



Universitatea POLITEHNICA din București
Școala Doctorală de
Inginerie Industrială și Robotică

Domeniul de doctorat– Inginerie Industrială



REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Cercetări și contribuții privind analiza și îmbunătățirea performanței organizaționale
în domeniul serviciilor din industria de automobile

Research and contributions on the analysis and improvement of organizational
performance in the field of services in the automotive industry

Conducător științific,
Prof.dr.ing. Irina SEVERIN

Doctorand,
Ing. Elena LASCU

București
- 2023 -

Cuprins

<i>Cuvânt înainte</i>	7
Introducere	9
Listă abrevieri	11
Listă figuri	13
Listă tabele	17
<i>Partea I. Stadiul actual al cercetărilor privind performanța organizațională în industria serviciilor</i>	23
CAPITOLUL 1. CONTEXTUL DE CERCETARE AL TEZEI DE DOCTORAT	25
1.1. Contextul cercetării	25
1.2. Obiectivele cercetării	27
1.3. Importanța și relevanța științifică a temei	28
1.4. Structura tezei.....	29
CAPITOLUL 2. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ	31
2.1. Aspecte fundamentale legate de organizație	31
2.1.1. Definirea conceptului de organizație	31
2.1.2. Tipologia organizațiilor	31
2.1.3. Perspective contemporane	33
2.2. Performanța organizațională	34
2.2.1. Definirea conceptului de performanță organizațională	34
2.2.2. Fundamente și dimensiuni ale performanței	37
2.3. Managementul performanței	39
2.3.1. Definirea conceptului de management al performanței	39
2.3.2. Măsurarea performanței organizaționale: trecut și prezent	40
2.3.3. Evaluarea performanței organizaționale	42
2.3.3.1. Indicatori de performanță	42
2.3.3.2. Instrumente de măsurare	44
2.3.3.3. Modele de excelență	48
2.4. Caracteristicile organizațiilor din sectorul serviciilor	60
2.4.1. Radiografierea mediului de afaceri	60
2.4.2. Aspecte legate de servicii	62
2.4.2.1. Definirea serviciilor	62

	2.4.2.2. Tipologie	63
	2.4.2.3. Caracteristici	68
	2.4.2.4. Funcții	68
	2.4.2.5. Rolul serviciilor în dezvoltarea economico-socială	69
	2.4.3. Serviciile ca bunuri de consum în România: servicii pentru populație	70
	2.5. Cercetare documentară privind determinarea direcțiilor de cercetare	74
	2.6. Concluziile stadiului actual al cercetării	78
	<i>Partea a II - a. Contribuții privind dezvoltarea instrumentului specific sistemelor de management din industria de automobile</i>	<i>81</i>
	CAPITOLUL 3. METODOLOGIA CERCETĂRII PRIVIND SATISFAȚIA PĂRȚILOR INTERESATE	83
	3.1. Identificarea părților interesate	83
	3.2. Metode și instrumente de cercetare utilizate în analiza gradului de satisfacție al părților interesate	84
	3.3. Identificarea necesității colectării informațiilor și stabilirea obiectivelor chestionarelor... ..	84
	3.4. Stabilirea ipotezelor pentru realizarea chestionarelor	85
	3.5. Principii teoretice în dezvoltarea chestionarelor	96
	3.6. Proiectarea chestionarelor pentru evaluarea preliminară a gradului de satisfacție al părților interesate	98
	3.7. Analiza datelor colectate	99
	3.7.1. Analiza chestionarului clienților	101
	3.7.2. Analiza chestionarului angajaților	103
	3.7.3. Analiza chestionarului managerilor	106
	3.8. Concluzii privind cercetarea satisfacției părților interesate	114
	CAPITOLUL 4. ANALIZA VALIDITĂȚII CHESTIONARELOR ÎNTOCMITE ÎN VEDEREA EVALUĂRII SATISFAȚIEI PĂRȚILOR INTERESATE	117
	4.1. Evaluarea fezabilității chestionarelor	117
	4.2. Evaluarea consistenței chestionarelor	119
	4.2.1. Analiza consistenței interne pentru chestionarul clienților	120
	4.2.2. Analiza consistenței interne pentru chestionarul angajaților	124
	4.2.3. Analiza consistenței interne pentru chestionarul managerilor	127
	4.3. Evaluarea validității chestionarelor	131
	4.3.1. Analiza logică	131
	4.3.1.1. Analiza Cohen Kappa pentru chestionarul clienților	132
	4.3.1.2. Analiza Cohen Kappa pentru chestionarul angajaților	134
	4.3.1.3. Analiza Cohen Kappa pentru chestionarul managerilor	135
	4.3.2. Analiza de conținut	136

UPB	Teză de doctorat	Cercetări și contribuții privind analiza și îmbunătățirea performanței organizaționale în domeniul serviciilor din industria de automobile	Elena C.LASCU
		4.3.2.1. Analiza de conținut pentru chestionarul clienților	137
		4.3.2.2. Analiza de conținut pentru chestionarul angajaților	138
		4.3.2.3. Analiza de conținut pentru chestionarul managerilor	139
		4.3.3. Analiza de construct	140
		4.3.3.1. Analiza de construct pentru chestionarul clienților	143
		4.3.3.2. Analiza de construct pentru chestionarul angajaților	147
		4.3.3.3. Analiza de construct pentru chestionarul managerilor	151
		4.4. Evaluarea acceptabilității chestionarelor	159
		4.5. Concluzii	160
		CAPITOLUL 5. CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ PERFORMANȚA ORGANIZAȚIILOR	167
		5.1. Cercetări privind factorii de influență în performanța organizațiilor	167
		5.1.1. Factori determinanți ai schimbărilor organizaționale	168
		5.1.2. Atitudinea față de schimbare	169
		5.1.3. Rezistența la schimbare	169
		5.2. Analiza factorilor de influență în performanța organizațiilor	170
		5.2.1. Analiza factorilor de influență cu privire la clienți	170
		5.2.2. Analiza factorilor de influență cu privire la angajați	174
		5.2.3. Analiza factorilor de influență cu privire la manageri	179
		5.3. Propunerea modelului factorilor care influențează performanța organizațiilor	185
		5.4. Concluzii	187
		CAPITOLUL 6. CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND PROIECTAREA ȘI DEZVOLTAREA MODELULUI PARTICULARIZAT PENTRU SERVICE-URILE DE AUTOMOBILE	189
		6.1. Elaborarea modelului	189
		6.2. Criterii de evaluare	191
		6.2.1. Leadership	192
		6.2.2. Misiune, viziune și obiective	192
		6.2.3. Strategie și planificare	193
		6.2.4. Cultură organizațională	194
		6.2.5. Părți interesate	194
		6.2.6. Procese	196
		6.2.7. Conducerea performanței și gestionarea riscurilor	197
		6.2.8. Mediul extern concurențial	198
		6.2.9. Rezultate părți interesate	198
		6.2.10. Sustenabilitatea afacerii	200

6.3. Metodologia de evaluare	202
6.3.1. Obiectivele metodologiei	202
6.3.2. Grila de evaluare	202
6.3.3. Proces de autoevaluare	204
6.4. Mecanism de evaluare	204
6.5. Concluzii	210
CAPITOLUL 7. VALIDAREA INSTRUMENTULUI PROPUS – STUDIU DE CAZ ÎN ORGANIZAȚIE	211
7.1. Validarea instrumentului	211
7.2. Prezentarea organizației analizate	211
7.3. Identificarea problemelor cunoscute în organizația analizată	214
7.4. Identificarea problemelor necunoscute în organizația analizată prin aplicarea ILSSA	215
6.6. Evaluarea ILSSA în cadrul organizației analizate	218
CAPITOLUL 8. CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. LIMITĂRILE CERCETĂRII. PERSPECTIVE ȘI DIRECȚII PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE	221
8.1. Concluzii finale	221
8.2. Contribuții personale	224
8.3. Limitările cercetării	226
8.4. Perspective și direcții privind domeniul de cercetare	226
<i>LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE</i>	229
Bibliografie	231
Anexe	241

Cuvinte cheie: performanța organizațională, părțile interesate, industria serviciilor, îmbunătățire continuă, indicatori de performanță, excelența în afaceri

Introducere

În contextul actual în care competitivitatea pe piața serviciilor post vânzare din industria de automobile devine din ce în ce mai strânsă, iar organizațiile sunt puse în fața unor decizii categorice, prezenta teză de doctorat abordează performanța organizațională din perspectiva organizațiilor prestatoare de servicii de reparații și întreținere vehicule. Din acest motiv, teza de doctorat contribuie la dezvoltarea unui instrument de analiză și îmbunătățire a performanței organizaționale specific sistemelor de management din industria de automobile cu impact asupra organizațiilor de reparații și întreținere vehicule. Instrumentul dezvoltat integrează factori cheie în realizarea performanței de către organizațiile de reparații și întreținere vehicule.

Teza de doctorat este structurată în două părți și opt capitole care descriu cercetările efectuate pentru atingerea obiectivului principal. Prima parte este dedicată cunoașterii domeniului cercetat și include capitolele 1 și 2. A doua parte este dedicată prezentării metodologiei de cercetare și contribuțiilor personale rezultate în urma procesului de cercetare și include capitolele 3, 4, 5, 6, 7 și 8. Cuprinde 18 anexe, un număr de 306 pagini, iar fiecare capitol conține o introducere, un conținut și un set de concluzii legate de aspectul cercetat în cadrul capitolului respectiv.

Capitolul 1 “Contextul de cercetare al tezei de doctorat” prezintă aspectele importante care au stat la baza cercetării: necesitatea cercetării, obiectivul principal, obiectivele specifice, importanța și relevanța științifică a temei de cercetare.

Capitolul 2 “Stadiul actual al cercetărilor privind performanța organizațională” prezintă cercetarea documentară privind organizațiile și structurarea acestora, performanța organizațională, metodele și instrumentele utilizate în măsurarea performanței și managementul performanței. Tot în cadrul acestui capitol a fost realizată o cercetare specifică asupra organizațiilor de reparații și întreținere vehicule pentru determinarea direcțiilor de cercetare.

Capitolul 3 “Metodologia cercetării privind satisfacția părților interesate” prezintă cercetarea specifică pe bază de chestionar și compararea rezultatelor obținute de către organizațiile eșantionate, cu scopul de a identifica factorii care influențează realizarea performanței organizaționale, din perspectiva celor trei părți cheie interesate: clienți, angajați și manageri.

Capitolul 4 “Analiza validității chestionarelor întocmite în vederea evaluării satisfacției părților interesate” prezintă rezultatele testării statistice a chestionarelor utilizând SPSS. A fost determinată validitatea chestionarelor din punct de vedere al fezabilității, fiabilității, validității și acceptabilității.

Capitolul 5 “Cercetări și contribuții privind factorii care influențează performanța organizațiilor” propune modelul conceptual al factorilor care influențează performanța organizațiilor de reparații și întreținere vehicule. Factorii determinanți au fost ierarhizați în model pe trei niveluri de importanță.

Capitolul 6 “Cercetări și contribuții privind proiectarea și dezvoltarea instrumentului particularizat pentru service-uri de automobile” prezintă premisele care au stat la baza realizării instrumentului, precum și structura acestuia și factorii luați în considerare.

