

**“Managementul calității în organizațiile industriale moderne”
Teză de doctorat – Mihail ȚÎȚU
Sibiu, 2007**



**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” din SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**REZUMATUL
TEZEI DE DOCTORAT**

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof.univ.dr. Ioan BOGDAN**

**Doctorand:
Mihail ȚÎȚU**

Sibiu, 2007

**“Managementul calității în organizațiile industriale moderne”
Teză de doctorat – Mihail ȚÎȚU
Sibiu, 2007**



**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” din SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**REZUMATUL
TEZEI DE DOCTORAT**

**MANAGEMENTUL CALITĂȚII
ÎN ORGANIZAȚIILE INDUSTRIALE MODERNE**

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof.univ.dr. Ioan BOGDAN**

**Doctorand:
Mihail ȚÎȚU**

Sibiu, 2007



Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului
Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
Rectoratul Universității
Bulevardul Victoriei nr. 10,
tel. 0269-217989, fax. 0269-217887
Sibiu, România

Componenta
COMISIEI DE DOCTORAT

numită prin ordinul Rectorului Universității Lucian Blaga din Sibiu
nr 31 / 30 martie 2007

- Președinte:** **Prof.univ.dr.DHC Dan POPESCU**
Prorector Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
- Conducător științific:** **Prof.univ.dr. Ioan BOGDAN**
Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
- Referenți:** **Prof.univ.dr.DHC ing. Constantin OPREAN**
Rector Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
Universitatea Lucian Blaga din Sibiu
- Prof.univ.dr. Marieta OLARU**
Șef Catedră UNESCO - Administrarea Afacerilor
Academia de Studii Economice București
- Prof.univ.dr. ing. și ec. Ioan ABRUDAN**
Prorector Universitatea Tehnică Cluj Napoca
Universitatea Tehnică Cluj Napoca



CUPRINS

Introducere	I
PARTEA I. MUTAȚII PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA, ORGANIZAȚIA ȘI MANAGEMENTUL VIITORULUI CU IMPACT ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII	
1 Economia bazată pe cunoștințe	1
1.1 Economia bazată pe cunoștințe – efectul principal al schimbării	1
1.2 Calitatea – factor determinant al schimbării și al economiei bazate pe cunoștințe în contextul dezvoltării durabile	8
1.3 Stadiul actual al cunoașterii și cerințe ale calității în perspectiva schimbării și a economiei bazată pe cunoștințe	17
1.4 Principalele mutații previzibile în organizația viitorului bazată pe cunoștințe	22
1.5 Implicațiile majore ale schimbării în teoria și practica managerială	28
1.6 Managementul bazat pe cunoștințe – managementul caracteristic al economiei și organizației bazate pe cunoștințe	32
1.7 Managementul schimbării – un segment de importanță determinantă în managementul bazat pe cunoștințe	42
1.8 Mutații previzibile în cultura organizațională în economia și organizația bazate pe cunoștințe și implicațiile lor în managementul bazat pe cunoștințe	45
1.8.1 Remodelarea culturii organizaționale	46
1.8.2 Modificarea raporturilor între cultura organizațională și climatul organizațional	47
1.8.3 Implicațiile schimbării culturii organizaționale asupra managementului	48
1.8.4 Cultura organizațională și calitatea într-o nouă abordare	49
1.8.5 Accentuarea rolului managementului strategic și a strategiilor	53
1.8.6 Managementul strategic al calității în organizația și managementul bazate pe cunoștințe	58
2. Calitatea și managementul în economia bazată pe cunoștințe	66
2.1 Intensificarea concurenței și implicațiile acesteia în management	66
2.2 Calitatea și managementul în contextul creșterii exigenței pieței	67
2.3 Calitatea și managementul în contextul creșterii complexității produselor și serviciilor	68
3. Orientări și perspective manageriale în organizația bazată pe cunoștințe	78
3.1 Orientarea tehnico-managerială	78
3.2 Orientarea raționalist – responsabilizantă	79
3.3 Orientarea către client – o mutație de profunzime în organizația secolului XXI	79
3.4 Managementul integrat al calității – o cerință esențială în economia și managementul bazate pe cunoștințe	81
Concluzii parțiale și contribuții personale	89
PARTEA a II-a. IMPACTUL MUTAȚIILOR PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA ȘI MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI VIITORULUI ASUPRA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII	
4. Elemente teoretico-metodologice ale managementului calității în contextul economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	91
4.1 Conceptul de calitate într-o nouă viziune	91



4.2 Managementul calității în contextul managementului bazat pe cunoștințe	96
4.3 Remodelarea politicilor și strategiilor în managementul calității în economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe	98
4.4 Remodelarea funcțiilor managementului calității – cerință a supraviețuirii organizațiilor actuale în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	100
4.4.1 Procesul planificării și diagnosticul calității într-o nouă abordare	102
4.4.1.1 Procesul planificării calității în contextul orientării către client și a managementului bazat pe cunoștințe	102
4.4.1.2 Diagnosticul calității în managementul bazat pe cunoștințe	103
4.4.2 Organizarea conceperii operaționalizării și realizării calității în organizația bazată pe cunoștințe	105
4.4.3 Coordonarea activităților referitoare la calitate în managementul bazat pe cunoștințe	105
4.4.4 Remodelarea sistemului decizional și a funcției de antrenare a personalului pentru realizarea calității în contextul organizației bazată pe cunoștințe	106
4.4.5 Asigurarea calității – barometrul managementului bazat pe cunoștințe	107
4.4.6 Controlul și auditul calității organizate și exercitate într-o nouă viziune	108
4.4.7 Îmbunătățirea calității – principala performanță în managementul bazat pe cunoștințe	108
4.5 Implicarea calității asupra indicatorilor de performanță ai organizațiilor industriale moderne	109
4.6 Managementul calității totale previzibil în organizația secolului XXI	115
4.6.1 Conceptul de calitate totală în perspectivă	115
4.6.2 O nouă filozofie a calității totale	116
4.6.3 Cerințe ale managementului calității totale	120
4.6.3.1 Cerințe ale managementului calității totale derivate din orientarea spre client	122
4.6.3.2 Internalizarea relației client – furnizor	123
4.6.3.3 Calitatea în centrul schimbării și al managementului organizației	123
4.6.3.4 „Zero defecte”	126
4.6.3.5 Îmbunătățirea continuă	126
4.7 Gestiunea și managementul calității în noua perspectivă	126
4.7.1 Organizarea și funcționarea compartimentului calitate și rolul acestuia în organizația și managementul bazate pe cunoștințe	131
4.7.2 Asigurarea internă a calității	133
4.7.3 Asigurarea externă a calității	137
4.7.4 Tendințe actuale privind sistemul de organizare a activității referitoare la calitate	140
5. Implicațiile economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe asupra managementului calității	143
5.1 Către o nouă abordare teoretică și operațională a componentelor generale ale managementului	143
5.1.1 Știința managementului	143
5.1.2 Managementul științific	144
5.1.3 Procesele de management	145
5.1.4 Relațiile de management	146
5.1.5 Principiile managementului	147
5.1.6 Managementul ca știință și disciplină economico-tehnică de sinteză	150
5.2 Remodelarea componentelor sistemului de management al organizației	152



5.2.1 Sistemul informațional	152
5.2.2 Sistemul organizațional	153
5.2.3 Sistemul decizional	155
5.2.4 Sistemul metodologic	156
5.3 Restructurarea și alinierea funcțiilor managementului la cerințele economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	157
5.3.1 Funcția de previziune	157
5.3.2 Funcția de organizare	157
5.3.3 Funcția de coordonare	158
5.3.4 Funcția de antrenare	159
5.3.5 Funcția de control, audit, evaluare	160
5.4 Funcțiunile organizației regândite în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	161
5.4.1 Funcțiunea de cercetare – dezvoltare	161
5.4.2 Funcțiunea de producție	163
5.4.3 Funcțiunea comercială și de marketing	163
5.4.4 Funcțiunea financiar-contabilă	164
5.4.5 Funcțiunea de personal	165
6. Evoluții considerabile, teoretice și metodologice ale managementului comparat în contextul integrării europene și globalizării și implicațiile lor în managementul calității	166
6.1 Noi valențe ale managementului comparat în contextul integrării europene și globalizării	166
6.2 Orientări moderne în abordarea problematicii managementului comparat în managementul calității	168
6.3 Modele de management comparat utilizabile și în managementul calității	172
Concluzii parțiale și contribuții personale	174
PARTEA a III-a. SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT PERFORMANTE UTILIZABILE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA VIITORULUI	
7. Sisteme, metode, instrumente și tehnici de management utilizabile în managementul calității în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	176
7.1 Reconceperea, remodelarea și operaționalizarea în contextul cerințelor calității în condițiile economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe a metodelor tradiționale de management	176
7.2 Sisteme, metode și tehnici de management practicate în țările dezvoltate ale lumii contemporane	184
7.2.1 Sisteme și abordări de management globale în organizația bazată pe cunoștințe	184
7.2.1.1 Planul de afaceri – instrument de previziune și instrument managerial	184
7.2.1.2 Reengineering-ul în reconceperea proceselor calitative în organizația secolului XXI	185
7.2.1.3 Simularea managerială	188
7.2.1.4 Managementul prin obiective	189
7.2.1.5 Managementul prin proiect	191
7.2.1.6 Managementul pe produs	194
7.2.1.7 Managementul prin excepție	195
7.2.1.8 Managementul participativ	196



7.2.1.9 Lanțul valorii	196
7.2.1.10 Managementul prin bugete	202
7.2.1.11 Metoda „goal deployment”	203
7.2.2 Sisteme, metode și tehnici manageriale specifice organizației bazate pe cunoștințe	205
7.2.2.1 Benchmarking-ul	205
7.2.2.2 Metoda A.B.C.	207
7.2.2.3 Metoda distanței tehnice	209
7.2.2.4 Tehnica Ortid	210
7.2.2.5 Metoda SWOT	212
7.2.2.6 Metoda punctului critic	214
7.2.2.7 Metoda cash-flow	216
7.2.2.8 Metoda ședinței	217
7.2.2.9 Graficul de muncă al managerului	218
7.2.2.10 Tabloul de bord	220
7.2.2.11 Arborele decizional	221
7.2.2.12 Metoda delegării	223
7.2.2.13 Sistemele expert	226
7.2.2.14 Auditul culturii organizaționale	229
7.3 Sisteme, metode, instrumente, tehnici și orientări noi previzibile în managementul calității în contextul economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	233
7.3.1 Creșterea performanțelor managementului calității prin intermediul îmbunătățirii continue și a planificării calității	233
7.3.1.1 Definirea strategiei îmbunătățirii continue	233
7.3.1.2 Tehnici și metode specifice strategiei îmbunătățirii continue	236
7.3.1.2.1 Ciclul lui Deming	236
7.3.1.2.2 Sistemul de sugestii	238
7.3.1.2.3 „Just – in – time”	238
7.3.1.2.4 Alte metode și tehnici specifice strategiei îmbunătățirii continue	240
7.3.1.3 Metode specifice utilizate în planificarea calității	241
7.3.1.3.1 Metoda „Quality Function Deployment”. Dezvoltarea funcțiilor calității	241
7.3.1.3.2 Analiza Modurilor de Defectare, a Efectelor și Criticităților (AMDEC)	243
7.3.2 Creșterea performanțelor managementului calității într-o organizație prin intermediul tehnicilor și instrumentelor specifice managementului calității	247
7.3.2.1 Tehnici și instrumente clasice specifice managementului calității care își mențin actualitatea	247
7.3.2.2 Tehnici și instrumente specifice managementului calității	251
7.3.2.2.1 Tehnici și instrumente utilizate în analiza problemelor	251
7.3.2.2.2. Tehnici și instrumente utilizate în stabilirea soluțiilor de rezolvare a problemelor	253
7.3.2.2.3 Tehnici și instrumente pentru determinarea programului de rezolvare a problemelor	255
7.3.3 Metoda Taguchi și managementul calității	256
7.4 Modalități de operaționalizare concretă a metodelor de stimulare a creativității în domeniul calității și implicațiile lor în performanțele economice ale organizației bazate pe cunoștințe	265
7.4.1 Brainstorming-ul	265
7.4.2 Sinectica	266
7.4.3 Matricea descoperirilor	267



7.4.4 Metoda DELBECQ	268
7.4.5 Metoda DELPHI	269
8. Analiza diagnostic a calității produselor și serviciilor în perspectiva economiei și managementului bazate pe cunoștințe	271
8.1 Costurile calității din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	271
8.1.1 Definirea costurilor referitoare la calitate	271
8.1.2 Categoriile de costuri referitoare la calitate	275
8.1.3 Determinarea costurilor referitoare la calitate	277
8.1.4 Analiza costurilor referitoare la calitate	279
8.1.5 Optimizarea costurilor calității în economia organizațiilor industriale moderne	286
8.2 Metode tradiționale și moderne de analiză și diagnosticare a nivelului tehnic și calitativ al produselor în contextul economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe	289
8.2.1 Analiza calității pe baza coeficientului generalizator	289
8.2.2 Analiza calității pe baza coeficientului mediu de eficiență economică a valorii de întrebuițare a produsului	290
8.2.3 Analiza calității pe baza ratei defectelor	290
8.2.4 Analiza calității pe baza gradului de disponibilitate	291
8.2.5 Analiza calității pe baza gradului de reînnoire a producției	292
8.2.6 Analiza diagnostic a calității pe baza raportului cheltuielilor în procesul de utilizare a bunurilor față de prețul de vânzare-cumpărare	292
8.3 Analiza calității loturilor de produse	293
8.4 Cuantificarea și evaluarea reflectării calității produselor în performanțele economico-financiare ale organizațiilor industriale moderne	295
Concluzii parțiale și contribuții personale	297
PARTEA a IV-a. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND STADIUL ACTUAL AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE INDUSTRIALE ȘI CERINȚELE DE MODERNIZARE, DIN PERSPECTIVA INTEGRĂRII EUROPENE, ECONOMIEI, ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTULUI BAZATE PE CUNOȘTINȚE	
9. Cercetare științifică selectivă privind contribuțiile la dezvoltarea cunoașterii și managementului calității în organizațiile industriale românești	299
9.1 Fundamentarea necesității cercetării științifice	299
9.2 Structura generală și tipul cercetării științifice	300
9.3 Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării științifice	301
9.4 Metodologia cercetării științifice	301
9.5 Colectivitatea cercetată și culegerea datelor experimentale	305
9.6 Prelucrarea, analiza și interpretarea datelor experimentale	305
9.7 Marja de eroare și limitele cercetării experimentale	306
9.8 Operaționalizarea cercetării științifice	309
9.8.1 Operaționalizarea cercetării științifice numărul 1	309
9.8.1.1 Scopul cercetării	309
9.8.1.2 Obiectivele cercetării	310
9.8.1.3 Prelucrarea rezultatelor	311
9.8.2 Operaționalizarea cercetării științifice numărul 2	346
9.8.2.1 Scopul cercetării	346
9.8.2.2 Obiectivele cercetării	346



9.8.2.3 Prelucrarea rezultatelor	347
9.8.3 Operaționalizarea cercetării științifice numărul 3	375
9.8.3.1 Scopul cercetării	375
9.8.3.2 Obiectivele cercetării	375
9.8.3.3 Prelucrarea rezultatelor	376
Concluziile cercetării științifice	404
PARTEA a V-a. SINTEZA CONCLUZIILOR, SOLUȚIILOR ȘI CONTRIBUȚIILOR ORIGINALE	
10. Concluzii, soluții, opinii și contribuții originale	413
Referințe bibliografice selective	436
Cuvinte cheie	454
Lista de abrevieri	455
Lista formelor grafice	456
ANEXE	
Anexa 1	466
Anexa 2	470
Anexa 3	475

*„Un sistem de management al calității
nu vă garantează că veți câștiga cursa dar,
lipsa lui vă poate face să o pierdeți”
James Harrington*

“Prima regulă a calității este dispariția ambiguităților”



*„Un echilibru perfect al organizației există numai în organigramă.
În practică o organizație se găsește întotdeauna într-o situație de dezechilibru,
Evoluînd într-o parte și înregistrând rezultate negative în altă parte,
Lucrând excesiv la un lucru și neglijând un altul”
Peter Drucker*

REZUMAT

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posedării resurselor fizice. Factorii tradiționali de producție - materiali, umani, bănești - erau predominanți de natură fizică. De aceea, necesitatea de a avea cunoștințe era limitată. Revoluția industrială din secolele trecute s-a bazat predominant pe forța fizică a omului și capitalul bănesc.

Pentru viitor se prefigurează o situație sensibil diferită. Bogăția și puterea în secolul XXI vor decurge cu prioritate din resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe.

Revoluția cunoștințelor constă deci tocmai în această trecere de la economia dominată de resursele fizice, tangibile, la economia dominată de cunoștințe. Procesul este deosebit de cuprinzător și profund, generând schimbări de esență în toate componentele activităților economice, analoage cu cele produse de revoluția industrială.

În prezent, ne aflăm în primele faze ale revoluției cunoștințelor. Produsele și serviciile sunt din punct de vedere al cunoștințelor mai intensive. Datorită acestui fapt, și delimitarea dintre produse și servicii devine din ce în ce mai dificilă. Cunoștințele tind să devină caracteristica principală a activităților, mai mult decât produsele sau serviciile rezultate. Impactul revoluției cunoștințelor devine vizibil în volatilitatea pieței, incertitudinile în ceea ce privește direcționarea activităților economice, nesiguranța locurilor de muncă resimțite de oameni etc.

Rezultatul revoluției cunoștințelor îl constituie **economia bazată pe cunoștințe**. Se apreciază că în prima parte a secolului XXI revoluția cunoștințelor se va intensifica și, ca rezultat, economia cunoștințelor se va extinde rapid în zona *dezvoltată* a omenirii.

La nivel de mapamond, stocul cunoștințelor crește mult mai repede ca în trecut. Concomitent cu amplificarea sa, are loc o diminuare a dependențelor de resursele clasice, conturându-se treptat primordialitatea cunoștințelor, ca principal capital al organizației. Spre exemplu, în SUA s-a constatat o diminuare cu 20% a activelor tangibile pentru a produce vânzări în valoare de un dolar față de situația existentă cu un sfert de secol în urmă.

O analiză succintă a tabloului economic mondial al anilor în care ne aflăm permite evidențierea unor trăsături defnitorii incontestabile: diversificarea și înnoirea rapidă a ofertei de mărfuri, sub impactul dezvoltării rapide a științei și tehnicii, mondializarea piețelor, facilitată de progresele înregistrate în domeniul telecomunicațiilor, creșterea exigențelor clienților și ale societății.

În aceste condiții calitatea produselor și serviciilor s-a impus ca factor determinant al competitivității organizațiilor.

Pe de altă parte, se manifestă un interes crescând față de problemele asigurării calității, la nivel național, regional și internațional. Se vorbește tot mai insistent despre „fenomenul” standardelor *ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, OHSAS 18001, ISO IEC 27001*, standarde cu impact deosebit asupra comerțului internațional.

Calitatea este o noțiune cu o foarte mare utilizare, ceea ce face extrem de dificilă defnirea ei din punct de vedere științific. Discipline ca filozofia, economia și cele tehnice dau un înțeles



diferit acestui termen.

În filozofie, calitatea este definită ca o categorie ce exprimă sinteza lucrurilor și însușirilor esențiale ale obiectelor, precum și ale proceselor. În virtutea calității, într-un sistem de relații, un obiect este ceea ce este și poate fi folosit de alte obiecte. Schimbarea calității înseamnă transformarea radicală a obiectului.

În logică, prin calitate se înțelege un criteriu de ordin logic, după care judecățile de predicție se împart în afirmative și negative. Judecățile afirmative sunt acelea care enunță apartenența unei însușiri la un obiect, iar judecățile negative enunță lipsa apartenenței unei însușiri la un obiect. Afirmatia și negația sunt considerate ca reprezentând mecanismul logic prin care, la nivelul judecății, se exprimă adevărul sau falsul.

În ceea ce privește conceptul de calitate a produselor și serviciilor, în literatura de specialitate sunt formulate mai multe definiții. Pe de altă parte, în practica economică se dau înțelesuri diferite acestui concept. Astfel, calitatea este definită ca reprezentând „satisfacerea cerințelor clientului”, „disponibilitatea produsului”, „un demers sistematic către excelență”, „conformitatea cu specificațiile”, „corespunzător pentru utilizare”, etc.

Lumea contemporană, după o perioadă relativ lungă de peste 50 ani, de stagnare sau chiar decadentă, evidențiază o evoluție deosebit de dinamică atât din punct de vedere politic cât mai ales economic. Din punct de vedere politic anii 1990 au marcat declinul și eșuarea sistemului comunist, în special datorită enormului decalaj economic față de sistemul capitalist. Centralizarea excesivă a elementelor de decizie în toate domeniile vieții sociale și în special în domeniul economic s-a dovedit deficitară, greoaie și neproductivă.

O organizație este cu atât mai competitivă, cu cât calitatea produsului sau serviciului este mai bună, activitatea industrială mai eficientă, personalul mai bine pregătit și mai angajat în procesul muncii, activitatea comercială și financiară, ca de altfel și celelalte activități desfășurate pe principiul „*Just in Time*”, iar asigurarea și permanentizarea competitivității reprezintă obiectivul de bază al oricărui model de management.

