methods: for business, management and finance", 4th ed., Palgrave, Basingstoke, 2009
- [Ol 05] Olteanu, V., „Management – Marketing”, Editura Ecomar, București, 2005
- [Pa 06] Paraschivescu Andrei Mihai, „Managementul calității”, Editura Tehnopress, Iași, 2006
- [Pa 16] Palko-Kahlen, „Kennzahlengestütztes operatives und strategisches marketing-controlling”, <http://www.competence-site.de/controlling.nsf/>, 2016
- [Pâ 04] Pânișoară, I.O., „Comunicarea eficientă”, Ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2004
- [Pe 97] Perigold, M., „Etapetele calității – Demersuri și instrumente”, Editura Tehnică, București, 1997
- [Pe 08] Pelău, Corina, „Power and satisfaction in the retailer – producer relationship”, în *Management & Marketing*, nr. 1, anul 3, 2008
- [Pe 14] Perkins Mike, Anna Grey and Helge Remmers, "What do we really mean by "Balanced Scorecard"?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.63, no.2, 2014
- [Pi 09] Pitic D., Rus A.M., "Measuring performances of three SMEs coming from three different activity fields: commerce, services and production, using the Balanced Scorecard instrument", *proceedings of the 4th Editions of the International Conference Business Excellence*, 16-17 october, Brașov, Romania, 2009
- [Po 02] Pop, Cecilia, „Merceologie generală”, Editura Junimea, Iași, 2002

- [Po05] Popa, Virgil, „Managementul și măsurarea performanței organizației”, Editura University Press, 2005
- [Po 09] Popescu, S., Stanciu, T., Dragomir, M., ”Quality in the extended lifecycle of educational projects”, 6th International Conference on the Management of Technological Changes, Alexandroupolis, Greece, 3rd-5th September 2009
- [Po 12] Popescu, S., Dragomir, M., Pitic, D., Brad, E., ”Method for competitive environmental planning”, Environmental Engineering and Management Journal, „Gheorghe Asachi” Technical University of Iași, 2012
- [Pr 02] Pruteanu, Șt., B. Anastasiei, T. Jijie, „Cercetarea de marketing. Studiul pieței pur și simplu”, Editura Polirom, Iași, 2002
- [Pr 13] Price, D.P., Stoica M. And Boncella R.J., ”The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs”, Journal of Innovation and Entrepreneurship A Systems View Time and Space, licensee Springer, 2013
- [Ra 08] Raboca, Horia, „Măsurarea satisfacției clienților serviciilor publice”, Cluj-Napoca, Editura Accent, 2008
- [Ra 11] Ramin, S. et al., “Improving Productivity through Mistake-proofing of Construction Processes”, CSIT International Conference on Intelligent Building and Management, vol.5, Singapore, 2011
- [Ra 12] Ravichandran, J., “A review of preliminary test-based statistical methods for the benefit of Six Sigma quality practitioners”, vol.3, issue 3, Department of Mathematics, Coimbatore, India, 2012
- [Re 12] Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the E.U., 2011/12, Rotterdam, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf
- [Ri 10] Riccucci, Norma M., Public Administration: Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge, Georgetown University Press, 2010
- [Sa 08] Saurav, Datta, “Application of Taguchi philosophy for parametric optimization of bead geometry and HAZ width in submerged arc welding using a mixture of fresh flux and fused flux”, Department of Mechanical Engineering, Institute of Management and Technology, West Bengal, India, 2008
- [Sa 12] Saunders, M.N.K., Thornhill, A., and Lewis, P., “Research methods for business students”, 6th ed., FT Prentice- Hall, London, 2012
- [Se 01] Seghedin, N., „Ponderarea diagramelor cauză - efect”, Tehnologii moderne. Calitate. Restructurare, vol.4, Univ. Tehn. A Moldovei, Chișinău, 2001
- [Se 10] Seghedin, N., Voicu, M., „Manualul procedurilor pentru evaluarea și asigurarea calității educației”, Editura Politehnicum, Iași, 2010
- [Si 05] Singh, R.K., Garg S.K., Deshmukh S.G., “Measuring competitiveness index: A framework”, Productivity Promotion, Vol. 9, No. 31, 39, 2005
- [Sc15] Schniederjans, D., M. Schniederjans, “Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework”, International Journal of Quality Innovation, Springer, 2015
- [Sch 15] Schröder M., Schmitt S., Schmitt R., ”Design and implementation of quality control loops: Strategies to reach stable business processes”, The TQM Journal, vol.27, issue:3, pp. 294 – 302, 2015
- [Sh 02] Shannon, D.M., ”A comparison of response rate, response time, and costs of mail and electronic surveys, J. Exp. Educ., 2002