Capitolul 7 “Validarea instrumentului de analiză - studiu de caz aplicat în organizație” prezintă algoritmul de aplicare al instrumentului propus și rezultatele simulării instrumentului în cadrul unei organizații. Simularea din cadrul organizației a validat astfel modelul propus.

Capitolul 8 “Concluzii finale. Contribuții personale. Limitările cercetării. Perspective și direcții privind domeniul de cercetare” prezintă concluziile generale ale cercetărilor specifice, elementele

de originalitate aduse prin prezenta teză în sfera serviciilor de reparații și întreținere din industria de automobile, limitările cercetării, perspectivele și direcțiile viitoare privind domeniul de cercetare.

Capitolul 1. CONTEXTUL DE CERCETARE AL TEZEI DE DOCTORAT

Influența deosebită a organizațiilor asupra existenței și dezvoltării societății a cunoscut o tendință ascendentă pe parcursul secolului XX. Societatea este caracterizată prin dinamism, rapiditate și încredere în progres, iar organizațiile cu care ne intersectăm în viața de zi cu zi reprezintă pilonii societății. Analistii apreciază apariția organizațiilor ca răspuns la nevoia oamenilor de cooperare întrucât aceștia au o putere limitată de acțiune și există lucruri pe care nu le pot face singuri.

Cercetând literatura s-a constatat faptul că specialiștii alături de organizații, au declanșat și identificat noi modalități de măsurare a performanței, iar organizațiile susținute de către specialiști, au reușit să facă față noilor provocări. Organizațiile își pot măsura performanța din diverse motive, însă principalul motiv este dat de faptul că performanța poate fi îmbunătățită numai dacă i cunoaște nivelul real. Măsurarea performanței este importantă deoarece indică nivelul de atingere al obiectivelor, orientează managerii în luarea deciziilor și permite elaborarea strategiilor viitoare în activitățile de evaluare, control, planificare bugetară, motivarea angajaților și promovare cu scopul de a îmbunătăți performanțele lor.

Asemenea oricăror alte organizații și service-urile de automobile au cunoscut în ultimii 10 ani o evoluție semnificativă, ca urmare a creșterii parcului de autoturisme la nivel național. Sectorul românesc al organizațiilor prestatoare de servicii de reparații și întreținere vehicule se află în plină transformare, este slab capitalizat și duce lipsa unui management riguros. Aspectele anterior menționate cât și modul de gestionare al transformărilor influențează direct societatea și pot genera riscuri pe măsură. Performanța organizațională reprezintă un subiect intens dezbătut în ultimii 30 de ani, iar preocupările legate de îmbunătățirea performanței reprezintă cu adevărat un interes comun atât în rândul organizațiilor cât și în rândul specialiștilor.

Teză de doctorat vizează efectuarea unor studii conectate de îmbunătățire a performanței service-urilor de reparații și întreținere vehicule. ***Obiectivul principal al prezentei teze de doctorat este dezvoltarea unui instrument de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile pentru identificarea celor mai bune soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale a service-urilor de automobile.***

Din obiectivul principal derivă o serie de **obiective specifice** după cum urmează:

○ **OS1 – Determinarea perspectivelor de cercetare în acord cu măsurarea performanței organizațiilor care prestează servicii de reparații și întreținere vehicule, pe baza revizuirii literaturii de specialitate;**

- OS1.1 – Cercetarea aspectelor legate de performanța organizațională întâlnite cu regularitate în literatura de specialitate;
- OS1.2 – Identificarea celor mai des utilizate instrumente, metode și modele utilizate în măsurarea performanței organizaționale în sfera serviciilor;
- OS1.3 – Identificarea aspectelor fundamentale legate de domeniul serviciilor din România;

○ **OS2 – Identificarea principalilor factori care contribuie la îmbunătățirea performanței organizațiilor care prestează servicii de reparații și întreținere vehicule;**

- OS2.1 – Proiectarea și realizarea unor chestionare ca instrumente de lucru care să faciliteze accesul la informații referitoare la performanțele organizațiilor din domeniul serviciilor;
 - OS2.2 – Analiza privind rezultatele evaluării performanțelor organizațiilor din domeniul serviciilor;
 - OS2.3 – Analiza validității chestionarelor destinate evaluării performanțelor organizațiilor din domeniul serviciilor;
 - OS2.4 – Proiectarea și dezvoltarea unui model al factorilor care influențează performanța organizațiilor din domeniul serviciilor;
- **OS3 – Proiectarea și dezvoltarea unui instrument de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile care poate ajuta organizațiile să identifice cele mai bune soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale și să atingă excelența;**
- OS3.1 – Alinierea modelului factorilor care influențează performanța organizațiilor la model european de excelență EFQM 2020;
 - OS3.2 – Elaborarea instrumentului de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile care poate ajuta organizațiile să identifice cele mai bune soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale pe drumul către excelență;
 - OS3.3 – Validarea instrumentului de lucru specific în cadrul unor service-uri de automobile.

Pentru atingerea obiectivului general, în cadrul tezei de doctorat au fost efectuate o serie de cercetări, după cum urmează:

- Cercetare bibliografică și documentară cu privire la identificarea principalelor aspecte legate de măsurarea performanței organizaționale din domeniul serviciilor;
- Cercetare bibliografică și documentară cu privire la identificarea celor mai des utilizate instrumente, metode și modele utilizate în măsurarea performanței organizațiilor din domeniul serviciilor;
- Cercetare documentară cu privire la identificarea aspectelor fundamentale legate de domeniul serviciilor din România;
- Cercetare documentară și comparativă cu privire la identificarea modalităților de abordare a Managementului Performanței de către service-urile de reparații și întreținere vehicule;
- Cercetare documentară cu privire la identificarea factorilor care influențează performanța service-urilor de reparații și întreținere vehicule;
- Elaborarea instrumentului de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile;
- Evaluarea utilității instrumentului de lucru specific în cadrul organizației analizate.

Deși în ultimele două decenii numărul organizațiilor mici și mijlocii a crescut, organizațiile care prestează servicii post-vânzare în industria de automobile încă înfruntă probleme legate de aplicarea metodelor și modelelor de excelență. Metodele și modelele existente se concentrează cu precădere pe organizațiile mari, prezintă bariere de lucru și nu sunt încă complet aliniate: precizează o multitudine de criterii și factori care trebuie luați în considerare, iar organizațiile se confruntă cu problema alocării de resurse. Pe acest fundament organizațiile mici sunt plasate în defensivă față de aplicarea metodelor și modelelor de excelență, iar organizațiile participante la cercetare nu aplică modele de excelență sau aplică restrâns metodologii ușoare, tocmai din motivele amintite anterior: dificultate în aplicare sau inadecvare.

De aici rezultă și **necesitatea tezei de doctorat „Cercetări și contribuții privind analiza și îmbunătățirea performanței organizaționale în domeniul serviciilor din industria de automobile”**, care evidențiază problemele cu care se confruntă service-urile de reparații și

întreținere automobile. Tema tezei de doctorat raportează o problemă de actualitate, cu o importanță deosebită în îmbunătățirea performanței organizațiilor care prestează servicii de reparații și întreținere automobile.

Noutatea oferită de teza de doctorat se compune din elaborarea și validarea instrumentului de lucru specific service-urilor de automobile (ILSSA) aliniat la modelul de excelență EFQM 2020. Instrumentul dezvoltat aduce o contribuție importantă atât în domeniul teoretic, cât și în cel practic, oferind un cadru de lucru oportun îmbunătățirii performanțelor organizaționale. Instrumentul specific de lucru propune identificarea direcțiilor de îmbunătățire ale performanței, fiind fundament pe rezultatele stabilite prin parcurgerea algoritmului de lucru propus. Contribuția importantă în practică pe care instrumentul o aduce se referă la faptul că, service-urile de de reparații și întreținere automobile vor putea beneficia de avantajele modelului de excelență EFQM doar aplicând acest instrument și în același timp vor depune mai puțin efort în ceea ce privește alocarea de resurse.

Capitolul 2. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ

Deoarece cerințele clienților devin din ce în ce mai mari, majoritatea preocupărilor organizațiilor gravitează în jurul îmbunătățirii performanței organizaționale. Performanța organizațională poate fi îmbunătățită numai dacă i se cunoaște adevăratul nivel și de aceea ea trebuie analizată în limitele mediului în care organizația își desfășoară activitatea. În cadrul acestui capitol s-a realizat identificarea, clasificarea și caracterizarea organizațiilor cu scopul de a defini performanța și managementul performanței.

Definirea conceptului de organizație se face cu dificultate chiar și în literatura de specialitate, situație justificată prin prisma diversității și complexității organizațiilor, astfel că “dificultatea definirii conceptului de organizație este determinată nu numai de multitudinea de perspective din care este analizată, dar și de însăși evoluția analizei organizaționale care a consacrat noi modalități de definire, în funcție de contribuțiile aduse de-a lungul timpului de diferite cercetări teoretice și practice” [V03]. Deși până în prezent literatura de specialitate a acumulat un extraordinar material cu privire la organizații, incertitudinile cu privire la analiza și clasificarea lor încă există.

De-a lungul timpului, marii teoreticieni ai organizațiilor au privit organizațiile din diverse perspective și au adăugat noi criterii de clasificare, astfel că întâlnim clasificări în funcție de mărime, tip, ori scopul principal declarat. Literatura de specialitate [B13], [N04] cuprinde nouă tipologii variate care însă nu proiectează pe deplin diversitatea organizațiilor. O primă concluzie poate afirma faptul că dezvoltarea și diversificarea organizațiilor au condus la clasificări tot mai complexe, la apariția de informații mai bogate și nu în ultimul rând la dificila definire a performanței. A fost identificat faptul că de-a lungul timpului performanța a fost definită în funcție de sistemul de activități desfășurate, de înțelesuri sau de scopuri, neexistând până în prezent o definiție generală și exhaustivă a conceptului de performanță.

Performanța organizațională reprezintă fără îndoială conceptul cel mai studiat în cadrul numeroaselor cercetări și lucrări științifice din domeniul managementului din secolul XXI, motiv pentru care teoreticienii au venit în sprijinul organizațiilor punând bazele unei științe a managementului performanței prin clarificarea, conceptualizarea și dezvoltarea de idei și strategii destinate acestui scop. Având în vedere că domeniul managementului se remodelează odată cu schimbările care au loc în societate, a fost realizată o revizuire a literaturii cu scopul de a determina măsura în care performanța organizației rămâne parte a cercetărilor de astăzi. Au fost identificate 1271 de studii, dar au fost luate în considerare doar 1187 de lucrări. Prin urmare pornind de la definițiile prezentate în cadrul acestui capitol, cea de-a doua concluzie poate afirma faptul că performanța organizațională reprezintă metoda de măsurare fundamentală a reușitei unei organizații și totodată rezultatul nemijlocit al tuturor eforturilor depuse în realizarea unei activități, indiferent de varianta de definiție.