Orice organizație, mică sau mare, de stat sau privată, producătoare de bunuri sau prestatoare de servicii poate fi competitivă numai dacă produce, vinde și câștigă în urma actului de vânzare. Un factor major care apare în toate aceste condiții, excluzând monopolul sau criza acută este calitatea produsului, așa cum a fost ea probată de către client.

O organizație poate produce dacă are desfacerea asigurată, dacă are comenzi. Desfacerea respectiv obținerea de comenzi este asigurată dacă produsul reprezintă suficientă încredere în ceea ce privește calitatea, în condiții de concurență deseori acerbă. Produsul fabricat are șansa să fie vândut cu atât mai mult cu cât reușește să ofere utilizatorului serviciile pe care acesta le dorește, dar și la un nivel calitativ convenabil. Produsul poate aduce un câștig dacă prețul pe care este dispus să-l accepte cumpărătorul este suficient de mare comparativ cu costul realizării / vânzării produsului. Ori, costurile de realizare pot fi optimizate cu preponderență prin procese de fabricație de calitate.

Pentru perioada actuală, de adaptare la condițiile concrete de pe plan mondial, și în țara noastră trebuie să se dea importanță principalului factor de competitivitate. Așa cum se sublinia la cea de-a 35-a Conferință anuală a Organizației Europene de Calitate, ținută la Praga în 1991, doctorul Joseph M. Juran, simbolul mondial al managementului calității totale, pentru țările din Estul Europei singura șansă de a reuși situația actuală și de a recâștiga rapid timpul pierdut este *calitatea*.

Consider că, **CALITATEA este cea mai importantă problemă în planificarea strategică**. O orientare strategică către calitate va genera creștere, va conduce la avantaj competitiv și va contribui la profitabilitatea organizației. „Fără calitate nu există vânzări. Fără vânzări nu există profit. Fără profit, o afacere nu poate supraviețui” - aceasta este opinia noastră.

Managerii organizațiilor se confruntă astăzi cu o problemă critică – profitabilitatea care



poate fi obținută prin productivitate, costuri reduse de producție și calitatea bunurilor / serviciilor oferite. Dintre cei trei determinanți ai profitabilității, calitatea este factorul principal care determină succesul pe termen lung al oricărei organizații.

Preocuparea pentru calitatea produselor realizate este străveche, începuturile înfiripării prin conștiința oamenilor a semnificației utilității obiectivelor utilizate datând din perioada timpurie a epocii primitive.

Aceste prime concepte referitoare la calitate se cristalizează în cadrul relațiilor specifice acelei perioade și anume: producătorul și utilizatorul direct al obiectului sunt identici; producătorul și utilizatorul direct al obiectului realizat sunt în contact nemijlocit într-o relație de schimb în natură.

Trecerea la producția și consumul de masă al produselor precum și diversificarea extrem de mare a acestora, a avut un impact deosebit asupra lărgirii conceptului de calitate. La obținerea calității în acest nou context conta modul de proiectare, punerea la punct și menținerea proceselor și modul de ambalare și livrare al produselor. Terminologia și semnificația calității se dimensionează acum în raport cu toate aceste aspecte. Se diferențiază o calitate proiectată, o calitate fabricată și o calitate livrată. Noțiunea de calitate devine din ce în ce mai complexă iar preocuparea pentru definirea ei considerabilă.

De exemplu prin standardul ISO 9001:2001 se statuează în mod clar și explicit nivelul minim de implicare a unei organizații, pentru ca aceasta să poată realiza calitatea așteptată de client. Plecând de la aceste aspecte și accentuând latura de avantaj concurențial, extrem de importantă astăzi în contextul piețelor libere, am reiterat termenul de ***calitate globală concurențială (CGC)***, sintagmă expresivă a ceea ce trebuie să reprezinte astăzi calitatea unui produs precum și a modului în care ea trebuie înțeleasă și abordată de către creatorii de produse.

Viziunea de CGC reprezintă așadar modul de satisfacere globală a cerințelor și așteptărilor tuturor factorilor implicați într-un fel sau altul în ciclul de viață al produsului.

Această interpretare este în acord cu definiția din **ISO 9000:2006**, dacă considerăm că așteptările precizate mai sus reprezintă de fapt „satisfacerea cerințelor”. Aici se pune problema cerințelor exprimate și explicite dar și a celor neexprimate.

În sensul celor prezentate mai sus ***se poate reinterpretă calitatea ca fiind un concept strategic***, care, prin ansamblul caracteristicilor celor opt dimensiuni ale sale, permite obținerea sistematică a unei valori a produsului în întregul ciclu de viață al acestuia așa cum aceasta este așteptată de clienți și de furnizori și în conformitate cu cerințele fiecărei părți interesate și implicate în ciclul de viață al produsului (clienți, producător, sub-furnizori, concurenți, organisme de protecție a consumatorilor și a mediului, organisme juridice, organisme administrative și guvernamentale, organisme de certificare a calității, etc.), toți aceștia integrându-se în cadrul unui sistem global în contextul căruia se manifestă în mod dominant principiul relațional de tipul „câștig pentru fiecare”.

Mai mult în contextul actual socio-istoric când lumea a intrat zgomotos în al treilea mileniu al erei noastre se poate spune că problematicile care vizează educația, reforma în general și reforma universitară în particular, sunt pe deplin discutate și analizate.

Menționăm aici la începutul demersului nostru că un rol important îl joacă *biserica alături de școală* – acestea fiind instituții cu vechime foarte mare și cu o existență îndelungată.

Pe parcursul tezei de doctorat am evitat să mă ahez doar pe anumite realizări trecute, nu pentru că nu ar fi importante dar am mers pe ideea că ***totul poate fi îmbunătățit și perfecționat***. Întreaga teză de doctorat este axată pe ideea de schimbare – teza prezintă și promovează ideea de schimbare pentru că schimbarea – am spus noi – este o certitudine. John F. Kenedz spunea că „schimbarea este legea vieții. Aceia care privesc numai la trecut sau la prezent, în mod sigur vor pierde viitorul”. Mileniul III ne pune și ne provoacă la o mulțime de probleme la care nu există neapărat și soluții imediate. Trebuie să optăm pentru inovare și transfer tehnologic și să adoptăm în



același timp o atitudine constructivă, optimistă, deschisă și pragmatică. Globalizarea și emergența unei societăți bazate pe cunoaștere se manifestă prin anumite câmpuri de forțe care au menirea să transforme organizațiile – aici ne referim inclusiv la universități – în bine și aici se prefigurează trecerea la economia competitivă bazată pe cunoaștere și pe inovație. Aici, de exemplu, – pentru că am abordat și problematica calității în mediul universitar – putem spune că universitățile trebuie considerate ca având rolul cheie prin poziția pe care o au în societate, în asigurarea celei mai importante componente a societății bazate pe cunoștințe și anume resursa umană superior calificată.

Astfel putem afirma că organizația bazată pe cunoștințe reprezintă o organizație de tip strategic în contextul economiei bazate pe cunoștințe.

Am gândit și regândit practic această teză de doctorat pornind de la elementele fundamentale pe care le enumerăm aici: **calitatea, performanța, competitivitatea, riscul**. Astfel am încercat să conturăm care sunt mutațiile previzibile care apar și care ar putea apare generate asupra managementului în general și a managementului calității în particular. Am regăsit în literatura de specialitate de ultimă oră ideea conform căreia universitățile – instituțiile bazate pe cunoștințe – oglindesc societățile în care există.

Pornind de la prezumțiile enumerate în continuare am gândit elaborarea tezei de doctorat. Aceste prezumții sunt următoarele:

- Presiunea exercitată în mediul de astăzi, presiune existentă pe piața liberă conduce la crearea organizațiilor antreprenoriale, organizații care învață și care sunt într-o continuă reevaluare;
- Organizațiile care au implementat un sistem de management al calității sunt practic pregătite să își asume responsabilitatea de a funcționa pe o piață concurențială lucru care este posibil datorită sistemului de management al calității subordonat direct managerului;
- Cunoașterea și Informația înseamnă Putere; acestea sunt armele competiției în acest secol;
- Valoarea organizației moderne nu mai depinde de valoarea patrimoniului ci de capacitatea de a dobândi, genera, distribui și aplica strategic și operațional cunoștințele;
- În condițiile în care cunoștințele devin un factor de producție din ce în ce mai important în economia bazată pe cunoștințe, rolul organizației moderne se poate schimba – informația va susține un avantaj competitiv pe termen lung;
- Schimbarea este trăsătura dominantă a secolului XXI – ea prezintă implicații majore în organizațiile moderne, în instituțiile de învățământ superior și în managementul acestora; putem afirma că este ușor să produci schimbări dar este o artă să provoci și să determini schimbări în acest sens;
- **Calitatea ar trebui să fie problema tuturor indiferent de domeniu, indiferent de percepțe și de idei – calitatea trebuie să fie problema tuturor;**
- Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe conduc la conturarea unor dimensiuni majore tehnice și economice ale calității.

Am enumerat câteva din cele mai importante prezumții și idei de la care am pornit neavând pretenția că acestea sunt toate cele expuse pe parcursul tezei. Acestea scot la rândul lor în evidență **obiectivele** tezei de doctorat:

- Definirea, evidențierea și analiza principalelor aspecte importante ale conceptelor de cunoaștere, economie, organizație și management bazate pe cunoștințe;
- Conturarea trăsăturilor caracteristice cunoașterii, economiei, organizației și managementului bazate cu cunoștințe;
- Evidențierea rolului calității, asigurării calității totale și a managementului calității totale în organizația viitorului bazată pe cunoștințe;
- Prezentarea și analiza conceptului de **Organizația care Învăță – Organizația calității** – aceasta reprezintă organizația viitorului bazată pe cunoștințe;



- Prezentarea celor două concepte fundamentale de eficiență și eficacitate – concepte de bază în **organizația calității** și care dorește progresul și în sensul de satisfacere a nevoilor clientului în loc de „profitul imediat”;
- Cultura organizațională – mutații previzibile și implicații ale conceptului în cultura calității în organizația bazată pe cunoștințe;
- Evidențierea importanței strategiilor în general și a strategiilor de calitate în **organizația calității**;
- Motivarea și evidențierea importanței managementului schimbării în managementul bazat pe cunoștințe.
- Evidențierea și definirea relațiilor care există între calitate și concurență în condițiile globalizării;
- Evidențierea și obținerea avantajului concurențial prin intermediul calității;
- Definirea și promovarea ideii de produs și / sau serviciu de calitate în contextul creșterii exigențelor pieței;
- Prezentarea și definirea importanței certificării produselor și serviciilor;
- Detalierea metodologiei generale a certificării produselor și serviciilor – avantaje;
- Prezentarea și evidențierea într-o anumită ordine a principalelor orientări și perspective manageriale în organizația bazată pe cunoștințe;
- Analiza sistematică a principiilor managementului calității și a clauzelor care au directă legătură cu acestea în managementul organizației;
- Evidențierea importanței principiului *orientare spre client* fără a minimaliza importanța celorlalte principii ale managementului calității – atunci când se ia în considerare atât clientul intern cât și clientul extern;
- Conturarea dimensiunii conceptului de management integrat al calității în contextul managementului bazat pe cunoștințe;
- Motivarea implicațiilor care decurg din înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților cu privire la produse și servicii, caracteristici, preț, **cost de posesiune**, etc.;
- Surprinderea implicațiilor care coexistă cu asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților – nevoi exprimate dar și neexprimate – și a celorlalte părți interesate (proprietari, personalul organizației, furnizori, comunitatea locală, societatea în general);
- Analiza importanței generalizării relațiilor client – furnizor luând în calcul atât clientul intern cât și clientul extern;
- Definirea și analiza conceptului de calitate și a unor concepte asociate de bază dar totodată și fundamentale în economia bazată pe cunoștințe;
- Remodelarea politicilor și **strategiilor calității**;
- Remodelarea funcțiilor managementului calității ca o cerință a supraviețuirii organizațiilor actuale în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Evidențierea faptului că absolut toți indicatorii de performanță ai unei organizații sunt în directă legătură cu calitatea – comentarii, condiționări și complementaritate;
- Prezentarea, analiza și motivarea importanței conceptelor de calitate totală, strategie zero defecte, în interdependență cu cerințele utilizatorului;
- Promovarea conceptului de asigurare a calității totale și legătura acestui concept cu managementul calității totale.
- Abordarea sistemului metodologic al managementului din perspectiva managementului calității în organizațiile moderne;
- Definirea și analiza completă a componentelor generale ale managementului cu scoaterea în



- evidență a implicațiilor manageriale rezultate;
- Abordarea managementului organizației în interdependență cu managementul calității ca o componentă a științei managementului;
 - Prezentarea unei paralele între principiile managementului cu reliefarea scopurilor și obiectivelor urmărite prin acestea în *organizația calității*;
 - Prezentare comparativă a caracteristicilor inovației manageriale și tehnice și a concluziilor și direcțiilor care rezultă;
 - Analiza și remodelarea componentelor sistemului de management al organizației;
 - Analiza și restructurarea funcțiilor managementului în vederea alinierii acestora la cerințele economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Regândirea funcțiilor organizației în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Promovarea ideii că **funcțiunea de calitate** există de sine statătoare în cadrul organizație bazată pe cunoștințe;
 - Promovarea orientărilor actuale în abordarea managementul comparat și legătura acestuia cu managementul calității;
 - Promovarea și demonstrarea ideii că există un singur concept al calității deși există mai multe stiluri de management;
 - Prezentarea unei paralele între tipurile de abordări în managementul comparat cu implicații directe în managementul calității precum și promovarea modelelor consacrate de management comparat și ca modele utilizabile în managementul calității.
 - Reconcepterea, remodelarea și operaționalizarea în contextul cerințelor actuale și de perspectivă ale calității a metodelor tradiționale de management în condițiile economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Evidențierea și motivarea legăturilor care există între sistemele și abordările de management *globale* și *specifice* cu sistemele și subsistemele de management al calității;
 - Orientarea spre sisteme, metode, tehnici și instrumente actuale și de perspectivă utilizabile în managementul calității din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Analiza instrumentelor și tehnicilor utilizate în asigurarea și managementul calității;
 - Evidențierea și diferențierea performanțelor managementului calității în contextul îmbunătățirii continue și a planificării calității;
 - Analiza creșterii performanțelor manageriale și a performanțelor managementului calității în organizațiile industriale prin intermediul instrumentelor clasice care își mențin actualitatea dar și prin intermediul instrumentelor moderne;
 - Prezentarea costurilor calității și posibilități de optimizare a acestora în economia organizațiilor industriale moderne;
 - Evidențierea și analiza metodelor tradiționale și moderne de analiză și diagnosticare a nivelului calitativ al produselor și serviciilor în contextul economiei organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Analiza calității loturilor de produse – metodă de analiză diagnostic în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
 - Măsurarea, evaluarea și cuantificarea calității în corelație cu performanțele economico-financiare ale organizațiilor industriale moderne.
 - Fundamentarea necesității unei cercetări științifice selective – conceptualizare teoretică și practică a cercetării selective;



- Prezentarea structurii generale a cercetării științifice, stabilirea și analiza tipului cercetării științifice și a scopului, stabilirea și analiza obiectivelor și a ipotezelor cercetării, alegerea și aplicarea metodologiei de cercetare;
- Prezentarea aspectelor relevante și comentarea acestora legate de culegerea datelor experimentale, prelucrarea acestora și analiza rezultatelor obținute, delimitarea marjei de eroare și implicit a limitelor cercetării.

Având în vedere cele enumerate am pornit elaborarea tezei de doctorat cu titlul „*Managementul calității în organizațiile industriale moderne*” având conducător științific pe domnul Prof.univ.dr. Ioan Bogdan. Teza am structurat-o cu sprijinul conducătorului științific pe 5(cinci părți) evidențiate în continuare prin prisma aspectelor abordate, prin prisma unor elemente urmărite, respectiv prin prisma aspectelor vizate, analizate și prezentate.

În prima parte a tezei de doctorat intitulată *MUTAȚII PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA, ORGANIZAȚIA ȘI MANAGEMENTUL VIITORULUI CU IMPACT ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII*:

- Am prezentat și evidențiat principalele aspecte importante ale conceptelor de cunoaștere, economie, organizație și management bazate pe cunoștințe. Pornind de la conceptele teoretice prezentate în literatura de specialitate am scos în evidență și am comentat principalele caracteristici și mutații pe care le întrevăd în organizațiile moderne ale secolului XXI;
- Am gândit o conturare a trăsăturilor caracteristice cunoașterii, economiei, organizației și managementului bazate cu cunoștințe pornind de la percepțiile și principiile extrase din studiul individual precum și din cercetarea științifică selectivă. Este de remarcat aici modul în care ne exprimăm părerea fără a minimaliza alte contribuții cu privire la trăsăturile definitorii caracteristice ale conceptelor amintite sublinind faptul că și aici există posibilitatea îmbunătățirii acestora;
- Am evidențiat și motivat locul și rolul calității, asigurării calității și a managementului calității în organizația viitorului bazată pe cunoștințe, pornind de la studiul individual derulat și de la experiența acumulată de-a lungul anilor în derularea unor cercetări științifice în acest domeniu, precum și de la experiența acumulată în implementarea sistemelor de management al calității în diverse organizații cu obiecte de activitate largi;
- Am analizat conceptul de *Organizația care Învăță – Organizația calității – aceasta reprezintă* organizația viitorului bazată pe cunoștințe. Aici ne-am îndreptat atenția spre tendințele actuale din mediu și am motivat și propus ca și denumire *organizația calității* în sensul de organizație care promovează calitatea având ca regula de bază *întâi calitatea în loc de profitul imediat sau în loc de „a scoate pe piață tot ce se fabrică”*. Am promovat și am motivat direcțiile fundamentale de acțiune pe care educația se va sprijini și anume: a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să conviețuiești împreună, a învăța să știi, punând accentul pe așa numitul concept de „*împreună*” pentru a promova și a susține ideea că împreună ne poate fi mai bine – determinând astfel o nouă direcție, o nouă strategie a calității în organizația bazată pe cunoștințe – starea de bine a utilizatorului, a clientului, a cetățeanului, respectiv conceptul de *wellness*;
- Am prezentat și ancorat în scopul și ținta tezei de doctorat cele două concepte fundamentale eficiență și eficacitate – concepte de bază în organizația care învață, în organizația calității și care dorește progresul;
- Am abordat calitatea din prisma culturii organizaționale încercând să sesizăm care sunt mutațiile previzibile și implicațiile conceptului în sine în așa numita cultură a calității în organizația bazată pe cunoștințe. Am explicat și motivat care considerăm că ar fi diferențele



între diversele culturi organizaționale luând în calcul mentalitatea și modul în care este înțeleasă calitatea și managementul calității. Aici am promovat gândirea pe care o au și organizațiile nipone cu privire la calitate și mai ales dorința noastră de a arăta, explica și motiva *strategia zero defecte*;

- Am evidențiat importanța strategiilor în general și a strategiilor calității în organizația care învață punând accent pe *strategia zero defecte* și motivând că nimic nu este perfect, totul poate fi îmbunătățit dacă merită, dacă este viabil și rentabil, mergând pe ideea *îmbunătățirii raționale a calității*;
- Am motivat și evidențiat importanța managementului schimbării în managementul bazat pe cunoștințe. Am evidențiat și am exprimat opinia că schimbarea se manifestă din ce în ce mai intens și este o problemă a întregii societăți. Ritmul schimbării este atât de rapid încât oamenii și organizațiile din care fac parte aceștia se confruntă cu transformări ample în toate sferile de activitate. Reacția acestora trebuie să fie promptă și pragmatică;
- Am definit relațiile care există între calitate și concurență în condițiile globalizării și internaționalizării organizațiilor;
- Am arătat că obținerea avantajului concurențial prin intermediul calității se face plecând de la definirea și promovarea ideii de produs / serviciu de calitate, în contextul creșterii exigențelor pieței;
- Am abordat prezentarea și definirea importanței certificării produselor și serviciilor și detalierea metodologiei generale a certificării produselor și serviciilor. Am pornit de la ideea că cele trei dimensiuni ale rezultatelor organizației sunt produsul respectiv serviciul, piața și canalele de distribuție. Am prezentat avantajele existenței pe piață a unui produs care există, economic vorbind, numai în cadrul unei piețe, piață pe care este adus prin intermediul unui canal de distribuție. Am explicat și promovat ideea aici că ***utilizatorul nu este cel care cumpără și este cel care ia decizia de cumpărare – mai mult clientul nu cumpără produsul în sine ci cumpără satisfacția***;
- În continuare am prezentat și evidențiat într-o anumită ordine a principalelor orientări și perspective manageriale în organizația bazată pe cunoștințe analizând sistematic principiile managementului calității;
- Am evidențiat și motivat importanța principiului *orientare spre client* fără a minimaliza importanța celorlalte principii ale managementului calității – atunci când se ia în considerare atât clientul intern cât și clientul extern;
- Am conturat dimensiunea conceptului de management integrat al calității în contextul managementului bazat pe cunoștințe. Am promovat și explicat acest concept în ideea de a insista asupra importanței înțelegerii lui ca și cerință esențială în organizația viitorului ;
- Am surprins care sunt motivațiile și implicațiile care decurg din înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților cu privire la produse și servicii, caracteristici, preț, cost de posesiune, etc. Am scos în evidență și totodată am propus luarea în considerare a cerințelor exprimate și explicite dar și a cerințelor neexprimate de către client;
- Am ridicat unele probleme legate de surprinderea și scoaterea în evidență a implicațiilor care coexistă cu asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților – nevoi exprimate dar și neexprimate – și a celorlalte părți interesate (proprietari, personalul organizației, furnizori, comunitatea locală, societatea în general);
- Analiza importanței generalizării relațiilor client – furnizor luând în calcul atât clientul intern cât și clientul extern;