- [Si 09] Sima, M. G., „Factori majori de influență ai competitivității I.M.M.-urilor Românești în contextul economiei actuale”, în Jurnalul Cercetării Doctorale în Științe Economice, Vol. I, nr. 2, București, 2009
- [Sr 10] Srimannarayana N., „Status of HR measurement in India”, The journal of business perspective, 2010
- [SR 95] SR ISO 8402:1995, „Managementul calității și asigurarea calității”
- [SR 15] SR EN ISO 9000:2015 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular
- [St 13] Stănică, E., Căruțașu, M., „Colecția Reconstituiri. Oameni de seamă economiști”, Editura Mica Valahie, București, 2013
- [Su 12] Sue, V.M., and Pitter, L.A., „Conducting online surveys”, 2nd ed., Sage, London, 2012
- [Su 17] Suarez, E., Calvo – Mora, A., Roldan, J.L., Perianez – Cristobal, R., „Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991 – 2015) ”, European research on management and business economics, vol.23, 2017
- [Sw 10] Swift, L., and Piff, S., „Quantitative methods for business, management and finance”, 3rd ed., Palgrave, Basingstoke, 2010
- [Th 08] Berger Thomas, „Concepts of National Competitiveness”, în Journal of International Business and Economy, No. 9, Vol. 1, 2008
- [Ti 09] Timasheff, N., „An introduction to the sociology of law”, Transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), Third printing, 2009
- [To 07] Toma Marin, „Inițiere în evaluarea întreprinderilor”, Editura CECCAR, București, 2007
- [Ts 09] Tsai, W.H. and Chou W.C., „Selecting management systems for sustainable development in SMEs: a novel hybrid model based on DEMA TEL, ANP, and ZOGP”, Expert Systems with Applications, vol. 36, 2009
- [Va 16] Vachon, St., Hajmohammad, S., „Supply chain uncertainty and environmental management”, Journal of Sustainability and Social Responsibility, 2016
- [Ve 05] Verboncu Ion, Zalman Michael, „Management și performanțe”, Editura Universitară, București, 2005
- [Ver 05] Verboncu, I., „Știm să conducem?”, Editura Economică, București, 2005
- [Vl 13] Vlăsceanu, L., „Introducere în metodologia cercetării sociologice”, Editura Polirom, Iași, 2013
- [Vo 16] Voort, P., „Quality indicators ”In B. Guidet, A. Valentin & H.Flaatten (Eds.), Quality Management in Intensive care: A Practical Guide (pp.204-212). Cambridge: Cambridge University, 2016
- [Zl 00] Zlate M., „Fundamentele psihologiei”, Editura Pro Humanitate, București, 2000
- [Zo11] Zoetermeer, EIM, "Do SMEs create more and better jobs?", 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/do-smes-create-more-and-better-jobs_en.pdf
- [Wa 02] Wall, C.R., De Haven, M.J., „Survey methodology for the uninitiated”, J. Fam Pract, 2002
- [Wa 17] Waqas N., Muammer K., „Development of a systematic framework for sustainability management of organizations”, Journal of Cleaner Production, Science Direct, 2017
- [Was 17] Wasseem, A., „Comparing internal and external impacts of sustainable innovation: an exploratory study”, Journal of Global Entrepreneurship Research, licensee Springer, 2017

- [Wi 03] Winslow, T.F., "Shop Management", New York, US: American Society of Mechanical Engineers, 2003
- [Wi 07] Wilson J., „151 de idei eficiente pentru motivarea angajaților”, Editura Polirom, București, 2007
- [Wo 11] Wong, Cheong Kam, "Using an Ishikawa diagram as a tool to assist memory and retrieval of relevant medical cases from the medical literature", Journal of Medical Case Reports, University of Sydney, Australia
- [Wr 11] Wright, Bradley E., "Public administration as an interdisciplinary field: assessing its relationship with the fields of law", Management and political science, Public administration review, volume 71, issue 1, 2011

- [1] <http://dexonline.net/definitie-calitate>
- [2] <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/juran.pdf>
- [3] http://www.srac.ro/calitatea/arhiva/supliment/2016/C-asContents_Vol.17_S4_Oct-2016.pdf
- [4] <https://deming.org/>
- [5] http://www.azquotes.com/author/11575-Tom_Peters/tag/quality
- [6] <http://www.harrington-institute.com/>
- [7] <http://www.fundatia-juran.ro/index.php?idcat=72&menu=2>
- [8] <http://www.fundatia-juran.ro/index.php?idcat=82&menu=8>
- [9] <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/52944/>
- [10] <http://www.aoar.ro/activitate/>
- [11] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0394>
- [12] <https://www.iso.org/home.html>
- [13] <http://www.smeprojects.ro/index.php>
- [14] <http://www.sim.tuiasi.ro/wp-content/uploads/Gheorghiu-ICPM.pdf>
- [15] <https://surveysystem.com/sdesign.htm>
- [16] <http://www.analytictech.com/mb313/principi.htm>
- [17] <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-015-1002-x>
- [18] <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>
- [19] <http://www.surveyssoftware.net/sdesign.htm>
- [20] http://www.marketingsondaje.ro/04determinare_volum.php
- [21] <https://www.cranfield.ac.uk/>
- [22] http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html
- [23] <http://www.research.ibm.com/people/r/rish/>
- [24] www.renar.ro
- [25] www.listafirme.ro
- [26] <http://www.mediafax.ro/economic/romania-pe-ultimul-loc-in-europa-dupa-numarul-de-imm-uri-active-13773363>
- [27] http://www.apio.ro/upload/mc10_esantionarea.pdf
- [28] <https://easyspps.wordpress.com/2010/08/30/coeficientul-de-corelatie-al-lui-pearson-r-11/>
- [29] http://an.lmn.pub.ro/slides2016/06c_Aproximarea_cmmp.pdf
- [30] www.isixsigma.com