Tot în analiza stadiului actual s-a realizat identificarea, clasificarea și caracterizarea principalelor elemente care ajută la evaluarea performanței organizaționale. În timp, datorită evoluțiilor globale în ceea ce privește performanța și măsurarea acesteia, sistemele de măsurare ale performanțelor au început să includă treptat modele cadru sau modele teoretice care propun o serie de elemente generale grupate în criterii de evaluare cuantificabile prin indicatori. Desigur că, în literatura de specialitate se regăsesc mai multe instrumente și modele de măsurare a performanței organizaționale decât cele amintite în cadrul acestui capitol:

- Indicatori de performanță:
- Indicatori de performanță financiari (1880-1980);

- Indicatori de performanță non-financiari (1980 până în prezent);
- Instrumente:
 - Tabloul de bord strategic general TBSG (perioada interbelică);
 - Benchmarking (1990);
 - Piramida performanței (1990);
 - Tabloul de bord echilibrat sau Balanced Scorecard (1992);
 - Tabloul G.I.M.S.I. sau Dashboard (1998);
- Modele de excelență:
 - Modelul de excelență Deming (1951);
 - Modelul de excelență Malcolm Baldrige (1987);
 - Modelul de excelență EFQM (1992);
 - Noul Model de excelență EFQM (2020);
 - Premiul Român pentru Calitate – Joseph M. Juran (1999).

Pentru obținerea unei imagini corecte a performanței organizației, măsurarea acesteia ar trebui să fie realizată prin intermediul unui sistem de măsurare a performanței fundamentat pe un set coerent de indicatori financiari și non-financiari, generali sau specifici, instrumente și modele de măsurare, care să ofere organizațiilor oportunitatea de a identifica zonele în care lucrurile nu merg bine, de a determina oportunitățile de îmbunătățire și nu în ultimul rând de a-și consolida poziția pe piață. Acest sistem trebuie modificat în funcție de schimbările din interiorul organizației, cât și din exteriorul său. Astfel, o a treia concluzie poate afirma faptul că implementarea unui sistem de măsurare a performanței adaptat nevoilor organizației are o importanță majoră în gestionarea performanței.

Analiza globală asupra performanței organizației și a metodelor și modelor de măsurare este transferată către sectorul serviciilor [***26] și ulterior către serviciile prestate în industria de automobile. Sectorul terțiar acoperă totalitatea serviciilor realizate la nivelul economiei naționale, iar dezvoltarea rapidă și continuă a acestuia a făcut ca funcțiile economică și socială pe care le îndeplinește să câștige o importanță majoră în stimularea economiei pe plan intern și internațional. În prezent, pe lângă rolul de complementare a bunurilor materiale, serviciile îndeplinesc și rolul de liant între bunurile materiale, idei, capitaluri și informații la scară națională și mondială. În contextul acestor aspecte, poate fi spus că serviciile reprezintă în general acele activități distincte de produse, care satisfac necesități individuale sau sociale ale populației sau ale altei organizații și care dețin un sector distinct în economie.

Dezvoltarea și diversificarea, cât și complexitatea și eterogenitatea serviciilor, au condus la o scindare sistematizată a serviciilor pe mai multe direcții. Astfel că, în ultimii 25-30 de ani, specialiștii au depus eforturi mari pentru a armoniza clasificarea serviciilor. După efectuarea unei cercetări literare, s-a constatat că sectorul serviciilor este clasificat într-o mare varietate de criterii. Un tablou complet al serviciilor destinate populației este prezentat în Tabelul 2.9 [I02].

Din diversitatea serviciilor analizate de pe piața din România, un rol prioritar îl au serviciile ca bunuri de consum pentru populație (cu o pondere de 80%), mai exact serviciile de reparații și întreținere vehicule din industria de automobile. Prin volumul remarcabil atins de dezvoltarea sa în ultimii 15 ani, dar și a potențialul imens de profesionalizare a acestui sector de activitate care este dat de automobilele dotate cu sisteme tot mai complexe, serviciile de reparații și întreținere vehicule din industria de automobile au devenit un punct forte pentru economia națională.

Tabel 2.9. Tabloul general al serviciilor destinate populației

Caracteristicile beneficiarului		Rolul existențial	Importanța pentru consum	Conținutul activității
Servicii destinate populației	Caracterul personal (individual)	Servicii independente (asociate persoanelor)	Servicii separate în interiorul unor sectoare (caracter locativ)	<ul style="list-style-type: none"> - Închirierile de obiecte, locuințe și autoturisme; - Iluminatul public; - Salubritatea;
			Servicii organizate ca ramuri distincte ale economiei	<ul style="list-style-type: none"> - Reparațiile și întreținerea produselor; - Servicii post-vânzare; - Spălătorii și curățătorii; - Transport persoane și marfă; - Poșta și telecomunicațiile; - Sănătatea; - Turismul (hotel, restaurant); - Cultura și arta; - Producerea și conservarea alimentelor; - Realizarea de confecții și încălțăminte;
		Servicii asociate bunurilor	Servicii industriale	<ul style="list-style-type: none"> - Transportul de marfă; - Poșta și telecomunicațiile; - Turismul (hotel, restaurant);
	Servicii neindustriale		<ul style="list-style-type: none"> - Învățământul și știința; - Informatica; - Sănătatea; 	
	Caracterul colectiv (publice sau sociale)	Servicii de piață (personalizate și plătite de populație)	<ul style="list-style-type: none"> - Învățământul particular; - Sănătatea în regim privat; - Stenodactilografierea și traducerile; - Servicii bancare și de asigurări; - Transportul (feroviar, rutier, naval și aerian); - Transportul și distribuția energiei electrice, termice, a gazelor și de alimentare cu apă; - Poșta, telecomunicațiile și radioteleviziunea; - Turismul (hotel, restaurant, cafenele); - Reparațiile și întreținerea produselor; - Igiena personală și estetica umană; 	
			Servicii non-market (finanțate public)	<ul style="list-style-type: none"> - Învățământul, sănătatea, asistența socială; - Alimentația publică; - Protejarea mediului; - Publicitatea pentru informare rapidă; - Ordinea publică, Apărarea națională și Relațiile externe;

Nivelul și proporțiile serviciilor de reparații și întreținere vehicule indică faptul că acestea nu numai că au un rol social, ci mai degrabă și unul economic susținând eficientizarea economiei și satisfacerea necesităților de deplasare a oamenilor. Tabelul 2.7 radiografiază mediul de afaceri din România, datele făcând referire la organizațiile din domeniile financiar și non-financiar (industrie, construcții, comerț și servicii).

Tabel 2.7. Radiografia mediului de afaceri din România [***15]

Tipul companiei	Domeniul financiar și non-financiar		Domeniul non-financiar		Sectorul serviciilor		Servicii de întreținere și reparare autovehicule	
	Număr	Pondere (%)	Număr	Pondere (%)	Număr	Pondere (%)	Număr	Pondere (%)
IMM-uri	566145	99,7	485757	99,7	276432	99,8	21143	99,9
Mari	1738	0,3	1667	0,3	582	0,2	23	0,1
Total	567883	100	487424	100	277014	100	21166	100

Analiza efectuată în anul 2020 asupra nevoilor de consum ale populației [***25] evidențiază cei mai importanți factori care influențează dinamica și evoluția serviciilor adresate populației: sistemul economic, veniturile și puterea de cumpărare a populației, rata inflației, inegalități de venit în rândul populației, rata șomajului, proporția timpului liber sau stilul de viață.

Creșterea veniturilor și a puterii de cumpărare pe de-o parte, iar creșterea timpului liber al populației pe de altă parte, au contribuit major la dezvoltarea serviciilor prestate populației în ultimii ani. Servicii care rezolvă nevoile generale ale populației ca ușurare a vieții de zi cu zi, economisirea timpului, îngrijirea și asistența copiilor sau a persoanelor cu nevoi speciale, au profunde implicații economice și sociale și contribuie la stimularea nivelului de trai al populației. Analiza realizată în cadrul acestui capitol demonstrează faptul că serviciile pentru populație sunt simultan atât o condiție cât și o consecință a dezvoltării economice și sociale românești. Pe lângă toate acestea, intervine un element tangențial: aspectul cultural.

Studierea în profunzime a sectorului serviciilor din România a permis identificarea direcției de cercetare, mai exact dezvoltarea unui instrument de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile. Pentru atingerea obiectivelor tezei de doctorat, a fost aprofundat sectorul serviciilor de reparații și întreținere din industria de automobile cu concentrare asupra reprezentanților oficiali.

Ca formă de serviciu post-vânzare, întreținerea și repararea de automobile au devenit tot mai importante în mediile comerciale. Aceste servicii reprezintă punctele de contact după vânzarea vehiculelor dintre producător și clienți, dovedind că au o contribuție fundamentală în remedierea problemelor apărute în garanție și nu numai, sunt strâns interconectate cu producția deoarece furnizează producătorului informații legate de problemele apărute pentru ca acesta să poată remedia disfuncționalitățile din procesul de fabricație, în satisfacția continuă a clienților, în creșterea loialității mărcii și determinarea re-achizițiilor și nu în ultimul rând la crearea avantajului competitiv strategic al producătorilor. Cu toate acestea, deși sectorul serviciilor de reparații și întreținere, s-au aflat într-o continuă expansiune în ultimii 30 de ani și prezintă o importanță de lungă durată, cercetările legate de acest sector sunt extrem de insuficiente.

În urma cercetării realizată de Daedalus Millward Brown în parteneriat cu Auto.ro [***17], service-urile oficiale și-au îndreptat atenția asupra îmbunătățirii serviciilor cu scopul de a personaliza și diferenția serviciile în funcție de nevoile clienților, în scopul menținerii relațiilor cu aceștia pe termen lung. În cazul acestor service-uri oficiale, constructorul le impune condiții severe prin alinierea completă la standardele sale tehnice, calitative și etice, însă în același timp le furnizează formări profesionale cu titlu gratuit, asistența tehnică și toată documentația și informația de care au nevoie în desfășurarea activităților. Mai important decât atât este faptul că, constructorul impune reprezentantului său să folosească în întreținere și reparații doar piese de schimb de origine.

Considerațiile cu privire la creșterea pieței de reparații și întreținere vehicule sunt justificate prin faptul că vehiculele s-au impus rapid ca principal mijloc de transport în România și există milioane de oameni care conduc vehicule uzate sau noi, care vor trebui întreținute și reparate. Creșterea numărului de automobile poate explica evoluția semnificativă a apariției service-urilor de reparații în România.

Cu scopul de a obține o imagine de ansamblu asupra acestui sector, a fost efectuată o cercetare secundară pentru realizarea topului celor 10 mari constructori de automobile în București România prin primul service oficial. Analiza confirmă faptul că cele 10 organizații nu au adoptat un model deja existent ci au combinat diferite elemente deja existente, creându-și un program propriu, adaptat. Printre elementele cheie utilizate în strategii întâlnim Calitate, Îmbunătățire continuă, Standardizare, Siguranță și conformitate, Clienții și Angajații, Eficiență, Mediu înconjurător și Societate. O primă concluzie formulată în urma acestei analize rezumă faptul că deși aceste organizații activează în cadrul aceluiași sector de activitate, fiecare organizație abordează în mod diferit performanța organizațională și a implementat elemente pentru care și-au asumat limitările fiecăruia.

Ultima concluzie a acestui prim capitol, în urma examinării situației actuale în ceea ce privește service-urile de reparații și întreținere vehicule din România, dar și cercetarea literaturii de specialitate, constată existența unei probleme legată de aplicarea modelelor de excelență cât și a lipsei de rigurozitate în aplicarea modelelor și a instrumentelor Managementului Performanței [D06]. Instrumentul ce va fi dezvoltat în capitolele următoare, va permite determinarea performanței sistemelor de management din industria de automobile prin identificarea factorilor de influență asupra acesteia.