În a doua parte a tezei de doctorat intitulată IMPACTUL MUTAȚIILOR PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA ȘI MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI VIITORULUI ASUPRA



MANAGEMENTULUI CALITĂȚII:

- Am evidențiat pe baza unei bogate documentări bibliografice numeroase accepțiuni date și promovate ale conceptului de calitate și a unor concepte asociate de bază în economia bazată pe cunoștințe;
- Am lansat ideea că managementul calității este un proces amplu și complex cu ajutorul căruia managerul stabilește practic evoluția organizației;
- Am propus o așa numită remodelare a politicilor și strategiilor managementului calității în organizația bazată pe cunoștințe;
- Am încercat o remodelare a funcțiilor managementului calității ca o cerință a supraviețuirii organizațiilor actuale în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe. Aici am expus păreri și opinii ale specialiștilor în domeniu încercând o prezentare a părerilor obținute de la respondenți prin intermediul chestionarelor aplicate și prezentate în anexele tezei de doctorat;
- Am evidențiat faptul că absolut toți indicatorii de performanță ai unei organizații sunt în directă legătură cu calitatea – aspect care până la urmă ne-a determinat să nu mai demonstrăm practic acest lucru – el este indubitabil și fără echivoc;
- Am expus, analizat și motivat importanța conceptelor de calitate totală, strategie zero defecte, în interdependență cu cerințele utilizatorului. Am motivat această importanță în interdependență cu rezultatele obținute în cadrul cercetării științifice selective;
- Am promovat conceptul de asigurare a calității totale și legătura acestui concept cu managementul calității totale. În acest sens am ținut cont de cele două direcții de acțiune a managementului și anume cea orientată spre satisfacerea intereselor acționarilor și cea orientată pe satisfacerea tuturor grupurilor de interese în condițiile creșterii bunăstării și a satisfacției tuturor. Am pornit de la conceptul general de calitate trecând apoi la calitatea totală și la managementul calității totale vizând etapele care trebuie parcurse către calitatea totală și mai apoi către managementul calității totale;
- Am definit și analizat complet componentele generale ale managementului cu scoaterea în evidență a implicațiilor manageriale rezultate;
- Am abordat pragmatic managementul organizației în interdependență cu managementul calității ca o componentă a științei managementului;
- Am lansat o paralelă între principiile managementului cu reliefaarea scopurilor și obiectivelor urmărite prin acestea în organizația calității;
- Am prezentat comparativ caracteristicile inovației manageriale și tehnice și a concluziilor și direcțiilor care rezultă;
- Am analizat și am propus o remodelare a componentelor sistemului de management al organizației iar ulterior o analiză și o restructurare a funcțiilor managementului în vederea alinierii acestora la cerințele economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Am mers pe ideea regândirii funcțiunilor organizației în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe, cu propunerea și promovarea cu consecvență a ideii că funcțiunea de calitate există de sine statătoare în cadrul organizației bazată pe cunoștințe;
- Am prezentat sistemul metodologic al managementului din perspectiva managementului calității în organizațiile moderne. Am evidențiat și am încercat să demonstrez faptul că sistemul metodologic al managementului asigură caracterul științific al acestuia iar în acest sens toate sistemele, metodele și tehnicile de management cunoscute pot fi adaptate și utilizate în managementul calității;



- Am trecut apoi la prezentarea și promovarea orientărilor actuale în abordarea managementul comparat și legătura acestuia cu managementul calității în organizațiile moderne;
- Am axat studiile și cercetările pe promovarea și demonstrarea ideii că există un singur concept al calității deși există multe stiluri de management;
- Am elaborat o prezentare a unei paralele între tipurile de abordări în managementul comparat cu implicații directe în managementul calității precum și promovarea modelelor consacrate de management comparat și ca modele utilizabile în managementul calității.

În a treia parte a tezei de doctorat intitulată *SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT PERFORMANTE UTILIZABILE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA VIITORULUI*:

- Am încercat să reconcep, să remodelez și să operaționaliz – în contextul cerințelor actuale și de perspectivă ale calității – metodele tradiționale de management în condițiile economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Am evidențiat și motivat legăturile care există între sistemele și abordările de management *globale* și *specifice* cu sistemele și subsistemele de management al calității;
- Am motivat și am propus o orientare spre sisteme, metode, tehnici și instrumente moderne și de perspectivă care sunt perfect utilizabile în managementul calității – din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe. Am demonstrat prin analiza rezultatelor obținute în urma interpretărilor rezultatelor cercetării selective că sistemele, metodele, tehnicile și instrumentele calității reprezintă una din soluțiile utilizate în reconceperea și remodelarea cerințelor clientului indiferent de situație și indiferent dacă este vorba de produs și de serviciu;
- Am analizat pragmatic intercondiționările instrumentelor și tehnicilor utilizate în asigurarea și managementul calității prin prisma organizației antreprenoriale. Am evidențiat aici care sunt condiționările și care sunt relațiile de complementaritate între aceste aspecte luând în calcul viteza schimbării și impactul acesteia în managementul calității;
- Am evidențiat și diferențiat performanțele managementului calității în contextul îmbunătățirii continue și a planificării calității. Abordarea acestor concepte și din punct de vedere al interpretărilor obținute în urma efectuării și derulării cercetării științifice selective – am pornit de la cunoașterea fenomenului și am motivat importanța utilizării și cunoașterii mijloacelor prin care se atinge managementul calității – planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității totale și îmbunătățirea calității;
- Am analizat creșterea performanțelor manageriale și a performanțelor managementului calității în organizațiile industriale prin intermediul instrumentelor clasice care își mențin actualitatea dar și prin intermediul instrumentelor moderne care sunt într-o dinamică continuă;
- Am prezentat unele direcții și unele propuneri în sensul celor prezentate mai sus insistând pe analiza costurilor calității și a posibilităților de optimizare a acestora în economia organizațiilor industriale moderne;
- Am analizat și concluzionat metodele tradiționale și moderne de analiză și diagnosticare a nivelului calitativ al produselor și serviciilor în contextul economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Am gândit care sunt principiile și intercorelațiile între măsurarea, evaluarea și cuantificarea calității în corelație cu performanțele economico-financiare ale organizațiilor industriale moderne;
- Am luat în calcul posibilitatea de a evalua și măsura riscul și securitatea ocupațională la nivelul organizațiilor moderne bazate pe cunoștințe și respectiv a instituțiilor de învățământ



superior. Am gândit o strategie în acest sens. Posibilitățile evaluării unui astfel de risc sunt reale și pot conduce la rezultate considerabile dar necesită o cercetare separată care poate completa cercetarea efectuată pe parcursul tezei de doctorat.

În a patra parte a tezei de doctorat intitulată ***CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND STADIUL ACTUAL AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE INDUSTRIALE ȘI CERINȚELE DE MODERNIZARE, DIN PERSPECTIVA INTEGRĂRII EUROPENE, ECONOMIEI, ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTULUI BAZATE PE CUNOȘTINȚE*** a fost prezentată în detaliu cercetarea științifică selectivă. Această parte a tezei de doctorat am gândit-o în ideea de a nu prezenta doar concepte teoretice fără să suținem și practic aceste concepte.

Trebuie totuși să insistăm și asupra efortului considerabil pentru documentare, efort care a existat datorită amploarei și diversității problemelor abordate, efort inevitabil obiectiv care a meritat. Au fost elaborate trei tipuri de chestionare care s-au adresat managerilor din organizațiile industriale care au luat parte la cercetare, profesorilor din învățământul superior românesc, precum și studenților, masteranzilor și doctoranzilor care își desfășoară activitatea în universități acreditate de stat și private din România.

În ansamblu teza are două mari componente care sunt distincte dar și complementare:

- O parte de fundamentare teoretică a conceptelor cu care s-a lucrat, concepte identificate, studiate, motivate și nu în ultimul rând particularizate;
- O parte practică care nu constă – spunem noi – numai în cercetarea selectivă realizată și prezentată, dar și *în opiniile, soluțiile și ideile promovate, susținute și evidențiate*. Această parte importantă a tezei de doctorat are la rândul ei două subpărți:
 - Starea actuală rezultată din cercetarea întreprinsă și contribuțiile la dezvoltarea cunoașterii în managementul calității în organizațiile românești inclusiv în organizațiile de tip universitate;
 - Reliefarea cerințelor derivate din mutațiile previzibile din organizațiile industriale românești și din universitățile românești din perspectiva integrării europene, a globalizării și internaționalizării organizațiilor, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;

Finalul tezei de doctorat cuprinde **SINTEZA CONCLUZIILOR, SOLUȚIILOR ȘI CONTRIBUȚIILOR ORIGINALE** rezultate din analiza fenomenelor studiate pe parcursul lucrării de doctorat.

Teza de doctorat s-a elaborat pe baza unui material documentar amplu și complex, uneori dificil de sistematizat și de concentrat într-un anumit număr de pagini.

Demersul nostru a avut la bază o metodologie a cercetării care a cuprins în mod separat:

- Studiul bibliografic a unor materiale documentare generale și de specialitate lucru care considerăm că a condus la o lucrare fundamentată științific;
- Realizarea unei analize a unor concepte și a unor fenomene;
- Realizarea și prezentarea unei cercetări științifice de tip selectiv prin care s-a urmărit aprofundarea, motivarea, demonstrarea anumitor aspecte, concepte, la nivelul organizațiilor industriale moderne românești dar și a instituțiilor de învățământ superior românesc, toate acestea în directă legătură cu calitatea și managementul calității în economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe.

Și mai concret teza de doctorat a fost structurată pe următoarele obiective fundamentale:

1. *Calitatea, problemă fundamentală în contextul, integrării europene, a globalizării și internaționalizării organizațiilor, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;*



2. Rolul și locul managementului calității și al managementului general în lumea contemporană;
3. Calitatea în organizațiile moderne bazate pe cunoștințe – impactul ei în misiunea organizației.
Calitatea – condiția determinantă a succesului în competiție și în competitivitate – posibilitatea promovării progresului științific contemporan;
4. Evidențierea și motivarea importanței schimbării și a managementului schimbării în vederea creării unei culturi organizaționale care să dezvolte și să consolideze cultura calității, cultura inovării și nu în ultimul rând să faciliteze transferul de cunoștințe și cel tehnologic;
5. Calitatea – din perspectiva economiei și organizației bazate pe cunoștințe – cheia realizării scopurilor și performanțelor scontate.
Calitatea – din perspectiva managementului bazat pe cunoștințe, al capitalului de cunoștințe și al productivității bazate pe cunoștințe;
6. Strategiile calității – instrument indispensabil în performanța organizației viitorului bazată pe cunoștințe;
7. Calitatea și orientarea spre client – componenta esențială a schimbărilor previzibile și implicațiile acestora în satisfacția cerințelor în organizația modernă a secolului XXI;
8. Calitatea – parametrul tehnic, funcțional, economic, strategic pentru asigurarea, consolidarea și succesul pe piață;
9. Deficiențele încă actuale în domeniul calității și modul lor de abordare în management pentru soluționarea și prevenirea lor din perspectiva clientului și a pieței. Managementul soluționării și prevenirii reclamațiilor și a celorlate neajunsuri actuale în directă legătură cu clientul – un segment al managementului general și al managementului calității;
10. Managementul calității în învățământul superior – componentă esențială a managementului universitar - din perspectiva integrării europene, a globalizării afacerilor, a internaționalizării organizațiilor, a creării Spațiului European al Învățământului Superior, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
11. Sistemul metodologic al managementului din perspectiva managementului calității în organizațiile moderne;
12. Sistemele, metodele, tehnicile și instrumentele calității – una din soluțiile în reconceperea, remodelarea și operaționalizarea cerințelor utilizatorilor primari, secundari și terțiari;
13. Costul și beneficiul calității în managementul modern – calitatea și noncalitatea din aceste perspective;
14. Calitatea și organizația antreprenorială într-o nouă viziune – condiționări și complementaritate. Organizația tip universitate privită din punctul de vedere al managementului integrat al calității.
15. Viteza schimbării și impactul ei major în managementul calității. Abordarea dinamică a standardelor de calitate din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
16. Evaluarea și măsurarea riscului și a securității ocupaționale la nivelul organizațiilor moderne bazate pe cunoștințe respectiv a instituțiilor de învățământ superior.

Obiectivul prezentei teze de doctorat se înscrie în problematica generoasă, amplă și totodată majoră a modernizării managementului organizațiilor moderne prin prisma modernizării și perfecționării managementului calității. Este clar că asigurarea și managementul calității trebuie să fie o prioritate în orice organizație de orice fel și oricum ai privi aceste lucruri. Iată de ce orientarea spre un sistem de management al calității este calea spre performanță. Ca orice început teza noastră de doctorat este ceva care se poate îmbunătăți. Conceptul de îmbunătățire continuă poate fi aplicat



chiar și aici. Teza de doctorat este rezultatul unei munci umane și poate constitui o bază reală și de valoare pentru continuarea cercetărilor în acest sens. Poate am mai și greșit, iar greșeala spunem ca este totuși permisă în ideea că ea poate conduce la progres și la performanță până la urmă. Nu se naște nimeni învățat. Sperăm să beneficiem de înțelegerea cititorilor și de bunăvoința acestora, luând în calcul că intenția noastră este onestă și are un caracter modest și bine intenționat în scopul de a aduce o contribuție la progresul managementului organizațiilor moderne industriale și nu în ultimul rând a managementului instituțiilor de învățământ superior din România. Consider că experiența practică care am dobândit-o la catedră și inițial în producție, vizitele și participările la diverse Congrese și Conferințe, participările în contracte de cercetare științifică în calitate de membru în echipa de cercetare dar și în calitate de director de proiect, participarea la diverse cursuri de formare și training-uri în domeniul calității, mi-au fost de un real folos pentru a putea finaliza această cercetare respectiv această teză de doctorat.

Doresc să mulțumesc în mod deosebit și special Domnului Prof.univ.dr. Ioan Bogdan, conducătorul științific, pentru atenția sporită și competența îndrumare, pentru bunătate, apropiere și înțelegere precum și pentru rezultatele cu totul și cu totul favorabile obținute împreună. Mulțumesc și pentru modul de cooperare apropiat și special, pentru sinceritate și promptitudine și nu în ultimul rând pentru modul deosebit de părintesc în care mi-a explicat de multe ori cum să fac și ce să fac. Mulțumesc Domnule Profesor pentru profesionalism, pentru căldura cu care m-ați înconjurat și pentru bunătate.

De asemenea, doresc să mulțumesc Domnului Prof.univ.dr.DHC.Ing. Constantin Oprean, **RECTORUL Universității “Lucian Blaga” din Sibiu** în primul rând pentru omenie, discernământ, echilibru și pentru ÎNCREDEREA pe care mi-a acordat-o, pentru felul în care mi-a condus pașii într-o lume în care e greu să crezi și să speri, pentru sfaturile deosebit de competente, apropiate și foarte utile, pentru implicarea de care a dat dovadă și pentru curajul și sprijinul pe care mi la dat. Mulțumesc și pentru colaborarea serioasă și apropiată, prezentă și viitoare, pentru înțelegere, pentru ajutorul deosebit din punct de vedere profesional și moral, pentru viziunea deschisă și familială cu m-a tratat mereu.

Mulțumesc în mod cu totul și cu totul special Doamnei Prof.univ.dr. Marieta Olaru de la Academia de Studii Economice București, Domnului Prof.univ.dr ing. și ec. Ioan Abrudan de la Universitatea Tehnică Cluj Napoca, pentru faptul că au acceptat să facă parte din Comisia de Evaluare a tezei de doctorat, pentru ideile și sfaturile deosebit de utile și competente primite de-a lungul timpului. Mulțumesc foarte mult pentru timpul acordat, pentru efortul depus și pentru bunătatea și deschiderea totală manifestată. Mulțumesc în mod cu totul și cu totul special.

Mulțumesc Președintelui Comisiei Prof.univ.dr.Dan Popescu pentru faptul că a acceptat să fie alături de mine, pentru colegialitatea de care a dat dovadă, pentru modul apropiat care l-a manifestat de a mă primi în rândul colegilor de la Facultatea de Științe Economice din Sibiu. Profesorul Dan Popescu merită toată considerația mea și țin să îi mulțumesc pentru susținere și pentru deschiderea manifestată.

Mulțumesc Domnului Decan de la Facultatea de Științe Economice Prof.univ.dr. Silviu Crișan dar și colegilor și prietenilor de la Facultatea de Științe Economice din Sibiu, pentru sugestii și pentru sprijinul deosebit de colegial.

Se cade să mulțumesc familiei mele, părinților mei care au crezut în mine și care au investit practic totul în mine. Uneori îi uităm pe părinți și în general pe cei dragi și nu este bine, dar important este să conștientizăm că părinții sunt cei care ne-au creat, ne-au învățat, ne-au sprijinit și putem spune ne-au format ca oameni.

Mulțumesc lui Dumnezeu – care știi și cred că vede și aude – că a făcut posibil ca eu să pot ajunge unde am ajuns.



CONCLUZII, SOLUȚII, OPINII ȘI CONTRIBUȚII ORIGINALE

*„Zeii înțelepți ascund problemele viitorului
sub întunericul nopții
și izbucnesc în râs când văd câte un muritor
care încearcă să descopere
mai mult decât ar trebui”
Horatiu*

În mediul competițional global de astăzi, aflat în permanentă schimbare, managementul calității reprezintă calea abordării științifice a strategiilor organizaționale capabile să evite riscurile, incertitudinile și crizele de tot felul.

În condițiile unor piețe tot mai saturate, competiția devine tot mai acerbă, iar organizațiile câștigătoare vor fi numai acelea care sunt capabile să exploateze avantajele și oportunitățile create.

În acest context valoarea leadershipului și a deciziei manageriale luate la momentul oportun constituie esența valorii organizaționale. În același timp existența unei culturi organizaționale solide permite înțelegerea de către toți membrii organizației a priorităților, obiectivelor și necesității angajamentului pentru competiție.

Cunoașterea deopotrivă a mediului intern și extern organizației oferă imaginea clară a punctelor tari și slabe precum și oportunităților și amenințărilor, context în care deciziile manageriale sunt luate „în cunoștință de cauză”.

Managementul calității este cel care asigură valorificarea ocaziilor. În acest sens, pentru ca o organizație să devină eficientă poate utiliza trei abordări esențiale: modelul organizației ideale capabilă să genereze rezultate maxime din folosirea piețelor și a cunoștințelor disponibile; maximizarea ocaziilor prin concentrarea resurselor disponibile asupra celor mai atractive posibilități și prin folosirea lor pentru obținerea celor mai bune rezultate; maximizarea resurselor astfel încât să fie găsite ocaziile corespunzătoare care permit folosirea optimală a resurselor. Pot fi evidențiate două categorii distincte de ocazii și anume: înlocuirea produselor și activităților prezente cu randament scăzut ca produse și activități cu randamentul maxim sau abordând inovațiile, o categorie limitată ca număr, dar care concentrează cele mai mari ocazii.

Deci, organizațiile trebuie să-și exploateze ocaziile, iar resursele trebuie alocate ocaziilor. Viața a demonstrat că poziția de lider pe piață se obține cu adevărat prin concentrarea asupra unui segment de piață, asupra unei categorii de clienți sau asupra unei tehnologii. Tot ce este marginal nu este capabil să supraviețuiască pe termen lung și nici de a produce profit. Poziția de lider este tranzitorie și are o viață scurtă. În afaceri este întocmai ca și într-un sistem fizic, energia tinde întotdeauna să se răspândească.

Clădirea performanțelor economice ale unei organizații se bazează pe elaborarea unui plan de lucru ce vizează obiectivele organizației, domeniile de performanță, prioritățile și strategiile precum și necesitatea numirii persoanelor responsabile cu implementarea programelor de performanță.

În noua eră, în condițiile globalizării, a concurenței acerbe și a schimbărilor continue din mediul de afaceri, organizațiile trebuie să implementeze și să utilizeze sistemele calității tot mai performante, care să înglobeze armonios noile instrumentele puse la dispoziție de tehnologia informațională. Mai mult, organizațiile de tip nou, care se profilează în noua eră, trebuie conduse de manageri adecvați, care să înțeleagă bine rolul și locul tehnologiei informaționale și să fie capabili să o utilizeze eficient și să o integreze armonios în strategiile de afaceri.



Este cunoscut faptul că, la ora actuală, organizațiile - în special organizațiile mici și mijlocii - se confruntă cu probleme serioase legate de resursele limitate. Multe dintre ele duc o luptă acerbă pentru supraviețuire și, în acest context, își pun mai puțin problema performanțelor sistemelor de management al calității implementate în trecut. Mai mult, unele organizații consideră chiar că aspectele legate de implementarea și utilizarea unor sisteme ale calității bazate pe noua tehnologie informațională constituie, deocamdată, un consum imposibil și chiar inoportun de energie și de resurse financiare. O asemenea atitudine, continuată și eventual amplificată, reprezintă cel mai mare pericol pentru organizațiile în cauză. A mai crea sisteme de management al calității doar cu ochii spre trecut, fără să se țină seama de cerințele organizației viitorului, este cea mai gravă atitudine, care poate crea organizațiilor pagube imense.