Capitolul 3. METODOLOGIA CERCETĂRII PRIVIND SATISFAȚIA PĂRȚILOR INTERESATE

Service-urile de reparație și întreținere automobile sunt organizații care adoptă și implementează strategii ținând cont de necesitățile și așteptările părților interesate [M01]. În lucrarea “Strategic management: A stakeholder approach”, Freeman definește părțile interesate ca fiind “individ sau grup interesat de orice decizie sau activitate a unei organizații” [F06].

Prima etapă parcursă în vederea determinării gradului de satisfacție a fost identificarea părților interesate de calitatea și performanța serviciilor de reparație și întreținere automobile. Această etapă a presupus stabilirea grupurilor cu cel mai mare interes în privința problemei studiate, ținând cont de evaluarea intereselor și a importanței fiecărei părți interesate. Părțile interesate au fost identificate conform standardelor ISO 9001: 2015 - principii care asigură faptul că toți clienții primesc produse și servicii de înaltă calitate și ISO 26000: 2020 - îndrumări privind relația dintre organizație, părți interesate și societate. Astfel au fost stabilite părțile interesate ca fiind: clienții, angajații și managerii [***10, ***21]. La baza acestei selecții însă s-au regăsit și alte două aspecte importante. Primul aspect constă în faptul că orientarea către clienți, leadership-ul și constanta scopului și dezvoltarea și implicarea angajaților sunt PRINCIPII ALE EXCELENȚEI și totodată criterii de bază ale Modelului de Excelență EFQM. Cel de-al doilea aspect constă în faptul că angajații și clienții au reprezentat principala preocupare în organizația de reparații și întreținere automobile, în care autoarea prezentei teze și-a desfășurat activitatea pentru o perioadă de 4 ani.

Această etapă a fost urmată de stabilirea metodelor și a instrumentelor de cercetare. Satisfacția părților interesate exprimă percepțiile asupra serviciilor furnizate, iar pentru cercetarea și evaluarea gradului de satisfacție, cât și pentru obținerea de dovezi pentru analiză a fost necesară utilizarea metodelor științifice și a instrumentelor deja cunoscute: observație directă, cercetare documentară, chestionare, analiză și sinteză. [L01], [M20]. Motivul pentru care s-a decis aplicarea chestionarelor ca instrument al cercetării pentru colectarea datelor s-a bazat pe ideea că informațiile obținute sunt de tip cantitativ și calitativ și pe faptul că părțile interesate se pot exprima direct [A03, M04]. De asemenea, aplicarea chestionarelor a permis monitorizarea și dirijarea procesului de colectare, cât și determinarea nivelului actual al preocupărilor majore legate de dezvoltarea activității de servicii auto și au permis aprofundarea informațiilor imposibil de accesat din surse alternative.

Setul format din cele trei chestionare a fost aplicat populației statistice formată din principalele părțile interesate. Populația totală (723 clienți, 1809 angajați și 10 manageri generali) a fost eșantionată prin metoda simplă de eșantionare aleatorie, rezultând următoarele eșantioane: 80 de clienți, 200 de angajați și 10 manageri. Au fost primite 60, 143, respectiv 7 chestionare completate, dar după verificare, o parte dintre ele au fost anulate deoarece nu erau complete. În final, au fost validate 51, 120 respectiv 6 chestionare. Datele au fost colectate simultan, iar populația participantă la cercetare a fost înștiințată că rezultatele vor fi diseminate în cadrul prezentei teze de doctorat. Considerând răspunsurile primite, poate fi propus un model de cercetare a factorilor care influențează performanța acestor organizații. Figurile 3.2, 3.4 și 3.6. prezintă ipotezele de lucru formulate, care urmează a fi testate pe parcursul acestui studiu.

Modelul de cercetare cu ipoteze aferente chestionarului clienților este prezentat în Figura 3.2. Cele patru ipoteze aferente chestionarului aplicat clienților sunt:

- Ipoteza H1: Termenul de programare influențează gradul de satisfacție al clienților;
- Ipoteza H2: Experiența clientului în service influențează gradul de satisfacție al clienților;
- Ipoteza H3: Revenirea în service a clientului influențează gradul de satisfacție al clienților;

- Ipoteza H4: Gradul de satisfacție al clienților influențează loialitatea clientului.

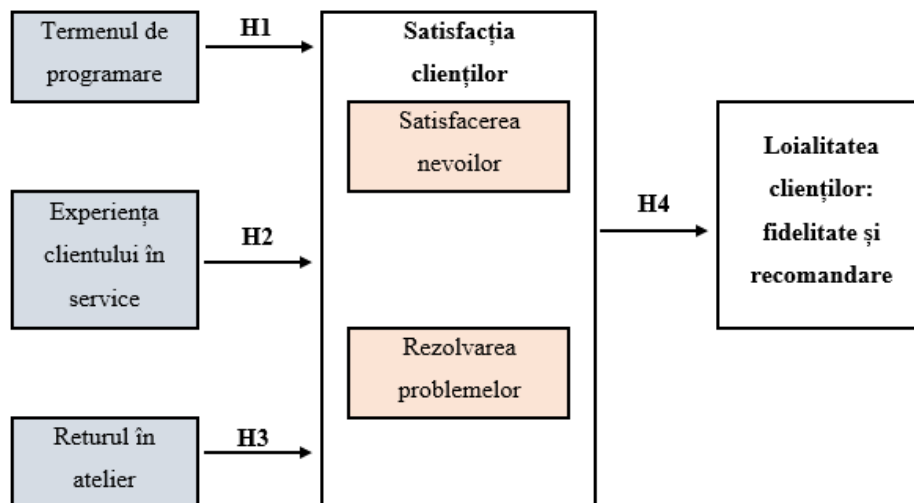


Fig. 3.2. Modelul de cercetare cu ipoteze aferent chestionarului clienților

Modelul de cercetare cu ipoteze aferente chestionarului angajaților este prezentat în Figura 3.4. Cele cinci ipoteze aferente chestionarului aplicat angajaților sunt:

- Ipoteza H5: Condițiile de muncă au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților;
- Ipoteza H6: Calitatea colaborării din companie are efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților;
- Ipoteza H7: Factorii economici au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților;
- Ipoteza H8: Condițiile de dezvoltare profesională au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților;
- Ipoteza H9: Satisfacția angajaților are un efect pozitiv semnificativ asupra performanței angajaților.

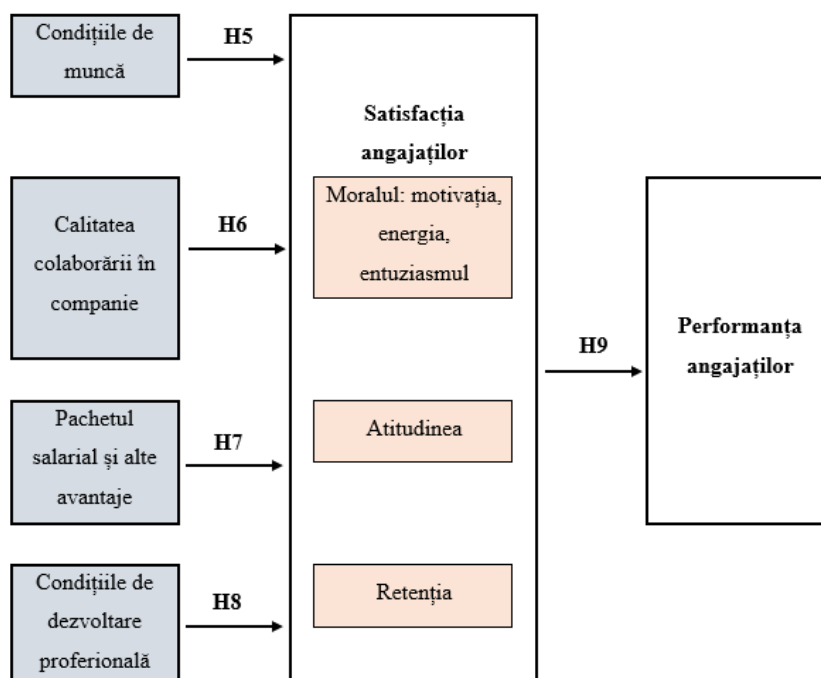


Fig. 3.4. Modelul de cercetare cu ipoteze aferent chestionarului angajaților

Modelul de cercetare cu ipoteze aferente chestionarului managerilor este prezentat în Figura 3.6. Cele opt ipoteze aferente chestionarului managerilor sunt:

- Ipoteza H10: Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv strategia organizației.
- Ipoteza H11: Strategia organizației influențează pozitiv managementul riscului.
- Ipoteza H12: Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv managementul riscului.
- Ipoteza H13: Managementul riscului influențează pozitiv performanța organizației.
- Ipoteza H14: Abordarea conducerii influențează pozitiv managementul angajaților.
- Ipoteza H15: Orientarea către angajați influențează pozitiv managementul clienților.
- Ipoteza H16: Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv managementul clienților.
- Ipoteza H17: Managementul clienților influențează pozitiv performanța organizației.

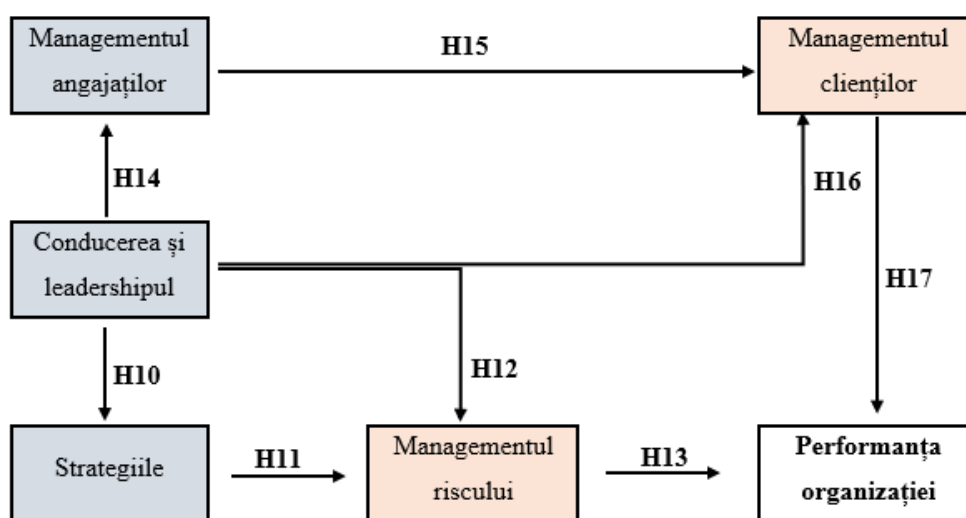


Fig. 3.6. Modelul de cercetare cu ipoteze aferent chestionarului managerilor

În urma examinării răspunsurilor primite de la părți interesate selectate se profilează nevoia de schimbare evidențiată prin gradul redus de satisfacție identificat la clienți și angajați. Rezultatele acestui modelul vor fi utilizate în scopul îmbunătățirii proceselor, o mai bună gestionare și implicit pentru creșterea gradului de satisfacție al părților interesate.

Analiza chestionarului dedicat clienților, cu un grad de realizare de doar 74.4% arată faptul că organizațiile au reale deficiențe în ceea ce privește orientarea către clienți. În plus, se identifică un dezechilibru în rândul criteriilor: termen de programare – 84.3%, experiență în service – 96.7%, revenire în service – 33.3%, fidelitate și recomandare – 71.6% și grad de satisfacție – 86.3%. Măsura în care sunt îndeplinite criteriile chestionarului aplicat clienților este prezentată în Figura 3.20. (a).

Analiza chestionarului dedicat angajaților, cu un grad de realizare de 85.6% arată faptul că organizațiile sunt parțial orientate către angajați. Se identifică următoarele grade de îndeplinire a criteriilor: condiții de muncă – 80%, calitatea colaborării în companie – 88.1%, pachet salarial și avantaje salariale – 83.3% și grad de satisfacție – 93.8%. Măsura în care sunt îndeplinite criteriile chestionarului aplicat angajaților este prezentată în Figura 3.20. (b).

Analiza chestionarului dedicat managerilor, cu un grad de realizare al chestionarului de 90% arată faptul că service-urile de reparații și întreținere vehicule implementează și mențin Sistemul de Management al Calității. Din analiză se constată un echilibru perfect al criteriilor studiate, astfel gradele de îndeplinire sunt: conducere și leadership – 93.3%, strategii – 86.7%, sisteme de management – 83.3%, managementul clienților – 96.7%, managementul angajaților – 90%,

managementul riscului – 100% și performanțe și rezultate obținute – 80%. Măsura în care sunt îndeplinite criteriile chestionarului aplicat angajaților este prezentată în Figura 3.20.(c).

Pe de altă parte, din răspunsurile primite la întrebarea cu numărul 36 pot fi identificate deficiențe și riscuri în ceea ce privește organizarea, funcționarea și gestionarea acestor organizații. Performanța este strâns legată de obiectivele stabilite intern și este redusă la caracteristici relevante și recunoscute pentru a crea condiții optime pentru realizarea performanței. Din Figura 3.19. pot fi observate principalele categorii de probleme cu care se confruntă organizațiile: fluctuație ridicată a personalului pe baza nemulțumirii acestora și a unui feedback negativ din partea clienților. Cu o frecvență ușor mai mică este identificată implicarea insuficientă a angajaților, lipsa indicatorilor privind satisfacția angajaților și lipsa sincronizării cheltuielilor cu încasările.

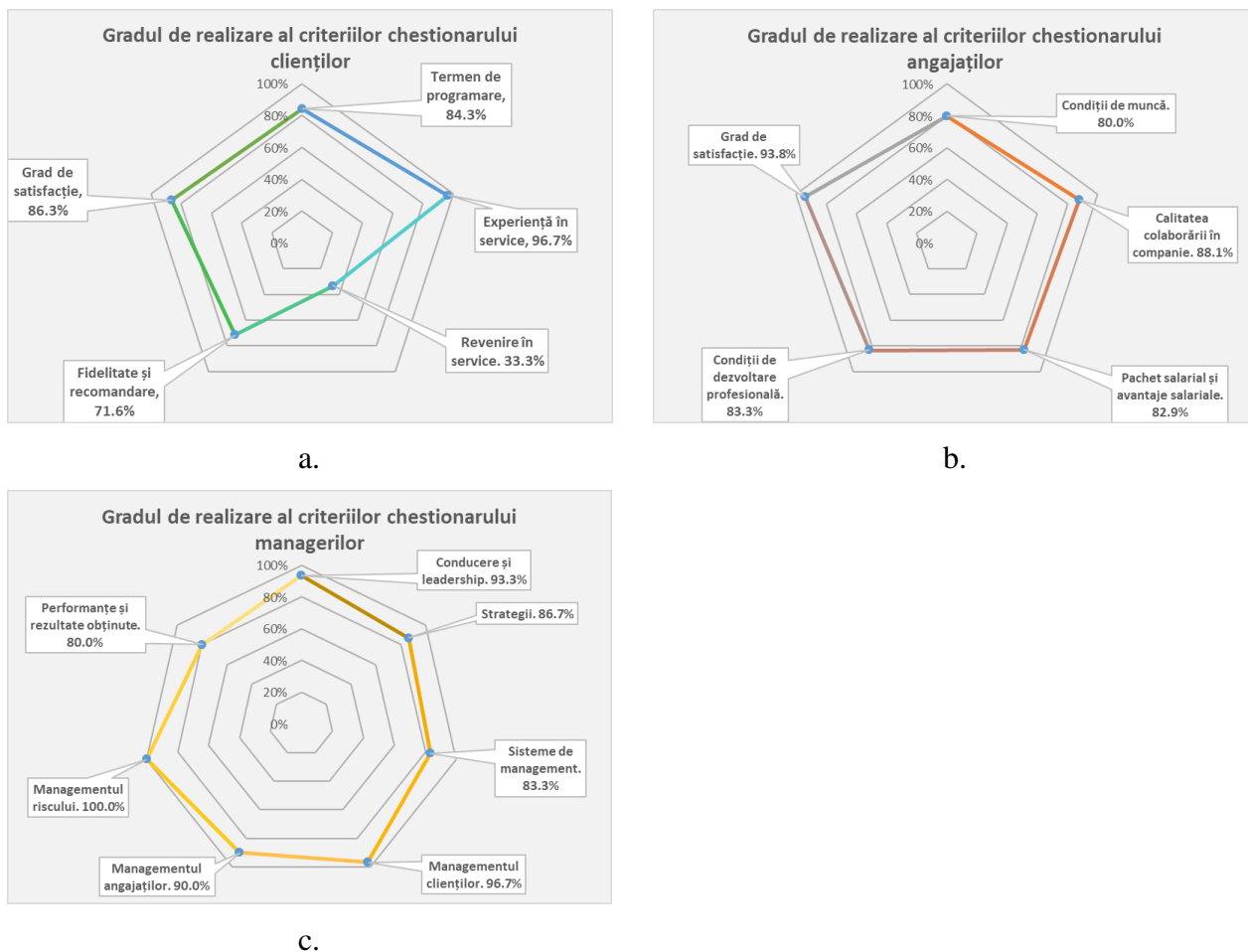


Fig. 3.20. Gradul de realizare a criteriilor chestionarelor: *clienților* (a), *angajaților* (b), *managerilor* (c)

Analizând segmentele comune celor trei chestionare este identificată o corelație redusă între răspunsurile clienților și răspunsurile managerilor, dar și între răspunsurile angajaților și răspunsurile managerilor.

Capitolul 4. ANALIZA VALIDITĂȚII CHESTIONARELOR ÎNTOCMITE ÎN VEDEREA EVALUĂRII SATISFACTIEI PĂRȚILOR INTERESATE

Dezvoltarea chestionarelor ca instrumente de măsurare valide și de încredere a factorilor care influențează satisfacția părților interesate și implicit performanța service-urilor de reparații și întreținere automobile nu a fost o sarcină ușoară și de aceea a necesitat o abordare coerentă bazată pe criterii și metode de evaluare. Asemenea oricărui alt instrument de cercetare, pentru a fi considerat valid, chestionarul trebuie să respecte o serie de cinci caracteristici metrice: să fie simplu, precis, adecvat problemei studiate, să poată măsura problema studiată și să fie rezistent la schimbare în timp [G01]. Prin urmare, pe baza cercetărilor din alte lucrări în domeniu [T01] [D04] [M11] [B03] se conturează lista criteriilor de evaluare a chestionarului: fezabilitatea, fiabilitatea, validitatea și acceptabilitatea. Aceste principalele criterii de validitate și tehnici de analiză utilizate sunt prezentate în Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Criterii de evaluare a chestionarelor

Criteriul	Dimensiunea	Instrumentul de analiză
Fezabilitatea	Timpul de aplicare Claritatea întrebărilor Ușurința prelucrării	Cercetarea propriu-zisă
Fiabilitatea	Consistența internă	Cronbach Alpha (α)
Validitatea	Facială	Cohen Kappa (CKI)
	Conținut	Revizuirea literaturii/ Raportul validității conținutului (CVR)
	Construct	Corelația Pearson/Spearman
Acceptabilitatea	Receptivitatea	Rata de răspuns

În cadrul acestui capitol sunt prezentate aspectele cele mai importante legate de prelucrarea statistică a datelor în vederea validării chestionarelor utilizând software-ul de analiză statistică Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Varianta Statistics Standard 28.0 care acoperă această analiză a putut fi descărcată și utilizată în versiune Trial pentru o perioadă de 30 zile și cuprinde tehnicile statistice de primă generație (regresie, corelație, varianță, asociere).

Criteriile de evaluare și metodologia propuse pot fi utilizate nu doar în industria de automobile, ci pot fi aplicate și în alte industrii sau sectoare. Etapele concrete urmate pentru prelucrarea statistică a răspunsurilor celor trei chestionare au fost: centralizarea datelor, determinarea fezabilității, determinarea fiabilității și a validității și determinarea acceptabilității. Pe baza analizei factoriale a fiecărui chestionar au fost identificați factorii care afectează în mod direct sau indirect performanța organizațiilor de reparații și întreținere automobile.

Fezabilitatea chestionarelor se referă la ușurința cu care chestionarele au fost administrate și prelucrate, atât din perspectiva respondenților cât și a cercetătorului. Evaluarea nu a presupus o prelucrare statistică a datelor, fiind însuși cercetarea. Fezabilitatea celor trei chestionare este

susținută de aplicarea principiilor directe în conceperea chestionarelor ale lui Don Dillman și a altor autori.

Fiabilitatea chestionarelor se referă la consistența și reproductibilitatea în timp a chestionarelor. Pentru evaluarea consistenței interne a chestionarelor a fost utilizat coeficientul Cronbach Alpha (α). Coeficientul α poate varia între 0 și 1, dar $\alpha \geq 0.7$ este considerat suficient și de încredere. Analiza de fiabilitate asupra celor trei chestionare arată că elementele chestionarelor sunt corelate între ele, au o relație de intensitate mare și măsoară în mod constant peste timp constructele legate de factorii care influențează satisfacția clienților, angajaților și performanța organizației. Intensitatea mare a relației dintre elementele chestionarelor atrage după sine o consistență internă mare care încadrează coeficientul Cronbach Alpha într-un nivel ridicat de fiabilitate.

- Coeficientul Cronbach-Alpha pentru chestionarele clienților a fost calculat pe baza celor 51 de chestionare validate din eșantionul de 80 difuzat. Valoarea $\alpha=0.78$ indică încadrarea într-un nivel ridicat de fiabilitate și arată în același timp că elementele sunt corelate între ele, iar elementele chestionarului ating același concept, scorurile sunt asemănătoare și scot în evidență tendința răspunsurilor. Analizând cele patru ipoteze de lucru poate fi observat modul în care fiecare element de corelează cu scorul global și valoarea lui Cronbach-Alpha. Există două coloane de interes în Tabelul 4.6:
 - Coloana *Corrected Item – Total Correlation* arată cât de mult se corelează fiecare element cu scorul global al chestionarului. Corelațiile mai mici decât $r=0.30$ indică faptul că elementul poate să nu aparțină scalei. Din această coloană se poate observa că toate elementele sunt în corelație pozitivă față de scorul global. Întrebările Q1 și Q8 sunt singurele elemente care par problematice, deci ar trebui eliminate. Corelațiile mici cu scorul global indică faptul că ele nici nu ajută, dar nici nu strică, neaducând informații utile raportate la atributul măsurat.
 - Coloana *Cronbach's Alpha if Item Deleted* este cea mai importantă coloană, care arată cât ar deveni coeficientul α dacă un element ar fi eliminat din chestionar. După cum poate fi observat, în situația eliminării întrebărilor Q1 și Q8, valoarea coeficientului Cronbach crește, iar chestionarul ar deveni mai fiabil.