Legat de utilitatea rezultatelor, trebuie să precizăm și faptul că informațiile obținute din cercetarea întreprinsă le considerăm utile nu doar organizațiilor, ci și consultanților independenți și organizațiilor specializate în dezvoltarea sistemelor de management al calității. Pe baza lor, se poate concepe un portret al organizațiilor, din punct de vedere calitativ, care să servească consultanților și specialiștilor ca punct de plecare în ofertele pe care le fac pe piață. În acest context, dorim să subliniem faptul că foarte multe organizații specializate în dezvoltarea sistemelor de management al calității bazate pe noi tehnologii s-au arătat interesate de rezultatele acestui studiu.

A fi *informat* este una din condițiile existențiale principale ale omului în ziua de azi. Viața actuală nici nu mai poate fi concepută fără un acces larg, continuu și profund la informație. Tocmai din acest motiv, sistemele de transmitere, difuzare, recepționare a informației capătă forme din ce în ce mai complexe și mai perfecționate. Pentru oamenii care lucrează în cercetare a fi informat este condiția esențială a începerii, conducerii și finalizării unei cercetări experimentale, respectiv a unei activități științifice de succes. Mijloacele de informare care sunt la îndemâna cercetătorilor sunt multiple și de diverse feluri, lucruri care conduc la un timp fizic relativ mărit necesar pentru studiu, concepție, conducere a cercetărilor și bineînțeles acumularea cunoștințelor necesare.

Considerăm că abordarea sistemică a activităților întreprinse pentru conducerea cercetărilor pe întreaga perioadă a acestor ani de căutări și descoperiri a fost calea cea mai logică, eficientă, dreaptă pentru integrarea rezultatelor, se pare foarte favorabile, într-o rețea informațională internațională.

În afara tuturor aspectelor prezentate până în prezent în teza de doctorat prezentăm în continuare sinteza concluziilor opiniilor și soluțiilor esențiale care se desprind din această teză de doctorat.

Lumea în care trăim este marcată extrem de dur de evoluțiile rapide ale noilor tehnologii și a eficienței – este lumea în care informația înseamnă putere și în care „capitalul uman va înlocui capitalul dolarului”. Globalizarea accentuată a piețelor precum și revoluțiile tehnice și tehnologice transformă economia contemporană într-o economie bazată pe cunoștințe.

Teza de doctorat a fost gândită și ulterior realizată pornind de la această realitate și de la convingerea că, în ansamblul general al proceselor și fenomenelor care influențează caracteristicile și evoluția societății contemporane, calitatea este pilonul principal care trebuie exploatat, calitatea este soluția problemelor spre performanță și spre competitivitate, calitatea este garanția succesului în afaceri și în mode special în învățământ.

Organizațiile moderne și implicit instituțiile de învățământ superior acționează într-un mediu socio – economic caracterizat de o anumită instabilitate și incertitudine. Acestea fac eforturi susținute pentru a face față provocărilor, pentru a-și implementa sisteme de management al calității care pot asista organizațiile în misiunea care o au. Dacă ne referim la învățământ – pentru că am abordat în prezenta teză de doctorat și problematica calității și a managementului calității în învățământul superior românesc – indiferent de zona geografică și de condițiile istorice acesta se confruntă cu dificultăți legate de finanțare și se află într-o perioadă de mari schimbări, de modificări



structurale, etc.

Suntem conștienți că organizațiile moderne, inclusiv universitățile, vor avea o serie de oportunități dar în același timp așteptările vor fi și ele tot mai mari.

Iată acestea sunt câteva din motivațiile care m-au determinat și ne-au determinat să pornim la acest drum și au condus la realizarea acestei teze de doctorat. Mai mult vreau să subliniez faptul că unul din cele mai importante motive de a mă apuca de această temă respectiv de această teză de doctorat acum 7 (șapte) ani a fost faptul că m-a atras foarte mult acest domeniu al calității, al managementului calității.

Pentru a realiza ce ne-am propus teza de doctorat a fost structurată în 5(cinci) mari părți într-o logică bine gândită:

PARTEA I. MUTAȚII PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA, ORGANIZAȚIA ȘI MANAGEMENTUL VIITORULUI CU IMPACT ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII;

PARTEA a II-a. IMPACTUL MUTAȚIILOR PREVIZIBILE ÎN ECONOMIA ȘI MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI VIITORULUI ASUPRA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII;

PARTEA a III-a. SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT PERFORMANTE UTILIZABILE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA VIITORULUI;

PARTEA a IV-a. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND STADIUL ACTUAL AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE INDUSTRIALE ȘI CERINȚELE DE MODERNIZARE, DIN PERSPECTIVA INTEGRĂRII EUROPENE, ECONOMIEI, ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTULUI BAZATE PE CUNOȘTINȚE;

PARTEA a V-a. SINTEZA CONCLUZIILOR, SOLUȚIILOR ȘI CONTRIBUȚIILOR ORIGINALE.

Fiecare parte a tezei de doctorat a tezei de doctorat s-a finalizat prin prezentarea concluziilor și contribuțiilor originale.

Totuși pentru a reuși o prezentare a unei imagini de ansamblu complete a tezei de doctorat prezentăm o sinteză a concluziilor tezei de doctorat având la bază obiectivele generale ale tezei de doctorat și totodată obiectivele cercetării științifice selective, incluzând concluziile și contribuțiile originale personale.

1. Calitatea, problemă fundamentală în contextul, integrării europene, a globalizării și internaționalizării organizațiilor, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;

Globalizarea se manifestă la nivel planetar și este procesul care preocupă astăzi practic pe toată lumea, de la politicieni până la cetățeni obișnuiți. Termenul de globalizare își are originea în literatura consacrată companiilor transnaționale. La început s-a desemnat un fenomen limitat, o globalizare a piețelor, dar odată cu trecerea timpului, după căderea Zidului Berlinului, sistemul globalizării este diferit și are ca și trăsătură importantă integrarea.

În promovarea globalizării, calitatea este din ce mai frecventă astfel că din ce în ce mai des pe buzele tuturor se rostește „îmbunătățirea continuă”. Este firesc în acest context ca organizațiile să reacționeze la tendințele de globalizare, lucru valabil și pentru educație respectiv pentru învățământul superior românesc.

Am fost și suntem conștienți că începând cu acest început de mileniu calitatea produselor și serviciilor, calitatea mediului, sănătatea și securitatea ocupațională, etica și morală profesională, starea de bine a cetățeanului, au devenit un factor determinant – am putea spune obligatoriu – al competitivității organizațiilor de orice fel, iar asigurarea calității este una din problemele majore ale realității contemporane. Aceste idei fundamentale au urmărit întreaga teză de doctorat. Personalități marcante ale planetei în domeniul calității – Joseph M. Juran, Edwards W. Deming,



Philip B. Crosby – au evidențiat și subliniat faptul că implementarea sistemelor de management al calității în orice fel de organizație și cu orice obiect de activitate – inclusiv în cadrul universităților – conduce la succes, la performanță, la reducerea costurilor și la atragerea spre fidelitate a clienților.

Sistemele de management al calității pot asista organizațiile în creșterea satisfacției clientului. Clienții cer produse respectiv servicii cu caracteristici care trebuie să satisfacă nevoile și așteptările lor. Aceste nevoi și așteptări sunt exprimate în specificații de produs și vor fi definite pe ansamblu ca cerințe ale clientului. Cerințele clientului pot fi specificate contractual de către client sau pot fi determinate de către organizație. În ambele cazuri, clientul determină în cele din urmă acceptarea sau nu a produsului. Deoarece nevoile și așteptările clientului sunt în schimbare și datorită presiunilor competitive și performanțelor tehnice, *organizațiile sunt determinate să îmbunătățească continuu produsele și procesele lor.*

Abordarea prezentată în această teză de doctorat promovează ideea că **sistemul de management al calității** încurajează organizațiile să analizeze cerințele clientului, să definească procesele care contribuie la realizarea produsului (serviciului) acceptat de client, și să păstreze aceste procese sub control.

Un **sistem de management al calității** poate oferi structura pentru **îmbunătățirea continuă** pentru a crește probabilitatea sporirii satisfacției clientului și a satisfacției altor părți interesate (comunitate, acționari, etc.).

Teza de doctorat vine prin structura sa și prin modul de detaliere a capitolelor și subcapitolelor să prezinte și mai apoi să motiveze faptul că șansa României este de a aplica și a implementa conceptele - cunoscute poate dar prea puțin aplicate - de management al calității, management al calității totale, pentru că într-un final aceasta este singura șansă a organizațiilor industriale din România de recupera așa numitul timp pierdut, este singura șansă de a putea „să ne apropiem” de țările dezvoltate.

Mai mult decât atât teza de doctorat propune un nou mod de abordare a sistemului de management al organizației, propune faptul că – în ansamblu calitatea este o problemă fundamentală a societății în contextul, integrării europene, a globalizării și internaționalizării organizațiilor, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe – dar o problemă între ghilimele pentru că ea – calitatea – rezolvă de fapt *alte probleme ale societății.*

Am ajuns la concluzia – în sensul celor prezentate anterior – că în contextul acestor principii, calitatea reprezintă calea rezolvării problemelor în organizațiile moderne, în organizațiile care învață **pe care le-am denumit organizațiile calității**. Ea poate fi asociată și cu alte concepte de bază în managementul organizației dar trebuie în final înțeles faptul că „dacă calitate nu este nimic nu este”.

Am ajuns la concluzia, că se prefigurează un nou tip de economie și organizație dar și un nou tip de management și anume economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe.

Mai mult am dorit o prezentare simplă și concisă a principalelor caracteristici și mutații pe care le întrevădem în organizațiile moderne. Pe această idee am mers pentru a putea gândi și motiva totodată o conturare a trăsăturilor caracteristice cunoașterii, economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe – aici am încercat să pornim de la percepțiile și principiile pe care le-am dobândit în urma studiului dar și în urma concluziilor obținute din cercetarea științifică selectivă. Am mers pe ideea că și aici putem aplica îmbunătățirea continuă – nu am minimalizat părerile specialiștilor în domeniu, chiar din contră, le-am evidențiat în mod special, dar am încercat o prezentare a acestor trăsături într-un mod mai particular.

Mai departe am continuat raționamentul prin evidențierea și definirea relațiilor care există între calitate și concurență dar în condițiile globalizării și internaționalizării firmelor.

2. Rolul și locul managementului calității și al managementului general în lumea contemporană;



În teza de doctorat s-a prezentat locul managementului și al managementului calității în organizațiile moderne. Nu vrem să insistăm asupra unor merite pe care ni le alocăm nouă, dar vrem să insistăm asupra faptului că trebuie să înțelegem modul în care trebuie să privim lucrurile. Din cele mai vechi timpuri calitatea i-a preocupat pe oameni – astăzi în schimb vorbim de concepte mai largi, mai cuprinzătoare, mai *eficiente am putea spune*. Calitatea se regăsește în fiecare funcțiune a organizației, în fiecare „colțisor” al organizației – sau altfel spus așa ar trebui să fie. Nu trebuie să insistăm prea mult, dar am încercat în teza de doctorat să prezentăm practic „la tot pasul” aceste idei. Am ajuns la concluzia că în lumea de astăzi, în lumea contemporană, putem să afirmăm că managementul și managementul calității au un rol determinant în supraviețuirea organizațiilor lucru valabil și în universități. Numai cei care produc lucruri de calitate și prestează servicii de calitate pot obține satisfacții, pot obține profit, pot obține întâietatea pe piață, pot obține succesul și pot avea o prestație deosebită oriunde – este punctul nostru de vedere.

Încă din primul capitol al tezei de doctorat am scos în evidență care este locul și rolul calității, al asigurării calității ca și activitate specializată în organizațiile industriale moderne dar și în instituțiile de învățământ superior, al managementului calității. Astfel am ajuns la concluzia că aceste concepte bine înțelese și bine aplicate au un rol fundamental și reprezintă cheia succesului în afaceri și în mod special în învățământ.

Privind lucrurile prin prisma *organizației calității* am venit cu propunerea de a privi într-un altfel de mod politicile și strategiile calității în *organizația care învață, în organizația bazată pe cunoștințe*. În acest sens am reconsiderat modalitățile de formulare și evidențiere a gândirii strategice la nivelul organizațiilor moderne și implicit a universităților care doresc performanța ca prim mijloc de reușită în cadrul competiției pe piață.

3. Calitatea în organizațiile moderne bazate pe cunoștințe – impactul ei în misiunea organizației.

Calitatea – condiția determinantă a succesului în competiție și în competitivitate – posibilitatea promovării progresului științific contemporan;

Un rol aparte în teza de doctorat îl joacă definirea și analiza conceptului de calitate și a unor concepte asociate fundamentale regăsite în economia organizațiilor bazate pe cunoaștere. Calitatea și managementul calității au fost surprinse pe parcursul cercetării ca făcând parte din categoria proceselor ample și complexe cu ajutorul cărora managerul stabilește practic evoluția organizației.

În cadrul acestui obiectiv general al tezei de doctorat am evidențiat și promovat mai întâi conceptul de *organizație care învață* ca fiind acel tip de organizație pe care noi o identificăm cu organizația viitorului, pentru că încă nu putem spune că avem foarte multe organizații de acest tip. Am abordat problema orientându-ne spre tendințele actuale din mediu și am motivat și propus ca și denumire organizația care promovează calitatea ca obiect prioritar de management pe care o denumim și o desemnăm a fi *organizația calității*. Altfel spus am promovat ideea ca fiind regula de bază numărul 1 – „*întâi calitatea și nu profitul imediat*” – iar apoi am promovat o a doua regulă – „*pieța trebuie să intre în organizație*” în loc de „*a scoate pe piață tot ce se fabrică*”. Aici putem aborda și problematica actului educațional în sensul că direcțiile fundamentale de acțiune pe care educația se va sprijini conțin printre altele: *a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să conviețuiești, a învăța să știi*. Am promovat aici și conceptul de *wellness* ca fiind un concept care promovează ideea și percepția de stare de bine a cetățeanului, a clientului, a utilizatorului.

Am abordat inițial ca și concepte fundamentale eficiența și eficacitatea încercând să fac o diferențiere și o motivare a eficienței economice ca fiind *eficiență productivă și eficiență alocativă*. Am scos în evidență faptul că amplificarea eficacității și eficienței organizațiilor din România, corespunzător noilor condiții ale trecerii la economia de piață, pe baza modernizării managementului, impune modificări în toate componentele sale. Pe lângă perfecționările subsistemelor de management, este necesară acționarea pe mai multe planuri la nivelul ansamblului



sistemului de management al organizației: proiectarea și reproiectarea pe baze rigurose științifice a sistemului de management al organizației; remodelarea strategiilor și politicilor organizațiilor; completarea și modernizarea instrumentului de management; raționalizarea procesului decizional; intensificarea componentei operaționale a muncii de management; pregătirea la un nivel superior a managerilor; promovarea leadership-ului performant; remodelarea culturii manageriale și organizaționale.

4. Evidențierea și motivarea importanței schimbării și a managementului schimbării în vederea creării unei culturi organizaționale care să dezvolte și să consolideze cultura calității, cultura inovării și nu în ultimul rând să faciliteze transferul de cunoștințe și cel tehnologic;

Cultura organizațională este și va fi extrem de importantă în managementul organizațiilor în perspectiva actuală a economiei românești. Din acest punct de vedere am abordat calitatea din prisma culturii organizaționale – formulând o opinie – în sensul mutațiilor previzibile și implicațiilor conceptului în sine în cultura calității în organizația bazată pe cunoștințe. Opinia constă în faptul că noi considerăm că există diferențe între diversele culturi organizaționale, lucru care implică o diferență între așa numitele culturi ale calității. Aici am promovat și am scos în evidență gândirea și cultura calității promovată de organizațiile nipone și mai ales faptul că avem la îndemână acest exemplu, deci avem posibilitatea să putem gândi și implementa la un moment dat o *strategie zero defecte. Zero defecte în tot ce ține de calitate !*

Obiectivul anterior evidențiat a fost enunțat și argumentat și prin motivarea importanței managementului schimbării în managementul bazat pe cunoștințe. Astfel am exprimat opinia că schimbarea se manifestă din ce în ce mai intens și ea reprezintă o problemă a întregii societăți. Ritmul schimbării este atât de rapid încât oamenii și organizațiile din care fac parte aceștia se confruntă cu transformări din cele mai diverse – putem spune în toate sferele de activitate. Acest lucru ne conduce la ideea că reacția acestora trebuie să fie promptă și pragmatică dar mai ales *la obiect*.

Schimbarea și managementul schimbării pot conduce la probleme din cele mai diverse dar și actuale – schimbarea poate fi uneori periculoasă în sensul că ea produce unele *dezechilibre*. Condițiile vieții, în general și ale evoluțiilor economice, în particular, sunt rezultanta arbitrajului voit sau obiectiv, dintre acțiunea unor fenomene care pierd teren care au tendința să dispară și acțiunea fenomenelor noi, care în acel moment reprezintă progresul și care se extind și au tendința să se generalizeze. Disparițiile și aparițiile menționate, dezechilibrează starea de lucruri existentă, care până la echilibrare, creează crize, rupturi, cu consecințe multiple și complexe. Firesc, deci, se constată că cele mai mari eșecuri la nivelul organizațiilor apar în urma dezechilibrelor acumulate și nerezolvate. Această luptă este continuă, iar dezechilibrările au loc cu o viteză tot mai mare, pe măsura accelerării timpului, a **SCHIMBĂRII**, cea ce acreditează ideea că echilibrul economic și financiar, nici nu există, fiind doar o tendință. Dezechilibrele vizează toate sistemele deschise, fiind mai greu de descifrat în sistemele economico – sociale, care sunt mai complexe și cu evoluții mai greu predictibile. Sistemele au ca principală caracteristică, autoreglarea, iar sistemele economico – sociale se autoreglează prin management. Acest segment al managementului, pe care domnul Profesor Ioan Bogdan îl denumește „Managementul Dezechilibrelor”, este în curs de creare iar necesitatea lui, credem, rezultă, fără echivoc, mai cu seamă în contextul **SCHIMBĂRII**, a integrării europene și a globalizării.

5. Calitatea – din perspectiva economiei și organizației bazate pe cunoștințe – cheia realizării scopurilor și performanțelor scontate.

Calitatea – din perspectiva managementului bazat pe cunoștințe, al capitalului de cunoștințe și al productivității bazate pe cunoștințe;

Obiectivul enunțat anterior a fost atins în primul rând abordând problemele din punct de



vedere conceptual prezentând și evidențiind într-o anumită ordine care sunt principalele orientări și perspective manageriale în organizația bazată pe cunoștințe analizând sistemic principiile managementului calității. Principiile managementului calității derivă din mutațiile existente la nivelul societății și implicit din descrierea standardelor calității – bineînțeles că acesta este un punct de vedere – și dacă continuăm raționamentul ajungem în final la importanța satisfacerii nevoilor clientului, client care are datoria să utilizeze numai produse certificate dacă se poate. La sfârșitul „lanțului” clientul trebuie să fie satisfăcut, să fie mulțumit, **să ia decizia de cumpărare.**

Obiectivul este bine ancorat și prin derularea cercetării științifice, unde a reieșit că trăsăturile economiei bazate pe cunoștințe se răsfrâng și asupra producției industriale în general, iar bogăția și puterea în secolul XXI vor decurge cu prioritate din resursele intelectuale intangibile, respectiv din capitalul de cunoștințe.

O altă concluzie care reiese în urma analizei și promovării acestui obiectiv de bază al tezei de doctorat este aceea că promovăm ideea remodelării funcțiilor managementului calității ca o cerință a supraviețuirii organizațiilor actuale bineînțeles în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe.

Promovarea conceptului de asigurare a calității totale și legătura acestui concept cu managementul calității totale a fost una din rezultatele obținute în cadrul tezei de doctorat. În acest sens am ținut cont de cele două direcții de acțiune a managementului și anume cea orientată spre satisfacerea intereselor acționarilor și cea orientată pe satisfacerea tuturor grupurilor de interes în condițiile creșterii bunăstării și a satisfacției tuturor. Am pornit de la conceptul general de calitate trecând apoi la calitatea totală și la managementul calității totale vizând etapele care trebuiesc parcurse către calitatea totală și mai apoi către managementul calității totale. Pornind de la faptul că se promovează cu insistență conceptul de calitate totală afirmăm că aceasta ar trebui să cuprindă toate funcțiunile firmei, toate activitățile acestora, toți colaboratorii indiferent de scara ierarhică, toate relațiile client - furnizor, toate piețele actuale și potențiale, tot ciclul de viață al produsului, etc. În acest sens propunem patru idei în directă legătură cu cele enunțate:

- Extinderea noțiunii calității în toate domeniile;
- Generalizarea relației client - furnizor;
- Luarea în considerare a totalității nevoilor exprimate și neexprimate ale clienților;
- Punerea în practică a instrumentelor de urmărire și evaluare a rezultatelor obținute.