Tabel 4.6. Analiza completă a chestionarului clienților

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1CQ	35.0000	16.120	.014	.088	.817
Q3MQ	33.9804	14.700	.465	.497	.763
Q4CQ	34.1176	12.706	.643	.729	.732
Q5CQ	33.8627	15.241	.449	.383	.769
Q6CQ	34.4118	11.007	.754	.806	.705
Q7CQ	34.3922	13.083	.564	.632	.744
Q8CQ	35.0392	16.118	.005	.124	.821
Q10CQ	34.3529	10.553	.907	.905	.676
Q11CQ	34.3333	12.787	.537	.538	.747

- Coeficientul Cronbach-Alpha pentru chestionarele angajaților a fost calculat pe baza celor 120 de chestionare validate din eșantionul de 200 difuzat. Valoarea $\alpha=0.853$ indică încadrarea într-un nivel ridicat de fiabilitate și arată în același timp că elementele sunt corelate între ele, iar elementele chestionarului ating același concept, scorurile sunt asemănătoare și scot în evidență

tendința răspunsurilor. Analizând cele cinci ipoteze de lucru poate fi observat modul în care fiecare element de corelează cu scorul global și valoarea lui Cronbach-Alpha. Există două coloane de interes în Tabelul 4.11:

- Coloana *Corrected Item – Total Correlation*: poate fi observat că toate elementele sunt în corelație pozitivă față de scorul global, dar întrebările Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q12, Q22 și Q23 sunt elemente problematice. Corelațiile mai mici decât $r=0.30$ cu scorul global indică faptul că ele ar trebui eliminate.
- Coloana *Cronbach's Alpha if Item Deleted*: se poate observa că excluderea elementelor Q1, Q2, Q4, Q12, Q23 nu modifică valoarea coeficientului α , deci poate fi spus că ele nici nu ajută, dar nici nu fac rău. Pe de altă parte, excluderea elementelor Q3 și Q5 conduce la creștea valorii coeficientului α , deci aceste elemente pot fi excluse. Excluderea elementului Q22 atrage după sine scăderea coeficientului α , deci acest element trebuie păstrat. După cum se poate observa, în situația excluderii întrebărilor Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q12 și Q23, valoarea coeficientului α crește, iar chestionarul devine mai fiabil.

Tabel 4.11. Analiza completă a chestionarului angajaților

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1EQ	96.3083	98.702	.284	.853
Q2EQ	96.3000	98.582	.289	.853
Q3EQ	95.8583	102.274	.189	.854
Q4EQ	95.7500	103.080	.203	.853
Q5EQ	96.2167	102.558	.107	.860
Q6EQ	96.1250	95.959	.597	.842
Q7EQ	96.0583	99.786	.419	.848
Q8EQ	96.4750	92.235	.627	.839
Q9EQ	97.0500	98.350	.600	.844
Q10EQ	96.6750	99.381	.589	.845
Q11EQ	96.0167	101.059	.367	.849
Q12EQ	95.7250	102.957	.215	.853
Q13EQ	96.6417	93.509	.478	.845
Q14EQ	96.3750	91.110	.634	.838
Q15EQ	97.1333	98.083	.474	.846
Q16EQ	96.5417	91.410	.648	.838
Q17EQ	95.9500	100.804	.332	.850
Q18EQ	96.6333	94.503	.403	.849
Q19EQ	96.0417	97.049	.453	.846
Q20EQ	95.8667	99.545	.398	.848
Q22EQ	96.0250	99.957	.286	.852
Q23EQ	97.5333	102.318	.215	.853
Q24EQ	96.9833	100.336	.341	.850
Q25EQ	96.9583	100.427	.432	.848
Q26EQ	95.9583	93.671	.719	.838

- Coeficientul Cronbach-Alpha pentru chestionarele managerilor a fost calculat pe baza celor șase de chestionare validate din eșantionul de 10 difuzat. Valoarea $\alpha=0.869$ indică încadrarea într-un nivel ridicat de fiabilitate și arată în același timp că elementele sunt corelate între ele, iar elementele chestionarului ating același concept, scorurile sunt asemănătoare și scot în evidență

tendința răspunsurilor. Analizând cele opt ipoteze de lucru poate fi observat modul în care fiecare element de corelează cu scorul global și valoarea lui Cronbach-Alpha. Există două coloane de interes în Tabelul 4.16:

- Coloana *Corrected Item – Total Correlation*: poate fi observat că elementele Q1, Q5, Q6, Q10, Q11, Q18, Q21, Q22, Q26, Q28, Q31 au varianță zero și au fost eliminate de pe scară. Elementele Q7, Q8, Q17, Q30 și Q35 sunt în corelație negativă față de scorul global, iar întrebările Q4, Q7, Q8, Q17, Q19, Q27, Q29, Q30, Q34 și Q35 sunt elemente problematice. Corelațiile mici cu scorul global indică faptul că ele ar trebui eliminate
- Coloana *Cronbach's Alpha if Item Deleted*: se poate observa că excluderea elementului Q19 nu modifică valoarea coeficientului Cronbach, deci poate fi spus că el nici nu ajută, dar nici nu face rău. Pe de altă parte, excluderea elementelor Q4, Q7, Q8, Q17, Q27, Q29, Q30, Q34 și Q35 conduce la creșterea valorii coeficientului Cronbach, deci aceste elemente pot fi excluse. După cum se poate observa, în situația excluderii întrebărilor Q4, Q7, Q8, Q17, Q27, Q29, Q30, Q34 și Q35, valoarea coeficientului Cronbach Alpha crește, iar chestionarul devine mai fiabil.

Tabel 4.16. Analiza completă a elementelor – chestionar manageri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q2MQ	75.3333	57.467	.800	.856
Q3MQ	75.3333	57.467	.800	.856
Q4MQ	75.8333	62.967	.004	.884
Q7MQ	75.1667	64.967	-.172	.876
Q8MQ	76.0000	64.000	-.056	.884
Q9MQ	75.8333	51.767	.796	.849
Q13MQ	75.5000	55.100	.660	.856
Q14MQ	75.6667	53.067	.863	.848
Q15MQ	75.6667	53.067	.863	.848
Q16MQ	75.3333	54.267	.754	.852
Q17MQ	75.1667	64.567	-.112	.875
Q19MQ	75.6667	61.467	.280	.868
Q20MQ	75.1667	58.967	.776	.859
Q23MQ	75.6667	59.067	.588	.861
Q24MQ	75.8333	54.167	.836	.850
Q25MQ	75.8333	52.167	.765	.850
Q27MQ	75.1667	62.567	.196	.870
Q29MQ	75.3333	63.467	.032	.874
Q30MQ	75.1667	64.967	-.172	.876
Q32MQ	76.6667	59.467	.536	.862
Q33MQ	75.6667	53.467	.826	.849
Q34MQ	75.8333	60.967	.210	.872
Q35MQ	75.1667	65.367	-.232	.877

Validitatea chestionarelor indică gradul în care chestionarul “măsoară ceea ce pretinde să măsoare” [B03]. Validitatea este descrisă prin trei varietăți: logică (facială), de conținut și de construct. Validitatea logică determină gradul operaționalizării chestionarului (lingvistic și analitic)

pentru persoanele chestionate, validitatea de conținut determină gardul în care chestionarul acoperă problema cercetată, iar validitatea de construct determină gradul în care problema studiată a fost transpusă și operaționalizată în factorii care o explică.

- *Validitatea logică* a fost determinată prin analiza coeficientului Kappa a lui Cohen (CKI). Coeficientul Kappa poate varia între -1 și +1, iar o valoare ≥ 0.6 este considerată un minim acceptabil. Semnele coeficientului + sau - indică tipul de acord dintre cei doi evaluatori. Valorile lui Kappa (CKI) pentru cele trei chestionare sunt afișate în Tabelul 4.46 și indică faptul că elementele sunt considerate esențiale pentru problema studiată.

Tabel 4.46. Analiza coeficientului Kappa a lui Cohen

Partea interesată	CKI	Semnificația
Clienții	0.792	0.007
Angajații	0.766	<0.001
Managerii	0.727	<0.001

Valoarea Kappa lui Cohen pentru chestionarul clienților sugerează o putere substanțială de acord între cei doi evaluatori ($k=0.792$) și o valoare semnificativ diferit de zero ($p=0.007$). Valoarea Kappa lui Cohen pentru chestionarul angajaților sugerează o putere substanțială de acord între cei doi evaluatori ($k=0.766$) și o valoare semnificativ diferit de zero ($p<0.001$). Valoarea Kappa lui Cohen pentru chestionarul angajaților sugerează o putere substanțială de acord între cei doi evaluatori ($k=0.727$) și o valoare semnificativ diferit de zero ($p<0.001$).

- *Validitatea de conținut* a fost determinată prin intermediul raportului validității conținutului (CVR) [L05]. Coeficientul CVR poate varia între -1 și +1, iar o valoare ≥ 0.78 este necesară pentru ca un element al chestionarului să fie considerat valid. Semnele coeficientului + sau - indică acordul sau dezacordul dintre evaluatori. Valorile CVR pentru cele trei chestionare sunt afișate în Tabelul 4.47 și sugerează că elementele din chestionare au o validitate de conținut ridicată, adică sunt relevante și reprezentative pentru problema studiată.

Tabel 4.47. Analiza coeficientului CVR

Partea interesată	CVR
Clienții	0.82
Angajații	0.87
Managerii	0.78

Valorile CVR pentru chestionarul *clienților* variază între 0.33 și 1. Rezultatele indică trei elemente (Q1, Q2 și Q7) cu un CVR=0.33 și șapte elemente (Q3, Q4, Q5, Q6, Q8, Q9, Q10) cu un CVR=1. Valorile CVR=1 indică elementele „esențiale” în determinarea factorilor care influențează gradul de satisfacție al clienților, iar CVR=0.33 indică elementele care necesită revizuire sau eliminare.

Valorile CVR pentru chestionarul *angajaților* variază între 0.33 și 1. Rezultatele indică cinci elemente (Q1, Q3, Q6, Q9, Q23) cu un CVR=0.33 și 21 de elemente (Q2, Q4, Q5, Q7, Q8, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q24, Q25, Q26) cu un CVR=1. Valorile CVR=1 indică elementele „esențiale” în determinarea factorilor care influențează gradul de satisfacție al angajaților, iar CVR=0.33 indică elementele care necesită revizuire sau eliminare.

Valorile CVR pentru chestionarul *managerilor* variază între 0.33 și 1. Rezultatele indică 12 elemente (Q5, Q11, Q12, Q15, Q18, Q26, Q27, Q29, Q30, Q31, Q34, Q35) cu un CVR=0.33 și 23 elemente (Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q13, Q14, Q16, Q17, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q28, Q32, Q33, Q36) cu un CVR=1. Valorile CVR=1 indică elementele „esențiale” în determinarea factorilor care influențează performanța organizațiilor, iar CVR=0.33 indică elementele care necesită revizuire sau eliminare.