Mai mult evidențiem existența unor așa numite fațete ale calității care și-au dovedit valabilitatea în urma analizei rezultatelor cercetării efectuate:

- Calitate strategică – factor cheie de succes;
- Calitate socio-organizatorică;
- Calitate economică;
- Calitate comercială;
- Calitate statistică.

Am sesizat în urma analizei rezultatelor obținute pe baza chestionarelor că există și se verifică actualitatea următoarelor principii ale calității totale:

- Atitudine preventivă preferențială față de atitudinile corective;
- Considerarea simultană a componentelor calității produselor și serviciilor – cost – termen – performante;
- Armonizarea influențelor tuturor factorilor;
- Dezvoltarea unui sistem informațional pentru managementul calității totale;
- Asocierea armonioasă a managementului directiv cu cel participativ.

În mediul competițional de astăzi am avansat și motivat ideea că în perspectiva economiei, organizației și managementului bazat pe cunoștințe strategia zero defecte poate fi văzută astfel:



- Prima regulă a calității este dispariția ambiguităților;
- Zero defecte nu înseamnă perfecțiunea dar este un criteriu clar și fără ambiguități;
- Zero defecte este atins dacă există conformitatea cu specificațiile, ci cerințele;
- Zero defecte nu se aplică la un obiectiv – obiectivul conduce către zero defecte;
- Zero defecte nu poate admite derogări;
- Zero defecte este o atitudine permanentă de prevenire cu un efort constant, deliberat și determinat;
- Zero defecte nu admite fatalitatea erorii – fiecare eroare are o cauză, hazardul nu există, accidentul nu este un argument iar dificultatea nu este o explicație;
- Zero defecte este motorul acțiunii corective – orice eroare trebuie reparată prin eliminarea cauzelor.

6. Strategiile calității – instrument indispensabil în performanța organizației viitorului bazată pe cunoștințe;

Legat de acest obiectiv eficiența și eficacitatea sunt două perceptive de bază în organizațiile care doresc progresul. Am considerat o strategie a calității și am evidențiat conceptul de stare de bine a clientului, a cetățeanului denumit și wellness. Acest punct de vedere – de altfel reluat aici - a condus la concluzia ca într-adevăr calitatea trebuie să reprezinte o prioritate în managementul organizațiilor moderne, iar satisfacția clientului, a utilizatorului, starea de bine care *trebuie indusă* în conceptele și percepțiile moderne trebuie asociată *cu starea de necesitate pentru oameni în sensul bun al cuvântului*. Multitudinea de strategii cunoscute la nivelul organizațiilor moderne include și așa numitele strategii de calitate pe care le denumim și le promovăm ca fiind **strategiile calității**, punând accentul pe *strategia zero defecte* dar și pe strategiile de inovare.

Managementul calității s-a extins la toate tipurile de organizații, inclusiv la cele non-profit și de administrație publică. Strategia TQM (Total Quality Management) este cea care a început să fie acceptată tot mai mult, o dată cu succesul ei în organizațiile americane și japoneze. Această strategie are la bază cele cinci idei pe care le enunțăm aici:

- Calitate mai bună înseamnă costuri mai mici deoarece se reface mai puțin, se produc mai puține greșeli, mai puține întârzieri și se folosește timpul mai eficient;
- Ca rezultat al primului pas crește productivitatea muncii;
- O calitate mai bună înseamnă creșterea segmentului de piață și deci posibilitatea creșterii prețurilor la produsele respective;
- Aceasta conduce la creșterea profitabilității organizației respective și la durabilitatea ei în afaceri;
- Ca rezultat al celor de mai sus, organizația poate crea noi locuri de munca.

Din ideile anterior promovate prezentăm în continuare o serie de puncte importante văzute și analizate printr-o părere personalizată:

- Să se creeze o constantă preocupare pentru îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, cu scopul de a deveni competitiv și de a sta cât mai mult în business, în mediul extern competițional dat, creând noi locuri de muncă;
- Să se adopte o nouă filosofie, fiind într-o nouă epocă economică. Managementul occidental trebuie să-și învețe noile responsabilități și să preia controlul schimbării;
- Să se renunțe la inspecția pentru asigurarea calității. Să se elimine nevoia pentru inspecție în procesele de bază prin implementarea calității în toate fazele de realizare a produselor și serviciilor;
- Să se îmbunătățească continuu sistemul de producție și de service, având ca rezultate finale îmbunătățirea calității produselor și serviciilor simultan cu scăderea costurilor totale;
- Introducerea instruirii la locul de muncă;



- Instruirea leadership-ului. Scopul acestuia este de a-i ajuta pe oameni să muncească mai bine;
- Să se elimine frica, astfel ca oamenii să lucreze într-o atmosferă liberă, fără constrângeri și fără frică de penalizare pentru fiecare greșeală;
- Să se elimine barierele dintre departamente. Angajații dintr-o organizație trebuie să lucreze ca membri ai unei singure familii;
- Să se elimine sloganurile și lozincile care țin numai de aparențe și nu de esența procesului de producție. Adevărata cauză a nivelului scăzut de calitate se află în construcția sistemului și deci este dincolo de comportamentul angajaților;
- Să se elimine standardele și evaluările cantitative ale rezultatelor și să se introducă peste tot leadership-ul;
- Să se elimine barierele care îi împiedică pe oameni să fie mândri de munca lor și care fac ca, de cele mai multe ori, recunoașterea meritelor să devină un atribut al conducerii. Cei mai mulți dintre muncitori se pierd astfel în anonimatul recunoașterii;
- Să se introducă un program riguros de instruire și de autoperfecționare;
- Să fie pus fiecare om dintr-o organizație să producă schimbarea necesară. Schimbarea este a tuturor și nu numai a managementului.

Studii recente efectuate de American Quality Foundation arată că numai 20% din organizațiile americane evaluează periodic programele de asigurarea calității, în timp ce acest procent este de 85% pentru organizațiile japoneze.

Păreră noastră este că implementarea TQM într-o organizație se poate face numai dacă există un consens general, din partea tuturor angajaților lor. Altfel, există riscul elaborării unor programe excelente pentru îmbunătățirea calității, dar rezultatele finale vor fi sub așteptări deoarece nu toți angajații vor participa la punerea în practică a acestor programe.

Cel mai important lucru atunci când se implementează TQM sau o altă strategie a calității este stabilirea unei *matrici* cu ajutorul căreia se evaluează succesul implementării. În cazul organizațiilor care pun pe piață produse, se folosesc de obicei evaluări statistice, cum ar fi de exemplu numărul de defecte la un milion de produse sau de componente livrate.

Toate aceste idei au fost dezvoltate pe larg în teza de doctorat și au fost promovate ca fiind un deziderat extrem de important în organizația bazată pe cunoștințe, în contextul obținerii avantajului concurențial prin intermediul calității, ținând cont de creșterea exigențelor pieței.

7. Calitatea și orientarea spre client – componenta esențială a schimbărilor previzibile și implicațiile acesteia în satisfacția cerințelor în organizația modernă a secolului XXI;

Societatea românească se confruntă la ora actuală și în ultimii ani cu probleme deosebit de complexe, probleme care se deosebesc total de problemele altor state vecine. Trecerea la economia, organizația și managementul bazat pe cunoștințe creează probleme și confruntă organizațiile – aici ne referim și la universități - cu noi și complexe cerințe. În aceste condiții atât în spațiul global cât și în cel european se dezvoltă noi organizații, noi instituții de învățământ superior, care intră în competiție cu cele tradiționale.

Experiența a arătat că unul din factorii esențiali care constituie și care contribuie la succes este – orientarea spre client.

De exemplu într-o organizație industrială modernă definirea și promovarea ideii de produs sau serviciu de calitate trebuie realizată ținând cont de creșterea exigențelor piețelor actuale dar și potențiale ținând cont de principiile managementului calității și alocând o importanță egală acestora. Același lucru trebuie evidențiat și subliniat în universități unde trebuie încurajată o relație dinamică între client și universitate, relație al cărui scop primar este acela de a satisface nevoile și așteptările acestora dar și satisfacerea și asigurarea maximului de utilitate a serviciului pentru client iar în final dobândirea unui avantaj în raport cu alte universități.



Am surprins prin cercetarea selectivă realizată care sunt implicațiile care coexistă în asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților - nevoi exprimate dar și neexprimate – și a celorlalte părți interesate cum ar fi proprietarii, angajații, furnizorii, comunitatea locală, societatea în general.

Am concluzionat faptul că astăzi orice investiție pe care o organizație o face în relațiile cu clienții este o investiție pe termen lung, o investiție care este și trebuie să fie supravegheată în permanență pentru a putea fi identificate la timp schimbările în privința orientării spre client. Astfel în acest demers complex de orientare spre client cultura organizațională are un rol determinant – schimbarea culturii organizaționale în organizațiile românești, în universitățile românești este un proces amplu aflat în plină desfășurare.

8. Calitatea – parametrul tehnic, funcțional, economic, strategic pentru asigurarea, consolidarea și succesul pe piață;

În condițiile globalizării este bine venită evidențierea și definirea relațiilor care există consacrate – credem noi – între calitate și concurență. Am acreditat ideea și am susținut faptul că obținerea avantajului concurențial poate fi reală prin intermediul calității. În aceeași idee am analizat și evidențiat importanța internalizării (generalizării) relațiilor client – furnizor luând în calcul atât clientul intern cât și clientul extern.

În teza de doctorat am evidențiat faptul că toți indicatorii de performanță ai unei organizații (inclusiv ai unei organizații de tip universitate) sunt și vor fi în directă legătură cu conceptul de calitate și management al calității. Datorită faptului că acest lucru este indubitabil trebuie promovată ideea că singura șansă pentru recuperarea timpului pierdut este clădirea și promovarea principiului conform căruia *calitatea este problema tuturor și nu a nimănui*.

9. Deficiențele încă actuale în domeniul calității și modul lor de abordare în management pentru soluționarea și prevenirea lor din perspectiva clientului și a pieței. Managementul soluționării și prevenirii reclamațiilor și a celorlalte neajunsuri actuale în directă legătură cu clientul – un segment al managementului general și al managementului calității;

Se poate spune că la ora actuală există încă o serie de deficiențe în modul în care organizațiile își promovează cultura calității respectiv modul în care abordează managementul calității din perspectiva clientului și a piețelor actuale și potențiale. În acest sens trebuie insistat pe promovarea conceptului de *prevenire* ca o soluție în surprinderea anumitor implicații care decurg din modul de asigurare a unui echilibru substanțial între client și furnizorul de servicii / produse.

În actuala conjunctură în care ne aflăm susținem următoarele concluzii care reies în urma cercetărilor efectuate și realizate:

- Toți clienții trebuie să primească un răspuns;
- Reclamațiile trebuie colectate din toate sursele;
- Datele sunt colectate de la clientul reclamant prin formularul de feedback;
- Necesitatea rezoluțiilor în cel mai scurt timp;
- Identificarea problemelor și rezolvarea acestora sistemic;
- Problemele apărute din această perspectivă trebuie rezolvate în cadrul organizației respective;
- Identificarea, măsurarea, evaluarea și monitorizarea performanțelor;
- Așteptările clienților sunt în principal îmbunătățirea calității, costuri mici, varietate mare de servicii, viteza serviciului;

Astfel propunem un nou subsistem al managementului calității și anume „Managementul soluționării și prevenirii reclamațiilor și a celorlalte neajunsuri ale clientului”

10. Managementul calității în învățământul superior – componentă esențială a



managementului universitar - din perspectiva integrării europene, a globalizării afacerilor, a internaționalizării organizațiilor, a creării Spațiului European al Învățământului Superior, a economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;

Abordând problematica calității și în învățământul superior în urma cercetărilor efectuate am ajuns la următoarele concluzii:

- Învățământul superior are o misiune foarte importantă în îmbunătățirea sistemului social iar atingerea acestui deziderat este condiționată de cultivarea unei atitudini care să favorizeze competiția;
- Există o importanță deosebită a educației universitare lucru care conduce într-un final la menținerea coeziunii societății;
- Perioada actuală pe care am prezentat-o ca fiind perioada economiei, a organizației și a managementului bazate pe cunoștințe are ca și caracter de noutate translatarea problematicilor capitalurilor organizației de la resursele tangibile la cele intangibile iar performanța și competitivitatea unei universități este influențată de ponderea și calitatea capitalurilor intangibile în economia generală a capitalurilor;
- În contextul globalizării se observă că există transformări generate de acest proces printre care putem aminti mobilitatea cadrelor didactice și a studenților, facilitarea accesului la informație, diseminarea informației;
- Schimbarea în universități presupune un *risc* dar totodată presupune și reprezintă o problemă fundamentală a întregii societăți – succesul în prezent nu este o garanție pentru viitor. În acest sens se poate afirma cu siguranță că viitorul aparține universităților care se autoperfecționează, care se perfecționează și care acceptă schimbarea;
- Am abordat și promovat ideea creării Spațiului European al Învățământului Superior cu anumite caracteristici și obiective majore;
- Asigurarea calității predării, învățării și cercetării științifice reprezintă și va trebui să reprezinte calea spre performanță. Cei mai mulți din respondenții la chestionarele aplicate și-au manifestat solidaritatea cu această idee enunțată de noi;
- Am admis ideea că există un decalaj important între România și alte țări dezvoltate din spațiul european - soluția este asigurarea calității. Aici am insistat asupra importanței pe care o prezintă identificarea cerințelor și a așteptărilor părților interesate. Determinarea gradului de satisfacție al clientului luând în calcul cerințele și așteptările acestuia: putem evidenția aici decalajul care susținem că există între conținutul programelor analitice și pretențiile mediului de afaceri care nu putem spune că sunt extrem de clare existând în această perioadă o restructurare și o consolidare a acestuia;
- O altă concluzie este că învățământul în general și cel superior implicit nu reprezintă un oarecare serviciu – rezultatul final este specialistul;
- Susținem ideea enunțată de noi conform căreia obiectivele privind orientarea spre client trebuie să se înscrie în obiectivele strategice ale universității – astfel enunțăm ideea că *orientarea spre client trebuie să fie un obiectiv strategic al fiecărei universități care își dorește să supraviețuiască bine*;
- Susținem și promovăm ideea enunțată de noi că o preocupare majoră a mediului academic românesc trebuie să fie corelarea ofertei educaționale cu cerința piețelor actuale și potențiale;

11. Sistemul metodologic al managementului din perspectiva managementului calității în



organizațiile moderne;

Am definit și analizat componentele generale ale managementului din perspectiva managementului calității cu scoaterea în evidență a implicațiilor manageriale rezultate. Concluziile la care am ajuns sunt următoarele:

- Managementul organizației trebuie să fie abordat în mod pragmatic în interdependență cu managementul calității ca o componentă a științei managementului;
- În organizația care învață trebuie urmărite și reliefate care sunt scopurile și obiectivele cu referire directă la principiile managementului;
- Am prezentat comparativ caracteristicile inovației manageriale și tehnice și am ajuns la concluzia în urma analizelor efectuate că este bine în a gândi pe viitor o remodelare a componentelor sistemului de management al organizației iar ulterior acestui deziderat o restructurare a funcțiilor managementului în vederea alinierii acestora la cerințele economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Se impune o regândire a funcțiilor organizației în sensul că trebuie insistat pe faptul că funcțiunea de calitate există de sine stătătoare și este o funcțiune suport orizontală pe care se sprijină toate celelalte funcțiuni ale organizației – este un punct de vedere propriu;
- Este important să vezi și să prevezi care este legătura dintre sistemul metodologic al managementului din perspectiva managementului calității și organizația calității care se bazează pe cunoaștere;
- Am avansat ideea că managementul este unul singur – idee de altfel cunoscută – dar în plus am insistat asupra faptului ca și calitatea este una singură în perspectiva existenței mai multor stiluri de management;
- Am prezentat o paralelă între tipurile de abordări existente în managementul comparat cu implicațiile directe ale acestora în managementul calității, precum și am evidențiat care sunt modelele consacrate de management comparat utilizabile - cu anumite particularități - în managementul calității.

12. Sistemele, metodele, tehnicile și instrumentele calității – una din soluțiile în reconceperea, remodelarea și operaționalizarea cerințelor utilizatorilor primari, secundari și terțiari;

Pe parcursul tezei de doctorat, în urma studiului individual și ulterior în urma derulării cercetării științifice selective am ajuns la următoarele concluzii:

- Este importantă reconceperea, remodelarea și operaționalizarea – în contextul cerințelor actuale și de perspectivă ale calității – a metodelor tradiționale de management în condițiile economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Există o legătură clară între sistemele și abordările de management *globale* și *specifice* cu sistemele și subsistemele de management al calității;
- Propunerea unei orientări spre sisteme, metode, tehnici și instrumente moderne și de perspectivă care sunt perfect utilizabile în managementul calității – din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe. Am demonstrat - prin analiza rezultatelor obținute în urma interpretărilor rezultatelor cercetării selective - că sistemele, metodele, tehnicile și instrumentele calității reprezintă una din soluțiile utilizate în reconceperea și remodelarea cerințelor clientului indiferent de situație și indiferent dacă este vorba de produs și de serviciu;
- Am analizat pragmatic instrumentele și tehnicile utilizate în asigurarea și managementul calității prin prisma organizației antreprenoriale ca fiind o soluție viabilă. Am evidențiat aici



care sunt condiționările și care sunt relațiile de complementaritate între aceste aspecte luând în calcul viteza schimbării și impactul acesteia în managementul calității. Am ajuns la concluzia că aceste instrumente nu se utilizează suficient iar dacă se utilizează nu se utilizează eficient;

- Evidențierea și diferențierea performanțelor managementului calității în contextul îmbunătățirii continue și a planificării calității este extrem de importantă. Abordarea acestor concepte și din punct de vedere al interpretărilor obținute în urma efectuării și derulării cercetării științifice selective – aici am pornit de la cunoașterea fenomenului și am motivat importanța utilizării și cunoașterii mijloacelor prin care se atinge managementul calității – planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității totale și îmbunătățirea calității;
- Analiza creșterii performanțelor manageriale și a performanțelor managementului calității în organizațiile industriale prin intermediul instrumentelor clasice care își mențin actualitatea dar și prin intermediul instrumentelor moderne reprezintă de asemenea calea spre succes. Încă o dată enunțăm concluzia că instrumentele amintite nu sunt utilizate suficient – lucru care reiese din cercetarea selectivă derulată;

13. Costul și beneficiul calității în managementul modern – calitatea și noncalitatea din aceste perspective;

Analizând acest obiectiv general al tezei de doctorat am surprins care sunt motivațiile și implicațiile care decurg din înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților cu privire la produse și servicii, caracteristici, preț, *cost de posesiune*, etc. În continuare tot legat de acest obiectiv:

- Am scos în evidență și totodată am propus luarea în considerare a cerințelor exprimate și explicite dar și a cerințelor *neexprimate* de către client indiferent dacă este vorba de clientul extern sau de clientul intern;
- Am prezentat care sunt costurile calității și care sunt posibilitățile de optimizare a acestora în economia organizațiilor industriale moderne;
- Am evidențiat și analizat metodele tradiționale și moderne de analiză și diagnosticare a nivelului calitativ al produselor și serviciilor în contextul economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Am prezentat și extras concluziile aferente utilizării metodei de analiză a calității loturilor de produse – metodă de analiză diagnostic în perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;
- Am scos în evidență ca avantaj măsurarea, evaluarea și cuantificarea calității în corelație cu performanțele economico-financiare ale organizațiilor industriale moderne afirmând faptul ca diferența dintre calitatea dorită de către client și calitatea obținută de acesta reprezintă de fapt noncalitatea;
- Am pornit de la ideea că utilizatorul își dorește ceva – un anumit standard de calitate – adică o calitate dorită, urmează o calitate exprimată, apoi o calitate interpretată, calitatea definită, calitatea cunoscută, calitatea realizată, calitatea livrată și în fine calitate obținută. În continuarea raționamentului am evidențiat în cadrul cercetărilor că există o calitate nesatisfăcută, o calitate neproiectată dar obținută, o calitate proiectată dar nerealizată, o așa zisă calitate proiectată inutil, o supracalitate (care este interpretată ca fiind noncalitate), o calitate neproiectată dar realizată și sfârșit cu ponderea cea mai mică sau relativ mică calitatea satisfăcută. Iar dacă luăm în calcul și calitatea comparată trebuie spus la final – și propunem acest deziderat – *calitatea nu costă, costă noncalitatea;*



- Aceste aspecte anterior menționate au fost prezentate în directă legătură cu importanța certificării produselor și serviciilor având la bază metodologia existentă a certificării cu avantajele sale cunoscute;
- Propunem ca și concluzie importantă luarea în considerare de către client, de către utilizator a **costului de posesiune** care include prețul de vânzare, costul de utilizare și costul de mentenanță (costul de reparare).

14. Calitatea și organizația antreprenorială într-o nouă viziune – condiționări și complementaritate. Organizația tip universitate privită din punctul de vedere al managementului integrat al calității.

Interesul pentru activitatea antreprenorială în cadrul organizațiilor și implicit în cadrul universităților a fost declanșat practic de procesul de globalizare care a avut un impact asupra statului în general și asupra oamenilor până la urmă. Astfel în această societate și economie bazată pe cunoștințe se dezvoltă un nou model de organizație și anume „organizația antreprenorială”. Cunoașterea nu este o marfă ca oricare alta și totuși aceasta nu afectează cu nimic necesitatea unei abordări antreprenoriale – acest lucru conform literaturii de specialitate presupune definirea clară a modului de funcționare, a sistemului de conducere și organizarea surselor de finanțare.

Dacă ne referim la o instituție de învățământ superior aceasta este antreprenorială dacă utilizează segmentele ei antreprenoriale pentru a obține resurse în vederea susținerii segmentelor mai puțin antreprenoriale *dar care îi aduc prestigiu*. Într-o organizație de tip antreprenorial angajații formează o echipă unită și își dezvoltă o cultură antreprenorială care să poarte *pecetea inovării* și să promoveze transferul tehnologic.

Concluzia la care am ajuns este aceea că o organizație nu poate face de toate așa cum o universitate nu poate face de toate. Trebuie stabilite care sunt limitele pentru că fără echilibru nu se poate ajunge la performanță. Aici vorbim de anumită identitate pe care trebuie fiecare organizație să o aibă – nu facem ceva de dragul de face ci facem cum trebuie și ce trebuie – în sensul că trebuie să se înțeleagă că a trecut acea vreme când toți făceam de toate – aceste aspecte enunțate sunt valabile și în cadrul universităților românești. Aici completăm cu următoarea idee referitoare la instituțiile de învățământ superior: universitățile trebuie să observe că vocația lor nu trebuie să fie modificată de dimensiunea antreprenorială, aceasta din urmă are doar rolul de a contribui la crearea condițiilor materiale menite să țină și să mențină această vocație.

Abordarea bazată pe procese încurajează organizațiile să își aloce resursele în mod corespunzător iar conturarea dimensiunii conceptului de management integrat al calității poate ajuta managerul în a aborda vizionar strategia organizației.

Universitatea ca și organizație antreprenorială, denumită **organizația calității** poate fi privită și din punct de vedere al managementului integrat al calității. În acest sens propunem asocierea armonioasă a conceptului de management integrat al calității în organizația de tip universitate cu toate componentele sale: managementul calității produsului, managementul calității serviciului, managementul calității mediului, managementul sănătății, al securității și al relațiilor de muncă, managementul calității informației, managementul eticii și al moralei profesionale.

15. Viteza schimbării și impactul ei major în managementul calității. Abordarea dinamică a standardelor de calitate din perspectiva economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe;

Standardele calității promovează ideea principiului general al managementului calității totale și anume orientarea către client, orientarea către angajați, orientarea către interesele organizației și nu în ultimul rând orientarea spre procesele organizaționale. Acest deziderat are bază adaptarea proceselor organizației la procesele clientului cu luarea în considerare a responsabilităților, a interferențelor, a indicatorilor și a interacțiunilor cu scopul de a determina în mod real procesele importante. Ne referim aici la procesele centrale, procesele de management și



procesele suport.

Astfel am ajuns la concluzia că avantajele managementului proceselor de care am amintit sunt următoarele:

- concentrare asupra creării valorii;
- orientare pe baza rezultatelor conform indicatorilor de procese;
- creșterea eficienței proceselor;
- activitățile de îmbunătățire primesc un nou “impuls”;
- așezarea în ordine de prioritate a proceselor conform obiectivelor organizației;
- implicarea la un nivel mai înalt a angajaților prin responsabilii de procese și echipele de procese.

Pentru că prin proces definim „ce” iar procedură definim „cum” vom exprima convingerea că singura cale către calitate este *sistemul de management al calității implementat corect și la timp* deoarece aceasta este singura posibilitate de a furniza produse și servicii de o calitate ireproșabilă în mod constant, având la bază standardele calității care trebuie – spunem noi – reevaluate și reediteate mai des cu o abordare dinamică având *la bază mecanismele economice*.

16. Evaluarea și măsurarea riscului și a securității ocupaționale la nivelul organizațiilor moderne bazate pe cunoștințe respectiv a instituțiilor de învățământ superior.

Am gândit posibilitatea de a evalua și măsura riscul și securitatea ocupațională la nivelul organizațiilor moderne bazate pe cunoștințe și respectiv a instituțiilor de învățământ superior. Nu am mers până la capăt aici dar am gândit totuși o strategie în acest sens. Posibilitățile evaluării unui astfel de risc sunt reale și pot conduce la rezultate considerabile dar necesită o cercetare separată care poate completa cu aspecte importante cercetarea efectuată până în prezent pe parcursul tezei de doctorat.

Conștiința calității

***ÎN MINTEA
ÎN SÂNGELE
ÎN GENELE***

***primei generații
generației a doua
generației a treia***

*

* *

Toate aceste idei fundamentale evidențiate mai sus își găsesc explicațiile și tratarea corespunzătoare explicită în cuprinsul acestei teze de doctorat.

*“Nimeni și nimic nu este perfect,
Cine crede că poate face totul singur se înșeală”
Etica.*



REFERINȚE BIBLIOGRAFICE SELECTIVE

1. Abrudan, I., Premise și repere ale culturii manageriale românești, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
2. Abrudan, I., ș.a., Competitive Engineering Materials and Technologies in the Concurrent Market, Bruselles, 2001.
3. Abrudan, I., ș.a., Manual de Inginerie economică. Ingineria sistemelor de producție, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
4. Abrudan, I., ș.a., IMM-urile și managementul lor specific, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
5. Abrudan, I., La porțile Europei. O viziune asupra integrării europene a României, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.4(20), p.5, Cluj – Napoca, 2006.
6. Abrudan, I., Managementul factorului timp, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.3, Cluj – Napoca, 2006.
7. Abrudan, I., Triumful „principiului rațiunii suficiente” a lui Leibnitz sau 10 ani de la înființarea Consorțiului de Inginerie Economică din România, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.2(18), pag. 5, Cluj – Napoca, 2006.
8. Adler, Yu., The design of experiments to find optimal conditions, Mir Publ, Moscow, 1975.
9. Allaire, Y., Fârșirotu, M., Management strategic – strategiile succesului în afaceri, Editura Economică, București, 1998.
10. Alexis, J., Metoda Taguchi în practica industrială, Editura Tehnică, București, 1999.
11. Atanasiu, G., Calitatea în învățământul superior în contextul globalizării, în Brătianu, C., (ed.), Managementul calității în învățământul superior, pp. 11-40, Editura V. Goldiș, Arad, 2000.
12. Baron, T., Metode statistice pentru analiza și controlul calității producției, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1979.
13. Baron, T., ș.a., Calitate și fiabilitate, Editura Tehnică, București, 1988.
14. Baron, T., Statistică teoretică și economică, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996.
15. Bălan, G., Țîțu, M., Bucur, V., The Management of Change and The Competition Advantage, 10th International Research/Expert Conference ”Trends in The Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2006, pag. 497-500, Barcelona-Lioret de Mar, Spain, 11-15 September, 2006.
16. Bălan, G., Bucur, V., Țîțu, M., The Management of Change in The Future Organization, 10th International Research/Expert Conference ”Trends in The Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2006, pag. 493-496, Barcelona - Lioret de Mar, Spain, 11-15 September, 2006.
17. Bălan, G., Țîțu, M., Bucur, V., Study Regarding The Quality of Management in Local Public Administration, 5th Research/Expert Conference with International Participations ”Quality” 2007, Neum, B&H, June 06 - 09, 2007.
18. Bălan, G., Țîțu, M., Bucur, V., Managers – Qualities and Errors, 5th Research/Expert Conference with International Participations ”Quality” 2007, Neum, B&H, June 06 - 09, 2007.
19. Bogdan, I., Management financiar – abordări în perspectivă, Editura A.O.S., București, 1995.
20. Bogdan, I., Strategii de control, Editura Nemira, București, 1995.
21. Bogdan, I. (coordonator), Tratat de management financiar-bancar, Editura Economică, București, 2002.



22. Bogdan, I., Management financiar, Editura Universitară, București, 2004.
23. Bogdan, I., Managementul eficienței investițiilor, Editura Universitară, București, 2004.
24. Bogdan, I., Țîțu, M., Quality – The Motor of Change – The Dominant Feature of the 21st Century. Conferința Economică Științifică Internațională „România – Exigențe în Procesul Dezvoltării, din Perspectiva Integrării în Anul 2007”, 2004.
25. Bogdan, I., Mutații profunde, previzibile în managementul și firma secolului XXI, volumul Conferinței Economice Internaționale „Identitatea și universalitatea economiilor în tranziție în debutul mileniului trei”, volumul I, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004.
26. Bogdan, I., Management financiar în afaceri, Editura Universitară, București, 2006.
27. Bogdan, I., Essential Changes in the Knowledge – Based Economy, Organization and Management, volumul Conferinței Economice Internaționale „Identity, Globalization and Universality in the Eastern and Central European Economic Area – Evolutions and Involutions in the Modern and Contemporary Period: Experiences, Meanings, Lessons”, Volumul IV, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006.
28. Bogdan, I., Managementul performanței – în perspectiva integrării europene, a globalizării, și schimbării, Material prezentat la Congresul al V-lea al AGER, publicat în Revista „Economie teoretică și aplicată”, iunie, 2006.
29. Bogdan, I., Managementul pe centre de gestiune, de profit și performanță, Material prezentat la Reuniunea Științifică a cadrelor didactice la Universitatea Româno-Americană, București, 2006.
30. Brăgaru, A., Picoș, C., Ivan, N., Optimizarea proceselor și echipamentelor tehnologice, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996.
31. Brakhahn, W., Vogt, U., I.S.O. 9000 pentru servicii. Rapid și sigur spre certificare, Editura Tehnică, București, 1998.
32. Brătianu, C., Implementing strategic management in the Romanian higher education system, în Rusu, C., (ed.), Management of technological changes, pag. 113 - 117, Editura Economică, București, 1999,(a).
33. Brătianu, C., Strategii de implementare a managementului calității în învățământul superior românesc, în QMedia, Anul 1, nr. 4, pag. 28-31, 1999(b).
34. Brătianu, C., Calitatea procesului de învățământ universitar, Qmedia, Anul 2, nr. 2, pag. 28-31, 2000(d).
35. Brătianu, C., Managementul calității și cultura instituțională în universități, în QMedia, Anul 2, nr.1, pag. 36-40, 2000(a).
36. Brătianu C., Lefter,V., Management strategic universitar, Editura RAO, București, 2001.
37. Brătianu, C., Atanasiu, G., The EFQM model for quality assurance în higher education, în Rusu, C., (ed.), European dimension of quality assurance, pag. 304 - 310, Editura Economică, București, 2001.
38. Brătianu, C., Paradigmele managementului universitar, Editura Economică, București, 2002.
39. Bucur, V., Țîțu, M., Mutații în structura funcției de personal în cadrul societăților comerciale și regiilor autonome, Al V-lea Simpozion internațional de management, S.I.M. 99, Managementul organizațiilor în pragul mileniului III, Vol. 1, pag. 153-157, Timișoara, 1999.
40. Bucur, V., Țîțu, M., ș.a., Organizarea structurală a firmei colecția managementul și ingineria sistemelor de producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-9261-83-3, Sibiu, 1999.
41. Bucur, V., Țîțu, M., Structura forței de muncă dependentă de cerințele economiei de piață, Al V-lea Simpozion Internațional de Management, S.I.M. 99, Managementul Organizațiilor în pragul mileniului III, Vol. 1, pag. 146-152, Timișoara, 1999.



42. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Unele aspecte privind efectele sociale ale transferului de tehnologie în România, „Lucian Blaga” University of Sibiu, Acta Universitatis Cibiniensis, Technical Series, Vol. XXXIX, F. Management și Marketing, pag. 45-46, ISSN 1221-4949, Sesiunea Internațională de Comunicări Științifice, Beyond 2000, Sibiu, 1999.
43. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Unele aspecte specifice procesului de cercetare - Dezvoltare în unele țări dezvoltate și în România, „Lucian Blaga” University of Sibiu, Acta Universitatis Cibiniensis, Technical Series, Vol. XXXIX, F. Management și Marketing, pag. 47-48, ISSN 1221-4949, Sesiunea Internațională de Comunicări Științifice, Beyond 2000, Sibiu, 1999.
44. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Consultanța în Management – O activitate esențială în sprijinul reformei economice în perioada de tranziție, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2000, Fascicula Mecanică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Vol. II, pag. 421-426, ISSN 1222-555x, Oradea, 2000.
45. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Elemente de inginerie industrială, Colecția managementul și ingineria sistemelor de producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-184-7, Sibiu, 2001.
46. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Ingineria Sistemelor de Producție, Partea I, Colecția Managementul și Ingineria Sistemelor de Producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-183-9, Sibiu, 2001.
47. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Ingineria Sistemelor de Producție, Partea a II-a, Colecția Managementul și Ingineria Sistemelor de Producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-182-0, Sibiu, 2001.
48. Bucur, V., Management. Managementul firmei, Editura Napoca Star, Cluj-Napoca, 2002.
49. Bucur, V., Nanu, D., **Țîțu, M.**, Oprean, C., Instalație de debitare prin eroziune electrică cu rupere de contact, cu obiect de transfer bandă metalică, Brevet de invenție, 2005-01077 Cerere de brevet, 2005.
50. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Balan, G., Stress Management Stress and Managerial Performance, The 17th International DAAAM Symposium "Intelligent Manufacturing & Automation: Focus on Mechatronics & Robotics", pag. 266-267, 8-11th November 2006.
51. Bucur, V., **Țîțu, M.**, Bălan, G., Errors in The Actuation of Electric Erosion Processing Devices, 6th International Conference "Research and Development in Mechanical Industry", RADMI 2006, 13 - 17 September 2006, Budva, Serbia And Montenegro, 2006.
52. Burduș, E., Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, 1999.
53. Burduș, E., Management comparat, Editura Economică, București, 1998.
54. Cănanău, N., Dima, O., Gură, Gh., Barajas Gonzales Ana, Sisteme de asigurarea calității. Editura Junimea, Iași, 1998.
55. Cicală, E., Metode de prelucrare statistică a datelor experimentale, Editura Politehnica, Timișoara, 1999.
56. Ciobanu, I., Management strategic, Editura Polirom, Iași, 1998.
57. Ciobanu, E., Certificarea sistemelor calității, Q-media nr. 2/1999, pag. 36-40.
58. Ciurea, S., Drăgunălescu, N., Managementul calității totale, Editura Economică, București, 1995.
59. Ciurea, S., Calitatea în perspectiva anilor 2000. Colecția Arc, Editura Bren, București, 1999.
60. Clarke, B.R., Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation, Pergamon, Oxford, 1998.
61. Constantinescu, I., ș.a., Prelucrarea datelor experimentale cu calculatoare numerice, Editura Tehnică, București, 1980.
62. Cooper, B.E., Statistics for experimentalist, Pergamon Press, Oxford, 1975.



63. Crețu, T., Falia, V., Prelucrarea datelor experimentale în fizică, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.
64. Crișan, S., Management. Elemente fundamentale, Editura Mira Design, Sibiu, 2001.
65. Crișan, S., Strategii în aprovizionarea materială în industrie, Editura Continent, Sibiu, 2001.
66. Crișan, S., Managementul serviciilor, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003.
67. Cucu, Maria, ș.a., Calitate, cultură, etică, Tribuna calității nr. 1 – 2/2000.
68. Dale, B.G., Managing quality, Blacwell Business, 1999.
69. Drăgunălescu, N., Invitație la Benchmarking, Q-media nr. 2/1999, pag. 14-16.
70. Drăgunălescu, N., Modelul european al excelenței, Q-media nr. 2/1999, pag. 4-9.
71. Drucker, P., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1974.
72. Drucker, P., Management – eficiența factorului decizional, Editura DESTIN, Deva, 1994.
73. Drucker, P., Lumea în viziunea lui Peter Drucker, Editura Teora, București, 1998.
74. Drucker, P., Realitățile lumii de mâine, Editura Teora, București, 1999.
75. Drucker, P. F., Societatea postcapitalistă, Editura Image, 1999.
76. Drucker, P., Organizația viitorului, Editura Teora, București, 2000.
77. Drucker, P., Management strategic, Editura Teora, București, 2001.
78. Drucker, P. F., Managementul viitorului, Editura ASAB, București, 2004.
79. Dumitraș, C., Popescu, I., Bendic, V., Ingineria controlului dimensional și geometric în fabricația mașinilor, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996.
80. Ealey, A.L., Les methodes Taguchi dans l'industrie occidentale. Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
81. Goupy, J., La methode des plans d' experiences, Dunod, Paris, 1988.
82. Graham, W., Parker, W., Costurile calității, Editura Codecs, București, 1998.
83. Halpern, P., Weston, J.F., Harrington, E.F., James, M., Finanțe manageriale, Editura Economică, București, 1997.
84. Hammer, M., Champy, J., Reengineering-ul (reproiectarea) înreinderii, Editura Tehnică, București, 1996.
85. Harrington, H.J., Harrington, J.S., Management total în firma secolului 21, Editura Teora, București, 2001.
86. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (coordonator), Organizația viitorului, Editura Teora, București, 2000.
87. Hicks, C.K., Fundamental Concepts in the Design of Experiments, Holt, Rinehart and Winston. Inc., New York, 1982.
88. Hirst, P., Thompson, G., Globalizarea sub semnul întrebării. Economia internațională și posibilitățile ei de guvernare, Editura TREI, București, 2002.
89. Jeleu, I., Conferința Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare, Rio de Janeiro, iunie 1992, în „Mediul înconjurător”, vol. III, nr. 3, 1992.
90. Juran, J.M., Quality Control Handbook, Editura McGraw Hill, New York, 1951.
91. Juran, J.M., Managerial Breakthrough, Editura McGraw Hill, New York, 1964.
92. Juran, J.M., Grynia, F. M., Calitatea produselor, Editura Tehnică, București, 1973.
93. Juran, J.M., Gryna, F.M., Quality Planing and Analisys, Editura McGraw Hill, New York, 1980.
94. Juran, J.M., Qualité des produits, un impératif pour l'Occident, Les Industries Mecaniques, Franța, 10 septembrie 1981.
95. Juran, J.M., Upper Management and Quality, New York, 1982.
96. Juran, J.M., The Quality Trilogy, în „Quality Progress”, 19, nr. 8, 1986.
97. Juran, J.M., Juran's Quality Handbook, Editura McGraw Hill, New York, 1988.
98. Juran, J.M., Handbuch der Qualitätplanung, Verlag Moderne Industrie, 1990.



99. Juran, J.M., *Qualität in der USA*, în „Qualität und Zverlässingkeit”, München, 1990.
100. Kélada, J., *Qualité totale Et gestion par extraversion*, în „Gestion”, februarie 1991.
101. Kilyeni, Ș., *Metode numerice*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara, 1997.
102. Kinard, J., *Management*, Editura D.C. Heath and Company, USA, 1988.
103. King, G., Keohane, R., Verba, S., *Fundamentele cercetării sociale*, Editura Polirom, Iași, 2000.
104. Kotler, Ph., Armstrong, G., *Marketing: An Introduction*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1990.
105. Kötler, P., *Managementul Marketingului*, Editura Teora, București, 1998.
106. Kotler, Ph., Armstrong, G., Sannders, J., Wong, V., *Principiile Marketingului*, Editura Teora, București, 1999.
107. Lefter, V., *Structura organizatorică a instituțiilor de învățământ superior*, în Mureșan, V., Zaharia, S. (coordonator), *Ghid al managementului universitar*, pag. 147-150, Editura Alternative, București, 1999.
108. Lisievici, P., *Calitatea învățământului*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997.
109. Lochner, R.H., Matar, J.E., *Conception de la qualite: les plans d' experiences*, France, 1992.
110. Marga, A., *Învățământul în tranziție*, Editura Paideia, București, 2000.
111. Marga, A., *Reforma învățământului acum*, Editura Școala Românească, București, 1998.
112. Masez, A.P., Montoya-Weiss, M.M., Holcom, K., *Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge asset at IBM*, *Decision Support Systems*, vol. 32, nr. 2, 2001.
113. Mărginean, S., **Țîțu, M.**, *Studii privind influența diferiților factori asupra mediului de afaceri*, *Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii anuale de Comunicări Științifice cu participare internațională, IMT Oradea 2000, Fascicula Mecanică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de mașini, Vol. II, pag. 375-380, ISSN 1222-555x, Oradea, 2000.*
114. Mărginean, S., **Țîțu, M.**, *Utilizarea strategiei îmbunătățirii continue în ameliorarea managementului firmelor românești*, *Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2000, Fascicula Mecanică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Vol. II, pag. 369-374, ISSN 1222-555x, Oradea, 2000.*
115. McCarthy, J.E., Perreault, W., D., *Basic Marketing*, Hamewood, Illinois, Irwin, 1984.
116. Mcguigan, M.H., *Managerial Economics*, Editura International Thomson Publishing, Ohio, 1999.
117. Meryem, L.S., *Management intuitiv*, Editura Economică, București, 1999.
118. Mihail, R., *Introducere în strategia experimentării, cu aplicații în tehnologia chimică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1976.
119. Mihuț, I., *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002.
120. Milea, A., *Cartea metrologului-metrologie generală*, Editura Tehnică, București, 1985.
121. Militaru, C., Dumitrescu, A., Petrescu, E., *Statistică Tehnică*, Editura Printech, București, 2000.
122. Mirams, M., McElheron, P., *Certificarea I.S.O. 9000*, Editura Teora, București, 1998.
123. Miroiu, A., Bratianu, C., Oprean, C., ș.a., *Politica de asigurare a calității în învățământul superior*, Editura Arș Docendi, București, 1999.
124. Miroiu, A., Brătianu, C. (coordonator), *The quality assurance policy in higher education*, Editura Paideia, București, 2000.
125. Mitonneau, H., *O nouă orientare în managementul calității: șapte instrumente noi*, Editura Tehnică, București, 1998.
126. Montgomery, D.C., *Design and analysis of experiments*, John Wiley & Sons, New York, 1991.
127. Muscalu, E., *Strategii universitare*, Editura Eficient, București, 2001.