- *Validitatea de construct* a fost determinată prin analiza coeficienților de corelație (r) Pearson (variabile continue) sau Spearman (variabile de tip ordinal pe scală de tip Likert). Coeficienții r_p și r_s pot varia între -1 și +1, iar o valoare ≥ 0.5 este considerată ridicată și de încredere. Semnele coeficientului + sau - indică dacă există o relație pozitivă sau negativă între variabile.

În cazul *clienților*, deoarece răspunsurile variabilelor din chestionar sunt de tip ordinal, evaluarea validității de construct pentru ipotezele aferente s-a determinat prin intermediul coeficientului Spearman (r_s). Valorile r_s detaliate în Tabelul 4.48 arată că elementele sunt corelate pozitiv sau negativ și au relație de intensitate spre zero (H1b, H2b, H3b și H4b), scăzută (valorile H1a, H3a), moderată (H2a) sau ridicată (H4a). Prin urmare, se pot face următoarele afirmații:

- H1 se confirmă: *termen de programare* influențează *gradul de satisfacție* al clienților;
- H2 se confirmă parțial: *experiența în service* influențează parțial *gradul de satisfacție* al clienților;
- H3 nu se confirmă: *revenire în service* nu are efect negativ asupra *gradului de satisfacție* al clienților;
- H4 nu se confirmă: *grad de satisfacție* influențează pozitiv *loialitatea clientului*.

Tabel 4.48. Valorile coeficientului Spearman – chestionar clienți

Ipoteza	Subipoteza	r_s	p
Termenul de programare influențează gradul de satisfacție al clienților (H1)	H1(a): Termenul de programare are efect pozitiv asupra satisfacerii nevoilor clienților.	0.061	0.67
	H1(b): Termenul de programare are efect negativ asupra rezolvării problemelor clienților.	-0.2	0.160
Experiența clientului în service influențează gradul de satisfacție al clienților (H2)	H2(a): Experiența în service are efect pozitiv asupra satisfacerii nevoilor clienților.	0.470	0.026
	H2(b): Experiența în service are efect negativ asupra rezolvării problemelor clienților.	0.07	0.649
Revenirea în service a clientului influențează gradul de satisfacție al clienților (H3)	H3(a): Revenirea în service a clientului are efect negativ asupra satisfacerii nevoilor clienților.	0.278	0.048
	H3(b): Revenirea în service a clientului are efect negativ asupra rezolvării problemelor clienților.	0.056	0.699
Gradul de satisfacție al clienților influențează loialitatea clienților (H4)	H4(a): Satisfacerea nevoilor clientului are efect pozitiv asupra loialității clientului.	0.807	<0.01
	H4(b): Rezolvarea problemelor clientului are efect pozitiv asupra loialității clientului.	0.074	0.605

În cazul **angajaților** deoarece răspunsurile variabilelor din chestionarul sunt de tip variabile continue, evaluarea validității de construct s-a realizat prin intermediul coeficientului Pearson (r_P). Valorile lui r_P detaliate în tabelul 4.49 arată că elementele sunt corelate pozitiv sau negativ și au relație de intensitate spre zero (H5) sau moderată (H6, H7, H8 și H9). Prin urmare, se pot face următoarele afirmații:

- H5 nu se confirmă: *condiții de muncă* nu influențează *gradul de satisfacție* al angajaților;
- H6 se confirmă: *calitatea colaborării* influențează *gradul de satisfacție* al angajaților;
- H7 se confirmă: *pachet și avantaje salariale* influențează *gradul de satisfacție* al angajaților;
- H8 se confirmă: *condiții de dezvoltare profesională* influențează *gradul de satisfacție* al angajaților;
- H9 se confirmă: *grad de satisfacție* influențează *performanța angajaților*.

Tabel 4.49. Valorile coeficientului Pearson – chestionar angajați

Ipoteza	Subipoteza	r_P	p
Condițiile de muncă au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților (H5)	H5(0): Condițiile de muncă nu au niciun efect asupra gradului de satisfacție al angajaților.	-0.009	0.51
Calitatea colaborării din companie are efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților (H6)	H6(0): Calitatea colaborării din companie nu are efect asupra gradului de satisfacție al angajaților.	0.394	0.016
Factorii economici au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților (H7)	H7(0): Factorii economici nu au efect asupra gradului de satisfacție al angajaților.	0.424	0.004
Condițiile de dezvoltare profesională au efect pozitiv asupra gradului de satisfacție al angajaților (H8)	H8(0): Condițiile de dezvoltare profesională nu au efect asupra gradului de satisfacție al angajaților.	0.364	0.002
Satisfacția angajaților are un efect pozitiv semnificativ asupra performanței angajaților (H9)	H9(0): Satisfacția angajaților nu are efect asupra performanței angajaților.	0.413	<0.001

În cazul **managerilor**, deoarece răspunsurile variabilelor din chestionarul sunt de tip variabile continue, evaluarea validității de construct s-a realizat prin intermediul coeficientului Pearson (r). Deoarece fiecare ipoteză este formată din două dimensiuni, iar fiecare dimensiune cuprinzând mai multe elemente, s-a decis păstrarea fiecărui coeficient Pearson pentru a se observa individual influența asupra ipotezei. Valorile r_P detaliate în Tabelul 4.50 arată că elementele sunt corelate pozitiv sau negativ și au relație de intensitate spre zero, scăzută, moderată, ridicată sau perfectă. Prin urmare, se pot face următoarele afirmații:

- H10 nu se confirmă: *abordarea conducerii* nu influențează, sau influențează pozitiv, sau influențează negativ *strategia organizației*;
- H11 nu se confirmă: *strategia organizației* nu influențează, sau influențează pozitiv, sau influențează negativ *managementul riscului*;

- H12 nu se confirmă: *abordarea conducerii* nu influențează, sau influențează pozitiv, sau influențează negativ *managementul riscului*;
- H13 nu se confirmă: *managementul riscului* nu influențează, sau influențează pozitiv, sau influențează negativ *performanța organizației*;
- H14 se confirmă: *abordarea conducerii* influențează pozitiv *managementul angajaților*;
- H15 se confirmă: *orientare către angajați* influențează pozitiv *managementul clienților*;
- H16 nu se confirmă: *mod de abordare al conducerii* influențează fie pozitiv, fie negativ *managementul clienților*;
- H17 nu se confirmă: *managementul clienților* influențează fie pozitiv, fie negativ *performanța organizației*.

Tabel 4.50. Valorile coeficientului Pearson – chestionar manageri

Ipoieza	Subipoteza	r	p
Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv strategia organizației (H10)	H10(0): Modul de abordare al conducerii nu are efect asupra strategiei organizației.	0.455	>0.001
		0.991	>0.001
		-0.316	>0.001
		-0.433	>0.001
		-0.415	>0.001
		-0.034	>0.001
Strategia organizației influențează pozitiv managementul riscului (H11)	H11(0): Strategia organizației nu are efect asupra managementul riscului.	-0.200	>0.001
		-0.548	>0.001
		-0.415	>0.001
		0.000	>0.001
		0.131	>0.001
		0.548	>0.001
		0.581	>0.001
		0.632	>0.001
Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv managementul riscului (H12)	H12(0): Modul de abordare al conducerii nu are efect asupra managementul riscului.	0.632	>0.001
		0.250	>0.001
		-0.316	>0.001
		-0.415	>0.001
		-0.657	>0.001
Managementul riscului influențează pozitiv performanța organizației (H13)	H13(0): Managementul riscului nu are efect asupra performanței organizației.	0.759	>0.001
		0.500	>0.001
		0.316	>0.001
		0.200	>0.001
		0.171	>0.001
		-0.200	>0.001
		-0.316	>0.001
		-0.542	>0.001

Abordarea conducerii influențează pozitiv managementul angajaților (H14)	H14(0): Modul de abordare al conducerii nu are efect asupra managementului angajaților.	0.448	>0.001
		0.495	>0.001
		0.500	>0.001
		0.657	>0.001
		0.686	>0.001
		0.919	>0.001
Orientarea către angajați influențează pozitiv managementul clienților (H15)	H15(0): Orientarea către angajați nu are efect asupra managementului clienților.	0.108	>0.001
		0.131	>0.001
		0.250	>0.001
		0.316	>0.001
		0.343	>0.001
		0.415	>0.001
		0.581	>0.001
0.759	>0.001		
Modul de abordare al conducerii influențează pozitiv managementul clienților (H16)	H16(0): Modul de abordare al conducerii nu are efect asupra managementului clienților.	-0.250	>0.001
		-0.316	>0.001
		0.083	>0.001
		0.581	>0.001
		0.632	>0.001
		0.657	>0.001
Managementul clienților influențează pozitiv performanța organizației (H17)	H17(0): Managementul clienților nu are efect asupra performanței organizației.	-0.686	>0.001
		-0.632	>0.001
		-0.400	>0.001
		-0.200	>0.001
		0.108	>0.001
		0.158	>0.001
		0.200	>0.001
		0.250	>0.001
0.316	>0.001		
0.800	>0.001		

Acceptabilitatea chestionarelor se referă la gradul în care chestionarul a fost acceptat de către clienți, angajați și manageri. Pentru evaluarea receptivității chestionarelor a fost utilizată rata de răspuns R. Pentru chestionarul clienților rata de răspuns este 75%, pentru angajați este 60%, iar pentru manageri este 70%. Tabelul 4.45 prezintă analiza răspunsurilor primite la chestionare. Dacă sunt privite cifra totală a posibililor repondenți și rata de răspuns, poate fi concluzionat faptul că interesul acordat este ridicat (68.33%), fapt ce demonstrează că cercetarea prin aplicarea chestionarelor față în față a fost cea mai potrivită.

Tabel 4.45. Analiza variantei preliminarii a chestionarelor

Partea interesată	Numărul chestionare trimise	Răspunsurile primite	Răspunsurile validate	Răspunsurile anulate*	Răspunsurile primite [%]	Răspunsurile validate [%]	Răspunsurile anulate [%]
Clienții	80	60	51	9	75	85	15
Angajații	200	143	120	23	60	83.91	19.16
Managerii	10	7	6	1	70	85.71	14.28

*Anularea s-a datorat absenței/dublării unui răspuns la cel puțin una dintre întrebări

În concluzie, acest capitol oferă un cadru util pentru evaluarea factorilor care influențează satisfacția clienților și a angajaților și implicit a performanțelor organizațiilor de tip service de reparații și întreținere automobile. Deoarece chestionarele au fost elaborate conform liniilor directoare ale lui Dillman, acestea au fost ușor de înțeles și de completat de către participanții la cercetare.

În urma evaluării caracteristicilor psihometrice ale chestionarelor, putem afirma că acestea s-au dovedit a fi instrumente utilizabile, accesibile, cu consistență internă ridicată, fiabile, valide și de încredere pentru evaluarea factorilor. Aceste informații vor putea fi un real ajutor conducerii organizațiilor în scopul de a-și îmbunătăți procesele interne.

Capitolul 5. CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ PERFORMANȚA ORGANIZAȚIILOR

Confruntate cu transformările permanente care au loc la nivel național și internațional, organizațiile sunt nevoite să reacționeze la noile circumstanțe, să profite de oportunități și să elaboreze soluții de adaptare care să le poată facilita menținerea echilibrului în mediul organizațional. Aceste transformări reprezintă forțe ale schimbărilor organizaționale. Managementul schimbării organizaționale presupune “un proces continuu de reînnoire a direcției, structurii și capacității de a răspunde nevoilor în continuă schimbare ale clienților interni și externi” [M18]. Schimbarea organizațională poate fi executată pe trei niveluri, după cum se prezintă în Fig. 5.1.