128. Muscalu, E., Țîțu, M., A Efficient Method Used for The Modelling of the Management Processes in Organisations, 8th International Research/Expert Conference "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology", TMT 2004, Neum, Bosnia And Herzegovina, 15-19 September, 2004.
129. Nanoka, I., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995.
130. Nichici, A., Tendințe actuale în modelarea proceselor de prelucrare prin eroziune electrică, Construcția de Mașini, Nr. 10., 1978.
131. Nicolescu, O., Verboncu, I., Management, Editura Economică, București, 1996.
132. Nicolescu, O., Bogdan, I., ș.a., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1996.
133. Nicolescu, O., Management comparat, Editura Economică, București, 1997.
134. Nicolescu, O. Sistemul decizional al organizației, Editura Economică, București, 1998.
135. Nicolescu, O., Verboncu, I., Managementul pe baza centrelor de profit, Editura Economică, București, 1998.
136. Nicolescu, O., Verboncu, I., Management, Editura Economică, București, 1999.
137. Nicolescu, O., Sistemul informațional al organizației, Editura Economică, București, 2000.
138. Nicolescu, O., Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București, 2000.
139. Nicolescu, A., Dicționar de management al învățământului superior din România, Român-Englez-Francez-German, Livpress, București, 2001.
140. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I., (coordonatori): Abordări moderne în managementul și economia organizației, Editura Economică, București, 2004:
 - vol.1: Managementul general al organizației;
 - vol.2: Managementul pe domenii de activitate;
 - vol.3: Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații;
 - vol.4: Eficiența economică și performanța managementului organizației.
141. Nicolescu, M., Diagnostic global strategic, Editura Economică, București, 1998.
142. Nicolescu, N., Management modern - eficiența economică, Editura Economică, București, 2000.
143. Nicolescu, N.G., Buda, S., Progres tehnic. Management modern. Eficiență economică, Editura Economică, București, 2000.
144. Nicolescu, N.G., Adumitrăcesei, I.D., România pe calea integrării economice europene, Editura Economică, București, 2001.
145. Ogorean, C., Knowledge Management – A Step Forward in Management Thinking and Acting: Principles and Challenges, Volumul Conferinței Economice Internaționale „Identitatea și universalitatea economiilor în tranziție în debutul mileniului trei”, Volumul II, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004.
146. Olaru, Marieta, Korca, M., Stanciu, I., Analiza psihosenzorială a produselor cu utilizarea unor metode statistice, în „Marketing – Management”, nr. 3/1993.
147. Olaru, Marieta, Korca, M., Possibility for Products Quality Multicriterial Valuation, în „Environmentally Sound Products With Clea Technologies”, Budapesta, 1993.
148. Olaru, Marieta, Orientări actuale și perspective în Managementul total al calității, în culegerea de comunicări „Noi orientări în managementul calității”, Asociația Română pentru Calitate, 1993.
149. Olaru, Marieta, Purcărea, A., A correlation between the quality of goods, consumer’s protection and eco- labeling, în „Commodity articles – quality problems”, Varna, 1994.
150. Olaru, Marieta (coordonator), Managementul calității. Concepte și principii de bază, Editura ASE, București, 1995.



151. Olaru, Marieta (coordonator), Managementul calității. Concepte și principii de bază, Editura ASE, București, 1995.
152. Olaru, Marieta, Managementul total al calității, în „Tribuna economică”, nr. 29/1996.
153. Olaru, Marieta, Factori critici în implementarea TQM, în „Tribuna economică”, nr. 38 și 39/1996.
154. Olaru, Marieta, Considerations about the functions of the quality management, în „Quality of European Integration”, Poznan, 1996.
155. Olaru, Marieta, ISO 9000 versus modelul european al TQM, în „Adevărul economic”, nr. 12/1997.
156. Olaru, Marieta, Modele de evaluare a performanțelor obținute prin TQM, în „Marketing – management”, nr. 5-6/1997.
157. Olaru, Marieta, Cadrul conceptual al managementului calității, în „Managementul calității și protecția consumatorului”, Vol. 1, Editura ASE, București, 1997.
158. Olaru, Marieta, Tehnici și Instrumente ale managementului calității, în „Managementul calității și protecția consumatorului”, Vol. 1, Editura ASE, București, 1997.
159. Olaru, Marieta, Orientări actuale privind managementul de mediu, în „Managementul calității și protecția consumatorului”, Vol. 3, Editura ASE, București, 1997.
160. Olaru, Marieta, Benchmarkingul – modelitate descreștere a capacității concurențiale a firmei, în „Tribuna calității”, nr. 1/1997.
161. Olaru, Marieta, Managementul calității, Editura Economică, București, 1997.
162. Olaru, Marieta, Stanciu, C., Certifications of the Quality Systems in Romania, în „Quality of Goods”, Poznan, 1998.
163. Olaru, Marieta, Present Orientation regarding the Environmental Management in relation with Quality Management, în „Quality towards 2000. Contribution from Commodity Science studies”, Verona, 1998.
164. Olaru, Marieta, Some aspects regarding the Implementation of TQM Principles, în „Quality towards 2000. Contribution from Commodity Science studies”, Verona, 1998.
165. Olaru, Marieta, Modele naționale și regionale de promovare a produselor și proceselor ecologice, în „Marketing - management”, nr. 1-2/1998.
166. Olaru, Marieta, Orientări actuale privind pregătirea profesională în managementul calității, în „Economia”, nr. 1/1998.
167. Olaru, Marieta, Implementarea unui sistem de management de mediu, potrivit standardului ISO 14001, în relație cu standardele ISO 9000, în „Orientări actuale în managementul calității”, Vol. 1, Editura ASE, București, 1998.
168. Olaru, Marieta, Preocupări privind predarea de cunoștințe referitoare la calitate la nivelul universităților și școlilor de afaceri europene, în „Orientări actuale în managementul calității”, Vol. 1, Editura ASE, București, 1998.
169. Olaru, Marieta, Purcărea, A., Contribuția problematicii protecției consumatorului la promovarea imaginii firmei, în „Orientări actuale în managementul calității”, Vol. 2, Editura ASE, București, 1998.
170. Olaru, Marieta, Orientări actuale privind implementarea unui sistem de management integrat calitate – mediu, în „Merceologia și managementul calității către mileniul 3”, Editura ASE, București, 1998.
171. Olaru, Marieta, Cerințe actuale privind caracteristicile ecologice ale produselor și proceselor, în „Economia României la Orizontul anilor 2000”, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 1998.
172. Olaru, Marieta, Managementul calității, Editura Economică, Ediția I, II, București, 1995, 1999.



- 173.Olaru, Marieta (coordonator), Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității. Editura ASE, București, 1999.
- 174.Olaru, Marieta, Etapele implementării sistemului de management de mediu și audit, Q-media nr. 6/2000, pag. 60-63.
- 175.Oprean, C., Manualul de asigurarea calității, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 1997.
- 176.Oprean, C., Țîțu, M., Nanu, D., Vasii, R., O strategie pentru eficientizarea activităților de cercetare în domeniul tehnologiilor de prelucrare, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Acta Universitatis Cibinensis, Seria Tehnică, B. Tehnologii Mecanice și Utilaje Tehnologice, Vol. XXXVIII, pag. 71-78, ISSN 1221-4949, Editura Universității "Lucian Blaga" Sibiu, Sibiu, 1998.
- 177.Oprean, C., Țîțu, M., Nanu, D., Cicală, E., “STATISTIC DATA SYSTEM 2000”- software universal pentru modelarea, optimizarea și conducerea asistată a proceselor tehnologice. Sibiu, ACTA UNIVERSITATIS CIBINIENSIS, SIBIU, 1999.
- 178.Oprean, C., Țîțu, M., Cicală, E., Software universal pentru modelare, optimizare și conducere asistată a proceselor tehnologice cu aplicații la prelucrarea prin eroziune electrică. Timișoara, CITN-99, 1999.
- 179.Oprean, C., Țîțu, M., Managementul inovațional și al calității, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, I.S.B.N. 973-9410-10-3, Sibiu, 2000.
- 180.Oprean, C., Țîțu, M., Șomajul în Europa, Analele Universității Tibiscus Timișoara, pag. 11-14, ISSN 1122-4569, Sesiunea Anuală de Comunicări Științifice a Cadrelor Didactice și a Studenților, Universitatea Tibiscus Timișoara, Facultatea de Științe Economice, Timișoara, 2000.
- 181.Oprean, C., Țîțu, M., Sisteme de control și fiabilitate, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, I.S.B.N. 973-9410-24-9, Sibiu, 2000.
- 182.Oprean, C., ș.a., Managementul calității în administrația publică, Editura CTFCAPL, Sibiu, 2000.
- 183.Oprean, C., ș.a., Administrația publică, consilierul și cetățeanul, Editura CTFCAPL, Sibiu, 2001.
- 184.Oprean, C., Oprean, L., Țîțu, M., Kifor, C., Barbu, H., Environmental Management – an important goal of the organizational strategy, Universitatea Tehnică a Moldovei, Universitatea Tehnică Gheoghe Asachi Iași, Aria, Tehnologii Moderne, Calitate, Restructurare - TMCR 2001, Chișinău, Vol. 5, pag. 481-486, Editura Tehnica – Info, Republica Moldova, Chișinău, ISBN 9975-9638-5-4, ISBN 9975-9638-0-3, 2001.
- 185.Oprean, C., Țîțu, M., Experimental Aspects of the Quality of the Surfaces Processed by Electric Erosion with Magnetic Activation with Steel Transfer Object, Academia Română Filiala Timișoara, Asociația Română pentru Tehnologii Neconvenționale, Revista de Tehnologii Neconvenționale Nr. 3/2001, pag. 14-16, ISSN 1454-3087, A 10-a Conferință Internațională de Tehnologii Neconvenționale CITN X, Timișoara, 2001.
- 186.Oprean, C., Țîțu, M., Practical Aspects of the Quality of the Surfaces in the Electrical Erosion Processing, Annals of Contact Mechanics 2001, Proceedings of the International Symposium, pag. 469-470, ISBN 1-466214-88-662-24, Spania, Seville, 2001.
- 187.Oprean, C., Țîțu, M., Studies and Research on the Quality of the Surfaces Processed by Electric Erosion with Magnetic Activation of the High Alloyed Steel with Graphite Transfer Object, Academia Română Filiala Timișoara, Asociația Română pentru Tehnologii Neconvenționale, Revista de Tehnologii Neconvenționale Nr. 1/2001, pag. 21-23, ISSN 1454-3087, A 10-a Conferință Internațională de Tehnologii Neconvenționale CITN X, Timișoara, 2001.



188. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Oprean Cristina, Managementul strategic, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2002.
189. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Statistic Data System 2000: Educational Software for the Modelling, Optimisation and Assisted Management of the Technological Process, Congress Proceedings edited by Zenon Pudlowski, The 3rd Global Congress on Engineering Education, 30 June - 5 July 2002, Glasgow Caledonian University, Scotland, Uk, 2002, pag. 131-134, ISBN 0 7326 2201 8, Published By Unesco International Centre For Engineering Education UICEE, Australia, 2002.
190. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Kifor, C., The Processing Of Experimental Data For The Modelling And Optimisation Of The Technological Processes In The MA Courses In The Quality Management, 6th Uicee Annual Conference On Engineering Education ©2003 UICEE, Cairns, Queensland, Australia, 10 - 14 February 2003.
191. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Theoretical and Experimental Considerations on the Techniques and Methods of Improving the Quality Presented in the University Courses on Industrial Engineering, 2nd Balkan Region Conference on Engineering Education© 2003 LBUS, Sibiu, Romania, 16 - 19 September 2003.
192. Oprean, C., **Țîțu, M.**, An Efficient Method Used in the Design of the Working Equipment, Applied to the University Courses in Industrial Engineering, 1st North African Region Seminar on Engineering and Technology Education, ©2003 Nacete, Algiers, Algeria, 23-25 September 2003.
193. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Kifor, C., The Processing of Experimental data for Modelling and Optimisation of the Technological Processes in the MA Courses in Quality Management, Congress Proceedings Edited by Zenon Pudlowski, The 6rd UICEE Annual Conference on Engineering Education, 10 - 14 February 2003, Cairns, Australia, 2003, pag. 122-126, ISBN 0 7326 2240 9, Published by Unesco International Centre for Engineering Education UICEE, Australia, 2003.
194. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Oprean, Camelia, Fundamental Aspects with Regard to the Ethics of Evaluating Scientific Research Projects, Conferința Internațională Economică de la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2003.
195. Oprean, C., Volovici, R., **Țîțu, M.**, Considerations Regarding the Strategic Planning of the Informational System in Education, The 28th Annual Congress of the American – Romanian Academy of Arts and Science and of The X-th Edition of The International Book Exhibition, ARA, Engineering and Applied Mathematics Egam, Tg. Jiu 2003, Published by Politechnic International Press, Montreal, Canada, 2003.
196. Oprean, C., **Țîțu, M.**, The Development of Strategic Management at the „Lucian Blaga” University of Sibiu Romania, The 29th Annual Congress of the American – Romanian Academy of Arts and Science and of The X-th Edition of the International Book Exhibition, ARA, Engineering And Applied Mathematics Egam, Germania 2004 Congress, Published by Politechnic International Press, Montreal, Canada, 2004.
197. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Quality and Quality Management in the Management System of Future Organizations, Conferința Economică Științifică Internațională „România – Exigențe în Procesul Dezvoltării, din Perspectiva Integrării în Anul 2007”, 2004.
198. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Some Aspects about Scientific Research at The „Lucian Blaga” University of Sibiu Romania, The 15th International DAAAM Symposium, “Intelligent Manufacturing & Automation: Globalisation – Technology – Men - Nature”, Vienna, Austria, 3-6th November 2004.



199. Oprean, C., Managementul calității, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, Sibiu, 2004.
200. Oprean, C., Strategic Management in the Context of „Change” – the Major Characteristics of the XXIst Century, Volumul Conferinței Științifice Internaționale „România – exigențe în procesul dezvoltării, din perspectiva integrării în anul 2007”, Volumul I, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004.
201. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Hang, C., Unconformities and the way of keeping them under control, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2004, Fascicula Inginerie Managerială și Tehnologică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Volumul I, Anul I, ISSN 1583-0721, Oradea, 2004.
202. Oprean, C., Hang, Cristina, **Țîțu, M.**, Organizational Structures Specific to Organizations in the Field of Technologies, 4th International Conference “Research and Development in Mechanical Industry”, RADMI 2004, 31 August – 04 September 2004, Zlatibor, Serbia And Montenegro, 2004.
203. Oprean, C., Suci, O., Managementul calității mediului, Editura Academiei, București, 2004.
204. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Oprean Camelia, Studii de caz în managementul strategic, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004.
205. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Major Aspects Regarding The Ethics of Academic and Scientific Research Projects Assessment, ICAMAT 2005, International Conference 2005 Bucharest Romania, Buletinul Științific al Conferinței, 2005.
206. Oprean, C., ș.a., Managementul integrat al calității, Editura ULBS, Sibiu, 2005.
207. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Kifor, C., Oprean Camelia, Considerations on Certain Techniques and Instruments Typical of Quality Management Used for Processing Experimental Data, 8th Uicee Annual Conference on Engineering Education, ©2005 Uicee, Kingston, Jamaica, 7 - 11 February, 2005.
208. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Controlul calității și fiabilității, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2005.
209. Oprean, C., Tănăsescu, C., Management in the Organization of the Future. Predictable Changes and Adjustment Solution, Volumul Conferinței Economice Internaționale „25 Years of Higher Economic Education in Brașov”, „The Proceedings of the International Economic Conference”, Vol. II, Editura Infomarket, 2005.
210. Oprean, C., The human Factor in Quality Management, Volumul Conferinței Economice Internaționale „Binomul sărăcie – bogăție și integrarea României în Uniunea Europeană”, Volumul III, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2005.
211. Oprean, C., The Knowledge Capital – An Essential Challenge in the Management of the Organization of the Future, volumul Conferinței Economice Internaționale „Identity, Globalization and Universality in the Eastern and Central European Economic Area – Evolutions and Involutions in the Modern and Contemporary Period: Experiences, Meanings, Lessons”, Volumul IV, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006.
212. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Managementul calității. Curs universitar, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, Sibiu, 2006.
213. Oprean, C., **Țîțu, M.**, Cristina Tănăsescu & Camelia Oprean, The Taguchi Method Applied to Experimental Plans and Product Quality - A Quality Management Method, 5th Global Congress on Engineering Education, ©2006 UICEE Brooklyn, New York, Usa, 17-21 July 2006.



214. Oprean, C., Țîțu, M., Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor. Partea a II-a, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2006.
215. Oprean, C., Vanu Alina, Dicționar de management integrat al calității, Editura AGIR, București, 2006.
216. Oprean, C., Țîțu, M., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, The Relevance of Employing the Documents of Quality Management System for Romanian Higher Education, The International Economic Conference Sibiu, 2006, „Identity, Globalization and Universality in the Eastern and Central European Economic Area – Evolutions and Involutions in The Modern and Contemporary Period: Experiences, Meanings, Lessons”, 2006.
217. Oprean, C., ș.a., Metode și tehnici ale cunoașterii științifice, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2006.
218. Oprean, C., Țîțu, M., Oprean Cristina, Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe, Editura AGIR, București, 2007.
219. Perigord, M., Etapele Calității. Demersuri și instrumente, Editura Tehnică, București, 1997.
220. Petrescu, I., Profesiunea de manager, Editura Lux Libris, Brașov, 1997.
221. Petrescu, I., Tratat de management universitar, Editura Continent, Brașov, 1998.
222. Petrescu, S., Funieru, N., Manafu, A., Drăghici, T., Logistica acțiunilor militare, Editura Justin și George Tambozi, București, 2003.
223. Petrescu, I., Managementul personalului organizației, Editura Expert, București, 2003.
224. Pillet, M., Introduction Aux Plans D’ Experiences Par La Methode Taguchi, France, 1994.
225. Popescu, C., Ciucur, D., Popescu, I., Tranziția la economia umană, Editura Economică, București, 1996.
226. Popescu, D., Popescu, C., Economia întreprinderii, Editura Continent, București-Sibiu, 1999.
227. Popescu, I., Radu, F., Management internațional, Editura Teora, București, 1999.
228. Popescu, S., Managementul Calității, vol. I, Editura Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 1999.
229. Popescu, D., Istoria gândirii economice, Editura Continent, Sibiu, 1999.
230. Popescu, D. (coordonator), Economie Politică, Editura ULBS, Continent, Alma Mater, Sibiu, 2000.
231. Popescu, D., Toma, G., Marin, V., Miclea, D., Viitorul începe azi – excurs în managementul structurilor militare. Studii și opinii, Editura Pygmalion, Ploiești, 2000.
232. Popescu, D., Istorie economică – Istoria economiei naționale, Editura Continent, Sibiu, 2002.
233. Popescu, H. Gh., Sensul tranziției, Editura Economică, București, 2003.
234. Popescu, S., Brătianu, C., autori Atanasiu, G., Rusu, C., Oprean, C., Curaj, A., Buzănescu, Șt., - Ghidul Calității în învățământul superior – proiectul Calisro-director Pânzaru, I., Editura Universității din București, 2004.
235. Porter, M., Strategie concurențială, Editura Teora, București, 2001.
236. Postăvaru, N., Managementul calității totale, Editura Matrix Rom, București, 1998.
237. Pruteanu, O., ș.a., Managementul calității totale, Editura Junimea, Iași, 1998.
238. Rădulescu, D., Gheorghiu, O., Optimizarea flexibilă și decizia asistată de calculator, Editura Științifică, București, 1992.
239. Rata, V., Militaru, C., Calitatea în merceologia industrială, Editura Printech, București, 1999.
240. Rothery, B., ISO 9000 & 14000, Editura Class, București, 1998.
241. Rumsiski, I., Prelucrarea matematică a datelor experimentale, Editura Tehnică, București, 1986.
242. Rusu, C., Management of technological changes, Iași, 1999.
243. Rusu, C., Management strategic, Editura All Beck, București, 1999.



- 244.Rusu, C. (coordonator), Proceduri de asigurarea calității în învățământul superior din România, vol.1, Editura Economică, București, 2000.
- 245.Rusu, C., Gafițeanu, M. (coordonatori), Proceduri de asigurarea calității în învățământul superior din România, vol.2, Editura Economică, București, 2000.
- 246.Rusu, C., Managementul schimbării, Editura Economică, București, 2003.
- 247.Rusu, E., Decizii optime în management, Editura Economică, București, 2001.
- 248.Sima, V., Varga, A., Practica optimizării asistate de calculator, Editura Tehnică, București, 1986.
- 249.Ștețiu Cosmina, Oprean, C., **Țîțu, M.**, ș.a., Asigurarea calității. Curs universitar, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, Sibiu, 1995.
- 250.Toffler, A., A crea o nouă civilizație. Politica în al treilea val, Editura Antet, 1995.
- 251.Toffler, A., Powershift, Puterea în mișcare, Editura Antet, 1995.
- 252.Toffler, A., Raport despre ecospasm, Editura Antet, 1995.
- 253.Toffler, A., Război și antirăzboi, Editura Antet, 1995.
- 254.Toffler, A., Corporația adaptabilă, Editura Antet, 1999.
- 255.Taloi, D., Florian, E., Bratu, C., Berceanu, E., Optimizarea proceselor metalurgice, Editura Didactică și pedagogică, București, 1983.
- 256.Taloi, D., Optimizarea proceselor tehnologice – aplicații în metalurgie, Editura Academiei, București, 1987.
- 257.Tiron, M., Prelucrarea statistică și informațională a datelor de măsurare, Editura Tehnică, București, 1976.
- 258.Todericiu, R., Muscalu, E., Strategia managerială în administrația publică – Sesiunea anuală de comunicări Științifice – Institutul „Paul Negulescu” Reformele administrative și judiciare în perspectiva integrării europene, Sibiu, 2005.
- 259.Todericiu, R., Knowledge – one outlook upon the XXIthc – The International Economic Conference – Identity, Globalization and Universality in the Eastern and Central European Economic Area, Sibiu, mai 2006.
- 260.Todericiu, R., Managementul bazat pe cunoștințe, managementul sec.XXI în instituțiile publice – Sesiunea anuală de Comunicări Științifice – Institutul de Științe Administrative „Paul Negulescu” – Implicațiile tratatului instituind o constituție pentru Europa asupra Dreptului Public și a Serviciilor Publice, Sibiu, 2006.
- 261.Todericiu, R., Societatea bazată pe cunoștințe – Seminarul internațional Eficiență, Legalitate și Etică în economiile postaderare, Brașov, mai 2006.
- 262.Todoran, I., Tratarea matematică a datelor experimentale – funcții empirice, Editura Academiei București, 1976.
- 263.Tricker, R., I.S.O. 9000 pentru întreprinderi mici și mijloci, All Beck, București, 1999.
- 264.**Țîțu, M.**, Bucur, V., Mărginean, S., Pricop, Nadejda, Consultanța în Management și Schimbarea, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2000, Fascicula Mecanică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Vol. II, pag. 381-384, ISSN 1222-555x, Oradea, 2000.
- 265.**Țîțu, M.**, Oprean, C., Mărginean, S., Schimbările în Management, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2000, Fascicula Mecanică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Vol. II, pag. 385-390, ISSN 1222-555x, Oradea, 2000.
- 266.**Țîțu, M.**, Oprean, C., Inflația o problemă contemporană, Analele Universității Tibiscus Timișoara, pag. 15-18, ISSN 1122-4569, Sesiunea Anuală de Comunicări Științifice



- a Cadrelor Didactice și a Studenților, Universitatea Tibiscus Timișoara, Facultatea de Științe Economice, Timișoara, 2000.
267. **Țîțu, M.**, Nanu, D., Oprean, C., Țîțu, G.A., Dispozitiv de activare magnetică a procesului de prelucrare prin electroeroziune, Brevet de invenție, OSIM București România/2000-00368 A, B 23 H 7 / 38/ nr. brevet 118642, 28.11.2003.
268. **Țîțu, M.**, Nanu, D., Oprean, C., Țîțu, G.A., Dispozitiv de poziționare precisă a electrodului sculă, față de piesă, la prelucrarea prin electroeroziune, Brevet de invenție, OSIM București România / 2000-00367 A B 23 H 1 / 00 / nr. brevet 118574, 28.11.2003.
269. **Țîțu, M.**, Nanu, D., Oprean, C., Diaconescu, C., Țîțu G.A., Echipament electronic pentru generarea unor descărcări singulare electrice în impuls, Brevet de invenție, OSIM București România / 2000-00369 A B 23 H 5 / 14 / nr. brevet 118687, 28.11.2003.
270. **Țîțu, M.**, Nanu, D., Experimental Research on the Quality of the Processed Surfaces in the Electric Erosion Processing in Magnetic Field of the Hard Sintered Alloys, Academia Română, Filiala Timișoara, Asociația Română pentru Tehnologii Neconvenționale, Revista de Tehnologii Neconvenționale Nr. 3/2001, pag. 11-13, ISSN 1454-3087, a 10-a Conferință Internațională de Tehnologii Neconvenționale CITN X, Timișoara, 2001.
271. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Cicală, E., Statistică tehnică și control statistic, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-181-2, Sibiu, 2001,
272. **Țîțu, M.**, Bazele utilizării calculatoarelor, Colecția bazele informaticii, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-061-1, Sibiu, 2001.
273. **Țîțu, M.**, Popescu, F., Cicală, E., Mărginean, S., Ionaș, G., Instalarea, Configurarea și Utilizarea Calculatoarelor, Colecția Bazele Informaticii, Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, ISBN 973-651-361-0, Sibiu, 2001.
274. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Cicală, E., Tehnici și metode în conducerea proceselor tehnologice, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-180-4, Sibiu, 2001.
275. **Țîțu, M.**, Management, Editura Alma Mater, Sibiu, 2002.
276. **Țîțu, M.**, Statistică tehnică și control statistic, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-400-5, Sibiu, 2002.
277. **Țîțu, M.**, The Importance of Process Activation by Obtaining the Quality of the Processing Surfaces, The 27th Annual Congress of the American – Romanian Academy of Arts and Science and of The X-th Edition of the International Book Exhibition, ARA, Engineering and Applied Mathematics Egam, Oradea 2002, Published by Politechnic International Press, Canada, Montreal, 2002.
278. **Țîțu, M.**, Oprean, C., The Strategy for the Quality Upgrade of the Processing Surfaces at the Electric Discharge Machining with Steel Transfer Object, Buletinul Institutului Politehnic din Iași editat de Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi Iași, Tomul XLVIII (LII), Supliment II, Secția Construcții de Mașini, Conferința Internațională TMCR 2002, Iași, pag. 433-435, ISSN 1011-2855, Iași, 2002.
279. **Țîțu, M.**, Eficientizarea activităților de cercetare științifică în domeniul tehnologiilor moderne cu aplicații directe în învățământul superior tehnic și economic din România, Contract de cercetare, 33484 / 17.07.2002, Tema 2, Cod CNCSIS 119, 50 mil. lei vechi, 2002.
280. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Motivation A “Sponsor” of the Managerial Success, Conferința Internațională Economică de la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Sibiu, 2003.
281. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Technological and Managerial Strategies on the Modelling and Optimisation of the Technological Processes Presented in the University Courses on



- Industrial Engineering, 2nd Balkan Region Conference on Engineering Education ©2003 LBUS, Sibiu, Romania, 16 - 19 September 2003.
282. **Țîțu, M.**, Eficientizarea activităților de cercetare științifică în domeniul tehnologiilor moderne cu aplicații directe în învățământul superior tehnic și economic din România, Contract de cercetare, 33740 / 03.07.2003, Tema 2, 36 mil. lei vechi, Cod CNCISIS 91, 2003.
283. **Țîțu, M.**, Bibu, M., Studies and Researches Regarding the Quality of the Surfaces of the Pieces Protected During Ionic Nitriding, 3rd Research/Expert Conference with International Participations "Quality" 2003, Zenica, B&H, 13 And 14 November, 2003.
284. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Experimental Research on Increasing the Quality of the Surfaces Processed by Electric Erosion, 3rd Research/Expert Conference with International Participations "Quality" 2003, Zenica, B&H, 13 and 14 November, 2003.
285. **Țîțu, M.**, Oprean, C., The Processing of Experimental Data for The Modelling and Optimisation of the Educational Processes, Applied to the University Courses in Quality Management, 1st North African Region Seminar on Engineering and Technology Education, ©2003 Nacete, Algiers, Algeria, 23-25 September 2003.
286. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Man - A Decisive Element of the Organisation Leadership Proc, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2003, Fascicula Inginerie Managerială și Tehnologică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Volumul I, Anul I, ISSN 1583-0721, Oradea. 2003.
287. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Considerații cu privire la eficiența stilului de conducere în organizație, Sesiunea Științifică Națională cu Participare Internațională a Universității Româno-Germană din Sibiu, Buletinul Științific al Conferinței, Sibiu, 2003.
288. **Țîțu, M.**, Pricop, R., Volovici, R, Managerial Functions in Harbours and Their Specificity, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2003, Fascicula Inginerie Managerială și Tehnologică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Volumul I, Anul I, ISSN 1583-0721, Oradea, 2003.
289. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Considerations on the Application of the Concept of Total Quality Management in Harbor Organizations, Buletinul Institutului Politehnic din Iași editat de Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi Iași, Tomul XLVIII (LII), Supliment II, Secția Construcții de Mașini, Conferința Internațională TMCR 2004, Iași, ISSN 1011-2855, Iași, 2004.
290. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Considerations on the Strategy of Ensuring Quality of Services in Harbor Organizations, Buletinul Institutului Politehnic din Iași editat de Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi Iași, Tomul XLVIII (LII), Supliment II, Secția Construcții de Mașini, Conferința Internațională TMCR 2004, Iași, ISSN 1011-2855, Iași, 2004.
291. **Țîțu, M.**, Muscalu, E., The Processing of Experimental Data for the Modelling of The Educational Processes Applied to the University Courses in Economics at The „Lucian Blaga” University of Sibiu, 8th International Research/Expert Conference "Trends In The Development of Machinery and Associated Technology", TMT 2004, Neum, Bosnia And Herzegovina, 15-19 September, 2004.
292. **Țîțu, M.**, Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Analiza dispersională și regresională. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004.



293. Țîțu, M., Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Strategia experimentelor factoriale, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004.
294. Țîțu, M., Oprean, C., Hang, C., Contributions to the efficiency and effectiveness of the quality management system of an organization, Analele Universității din Oradea, Lucrările Sesiunii Anuale de Comunicări Științifice cu Participare Internațională, IMT Oradea 2004, Fascicula Inginerie Managerială și Tehnologică, Secțiunea Tehnologia Construcțiilor de Mașini, Volumul I, Anul I, ISSN 1583-0721, Oradea, 2004.
295. Țîțu, M., Oprean, C., Hang, Cristina, A Scientific Approach to Quality, 4th International Conference "Research and Development in Mechanical Industry", RADMI 2004, 31 August - 04 September 2004, Zlatibor, Serbia And Montenegro, 2004.
296. Țîțu, M., Oprean, C., The Processing of Experimental Data for the Optimisation of the Educational Processes, Applied to the University Courses in Quality and Strategic Management, The 15th International DAAAM Symposium, "Intelligent Manufacturing & Automation: Globalisation – Technology – Men - Nature", Vienna, Austria, 3-6th November 2004.
297. Țîțu, M., Oprean, C., Quality Management in Management Systems of The 21st Century Organization – A Management Priority, ICAMAT 2005, International Conference 2005 Bucharest Romania, Buletinul Științific al Conferinței, 2005.
298. Țîțu, M., Procesul de creație novatoare la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Simpozionul Național cu Participare Internațională "Protecția Proprietății Intelectuale", Buletinul Științific al Simpozionului, Sibiu, 2005.
299. Țîțu, M., Oprean, C., Service Quality – A Main Target of The 21st Century Organization, 4rd Research/Expert Conference with International Participations, "Quality" 2005, Fojnica, B&H, November 09-12, 2005.
300. Țîțu, M., Performance, Profit and Value in The Quality Management of 21st Century Organization, 4rd Research/Expert Conference with International Participations "Quality" 2005, Fojnica, B&H, November 09-12, 2005.
301. Țîțu, M., Employing an Instrument Specific to Quality Management with a View to Improving The Quality of Processed Surfaces and The Processing Precision in The Electric Erosion Process, 9th International Research/Expert Conference "Trends in The Development of Machinery and Associated Technology", TMT 2005, Antalya, Turkey, 26-30 September, 2005.
302. Țîțu, M., Employing a Method Specific to Quality Management with a View to Modeling The Objective Function Volume Wear in Electric Erosion Processing, 9th International Research/Expert Conference "Trends in The Development of Machinery and Associated Technology" TMT 2005, Antalya, Turkey, 26-30 September, 2005.
303. Țîțu, M., Quality - Related Costs for The Organization of The Future, Conferința Internațională Economică, Ulbs, Sibiu, 2005, "Binomul Sărăciebogăție și Integrarea României în Uniunea Europeană", 2005.
304. Țîțu, M., Oprean, C., Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Sisteme, metode, tehnici și instrumente, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2005.
305. Țîțu, M., Promovarea și sprijinirea comunității de cercetare din România pentru participarea la programul cadru 7 al Uniunii Europene, Contract de cercetare, CEEX 2006-2008, Pr-D01-Pt00-4, 20 000 RON, 2006.
306. Țîțu, M., Globe – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, Contract de cercetare, European Research Project with Romanian Participation Corvinus University of Budapest 2006, H-1093 Budapest Fovam Ter 8, phone 36 1 217 6268, www.uni-corvinus.hu, 11.250 EURO, 2006.



307. **Țîțu, M.**, Îmbunătățirea performanțelor manageriale la sucursala Hidrocentrale Curtea de Argeș în concordanță cu Standardul Calității ISO 9001:2001, Contract de cercetare nr. 124/02.08.2006, obținut de Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu pe bază de licitație, 1000 Euro, 2006.
308. **Țîțu, M.**, Tehnologia de fabricație a componentelor auto ușoare (lagăre, cuzineți, ax, bucșe etc.) din semifabricate bimetalice obținute din fază lichidă, Contract de cercetare, Contract CEEX nr. 180/2006, perioada 2006-2008, 210.000 RON, 2006.
309. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Considerations Regarding Conflict Management and their Administration in Non-Conventional Systems, 10th International Research/Expert Conference ”Trends in The Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2007, Tunisia, Hammamet, 05-09 September, 2007.
310. **Țîțu, M.**, Pricop, Nadejda, Considerations Regarding Negotiation - As a Form of Communication in Non-Conventional Systems, 10th International Research/Expert Conference ”Trends in The Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2007, Tunisia, Hammamet, 05-09 September, 2007.
311. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Quality management in economy and organization based on knowledge, A XI-A Sesiune de Comunicări Științifice cu Participare Internațională “Omul în organizația bazată pe cunoaștere”, Buletinul Științific al Sesiunii Științifice, 2005.
312. **Țîțu, M.**, Bucur, V., Bălan, G., About The Art of Managerial Communication and Leading Process, The 17th International DAAAM Symposium "Intelligent Manufacturing & Automation: Focus on Mechatronics & Robotics”, pag. 299-300, 8-11th November 2006.
313. **Țîțu, M.**, Bucur, V., Bălan, G., Specific Structures to Organizations in the Field of Engineering and Management, 6th International Conference ”Research and Development in Mechanical Industry”, RADMI 2006, 13 – 17 September 2006, Budva, Serbia And Montenegro, 2006.
314. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Camelia Oprean & Cristina Tănăsescu, The Use of Compound Central Factorial Experimental Method in Quality Management, 5th Global Congress on Engineering Education, ©2006 UICEE, Brooklyn, New York, USA, 17-21 July 2006.
315. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Some Aspects Regarding The Quality Innovative Process Applied to The “Lucian Blaga” University of Sibiu – Romania, TMCR Iași, Buletinul Institutului Politehnic din Iași Publicat de Universitatea Tehnică „Gh. Asachi”, Iași, Tomul LII (LVI), Fasc.5a, 2006, Secția Construcției de Mașini, 2006.
316. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor. Partea I, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2006.
45. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Managementul calității, Editura Universității din Pitești, ISBN 978 – 973 – 690 – 646 – 6, Pitești, 2007.
317. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Managementul strategic. Editura Universității din Pitești, ISBN 978 – 973 – 690 – 647 – 3, Pitești, 2007.
318. **Țîțu, M.**, Oprean, C., Tomuță, I., Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor. Studii de caz, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2007.
319. **Țîțu, M.**, A Study of The Application of Experimental Statistic Methods in The Field of Quality Assurance and Management for Automobile Dynamics, 5th Research/Expert Conference with International Participations ”Quality” 2007, Neum, B&H, June 06 - 09, 2007.



320. Țîțu, M., The Employment of Factorial Experimental Method in Quality Assurance and Management, 5th Research/Expert Conference with International Participations "Quality" 2007, Neum, B&H, June 06 - 09, 2007.
321. Văduva, I., Analiză dispersională, Editura Tehnică, București, 1970.
322. Voicu, M., Severin Irina, Inițiere în ingineria calității, Editura Bren, București, 2000.
323. *** BS 8800:1996. Occupational health and safety management systems.
324. *** Centrul Român pentru Integrarea Educației (<http://www.crie.ro/nouaeconomie/index-ro.html>).
325. *** Colecția Tribuna Economică 1998 – 2007.
326. *** Commission of the European Communities, Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Implementation of Council Recommendation 98/51/EC of 24 September 1998 on European Cooperation in Quality Assurance in Higher Education, 30 September 2004, la http://www.bologna-bergen2005.no/EN/Part_org/EU/040930_EC_quality.pdf.
327. *** Constituția României.
328. *** Dicționar de afaceri (www.rubinian.com).
329. *** ENV 12204:1995 (System Architecture – Basic concept for Enterprise Modelling).
330. *** ENV 40 003:1990. Computer Integrated Manufacturing (CIM): CIM systems architecture framework for modelling.
331. *** Glosar de termeni, publicat de Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS), publicat pe www.cnfis.ro.
332. *** H.G. nr. 567/15.06.2005 privind organizarea și desfășurarea studiilor universitare de doctorat.
333. *** IDEF0, Federal Information Processing Standards Publication, Integration Definition for Function Modelling, National Institute of Standards and Technology, 1993.
334. *** Institutul Național de Statistică (www.insse.ro).
335. *** I.R.S.-Institutul Român de Standardizare-Managementul calității și asigurarea calității. Editura Tehnică, București, 1996.
336. *** ISO 9000:2000. Sisteme de management al calității – concepte și vocabular.
337. *** ISO 9001:2001. Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanței.
338. *** ISO 19011:2001. Ghid pentru auditarea sistemelor calității.
339. *** Legea Învățământului nr.84/1995.
340. *** O.M.Ed.C. nr. 4868/07.08.2006 privind Suplimentul la diplomă.
341. *** ORDIN nr. 4492/06.07.2005 privind promovarea eticii profesionale în universități.
342. *** ORDIN nr. 3928/21.04.2005 privind asigurarea calității serviciilor educaționale în instituțiile de învățământ superior.
343. *** ORDIN nr. 3861/13.04.2005 privind înființarea Programelor de Cercetare Postdoctorală.
344. *** ORDIN nr.3617/16.03.2005 privind aplicarea generalizată a Sistemului European de Credite Transferabile.
345. *** ORDIN nr.3232/10.02.2005 privind organizarea ciclului de studii universitare de licență.
346. *** Pachetul de standarde ISO 9000:2000.
347. *** Planul Strategic de Dezvoltare Instituțională a Universității "Lucian Blaga" Sibiu pentru perioada 2004-2007.
348. *** Reglement (CEE) No 1863/93 du Conseil du 29 juin 1993 permettant la participation volontaire des entreprises du secteur industriel a un systeme communautaire de management environmental et l'audi.



- 349.*** Reglement (CEE/ No 1836/93), art. 5.
- 350.*** Qmedia, Nr. 4/2002.
- 351.*** Qmedia, Nr. 1/2004.
- 352.*** QS 9000:1998. Quality system requirements.
- 353.*** Standardul ISO 8402:1995.
- 354.*** SR ISO 10013:1997. Ghid pentru realizarea / dezvoltarea manualului calității.
- 355.*** SR ISO 10005:1995. Managementul calității. Ghid pentru planurile calității.
- 356.*** STAS 2631-72. Statistica matematică - Terminologie și simboluri.
- 357.*** STAS 7122-72. Statistica matematică - Prezentarea și prelucrarea datelor experimentale și de observație.
- 358.*** STATGRAPHICS. Manual de prezentare. Manugistic, Inc, Cambridge, 1992.
- 359.*** STAS 1839-72. Teoria probabilităților - Terminologie și simboluri.
- 360.*** "STATISTIC DATA SYSTEM" - sistem integrat de identificare și management al informației în asigurarea și managementul calității - software universal pentru modelarea, optimizarea statistică experimentală și managementul proceselor, produselor și serviciilor" Universitatea din Sibiu – Universitatea Politehnica Timișoara 1997 - 2007. (**Țîțu Aurel Mihail**, Oprean Constantin, Cicală Eugen) – protejat prin Oficiul Român de drepturi de autor ORDA 2007, Protejat prin Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci OSIM 2007.
- 361.*** VDA 6.1. Managementul calității în industria automobilelor.
- 362.*** www.europa.eu.int.
- 363.*** www.mie.ro – Site-ul Ministerului Integrării Europene.
- 364.*** www.cnfis.ro – Site-ul Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior.
- 365.*** www.edu.ro – Site-ul Ministerului Educației și Cercetării.