Fig. 5.1. Niveluri ale schimbării organizaționale

Cunoașterea factorilor determinați ai schimbărilor organizaționale presupune analiza, descrierea și identificarea echilibrului dinamic dintre acești factori [T06]. Dacă schimbările organizaționale se derulează corespunzător, atunci drumul către atingerea obiectivelor organizaționale va fi sigur. Factorii care declanșează schimbările organizaționale provin deopotrivă din mediile intern și extern ale organizației.

Având ca punct de pornire răspunsurile colectate în urma distribuirii celor trei chestionare întocmite cu scopul identificării factorilor ce influențează performanța organizațiilor de tip service de reparații și întreținere automobile, a fost identificată oportunitatea dezvoltării unui model al factorilor care influențează performanța și care să aibă la bază aprecierile părților interesate. Prin aplicarea chestionarelor particularizate pentru fiecare parte interesată au putut fi identificați factorii determinați ai schimbărilor organizaționale. Răspunsurile primite de la clienți, angajați și manageri alcătuiesc baza pentru modelul factorilor care influențează performanța organizațiilor de tip service de reparații și întreținere automobile și implicit a modelului de analiză și îmbunătățire a performanței organizaționale ce va fi propus.

În cadrul acestui capitol au fost definiți factorii de influență și au fost distribuiți pe niveluri de importanță în funcție de numărul răspunsurilor primite. În urma analizei factorilor de influență rezultați din cumulul răspunsurilor primite de la clienți, angajați și manageri poate fi remarcat că peste 50% din factori au fost încadrați pe nivelul I al importanței.

În cazul **clienților**, distribuția răspunsurilor pe niveluri de importanță a fost întocmită individual pentru a identifica izolat viziunea clienților, iar pentru un tablou cât mai clar al factorilor centralizați, a fost elaborată Figura 5.6.

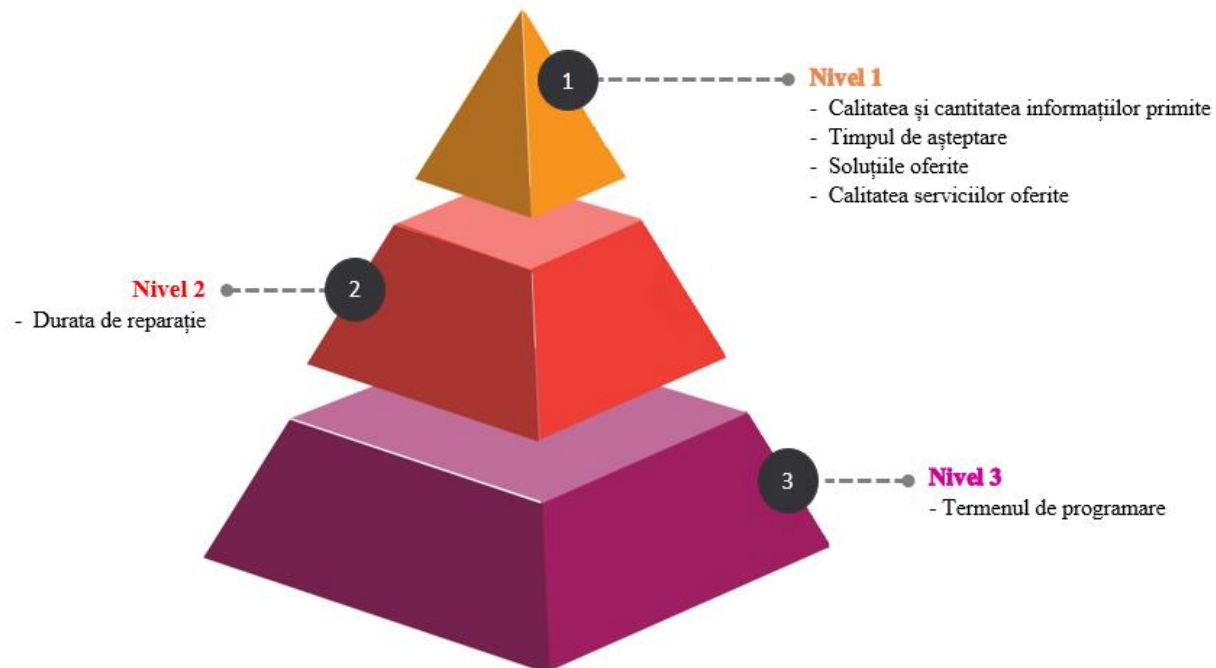


Fig. 5.6. Cumulul factorilor de influență - chestionar clienți

În cazul **angajaților**, distribuția răspunsurilor pe niveluri de importanță a fost întocmită individual pentru a identifica izolat viziunea angajaților, iar pentru un tablou cât mai clar al factorilor centralizați, a fost elaborată Figura 5.10.

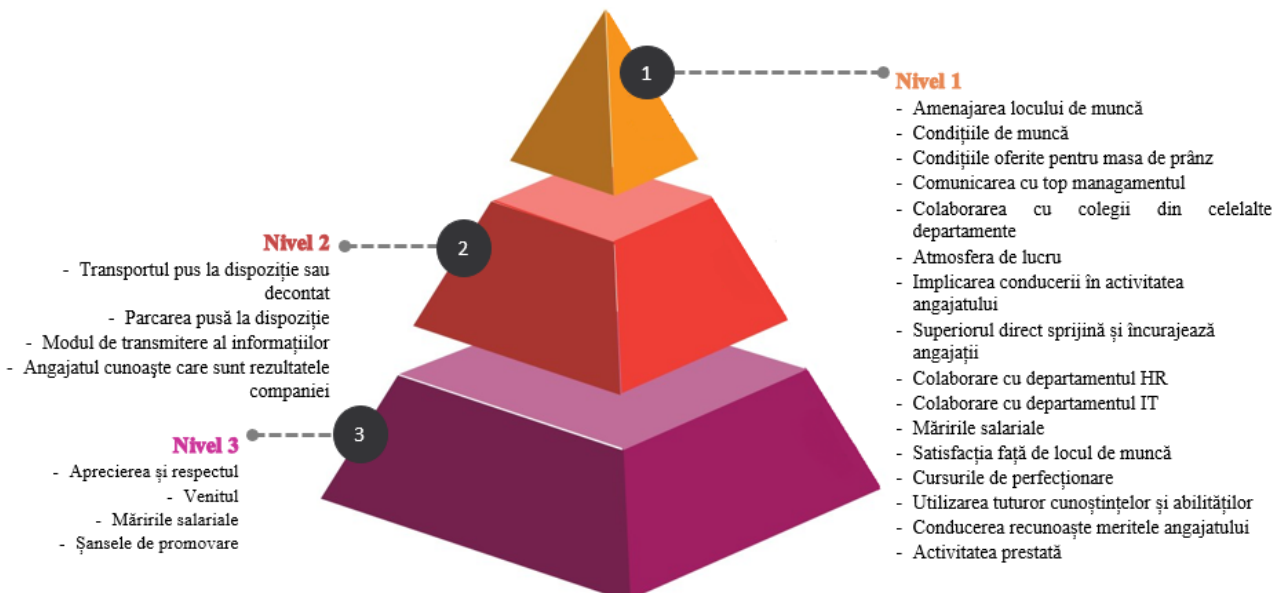


Fig. 5.10. Cumulul factorilor de influență - chestionar angajați

În cazul **managerilor**, distribuția răspunsurilor pe niveluri de importanță a fost întocmită individual, iar pentru un tablou cât mai clar al factorilor centralizați, a fost elaborată Figura 5.10.

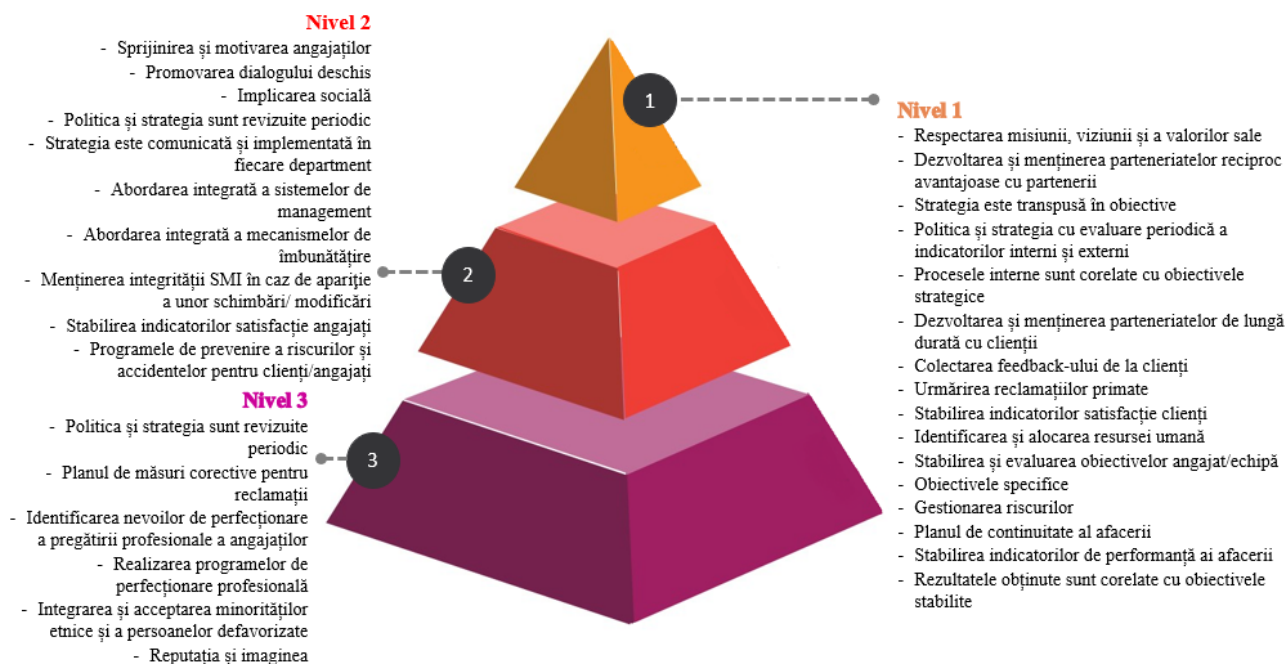


Fig. 5.14. Cumulul factorilor de influență - chestionar manageri

În scop secundar, chestionarele au fost utilizate pentru a stabili interdependența dintre dimensiunile studiate în cazul clienților - *termen de programare, experiența în service, fidelitate și recomandare, grad de satisfacție*, dimensiunile studiate în cazul angajaților - *condiții de muncă, calitatea colaborării în companie, pachet salarial și avantaje salariale, condiții de dezvoltare profesională, grad de satisfacție* și dimensiunile studiate în cazul managerilor - *conducere și leadership, strategii, managementul clienților, managementul angajaților, managementul riscului, performanța organizațională*.

În urma întocmirii schemelor individuale a factorilor de influență pentru fiecare parte interesată, urmează întocmirea modelului factorilor de influență cumulați pentru clienți, angajați și manageri. Fig. 5.15. prezintă modelul final al factorilor de influență construit pe baza răspunsurilor primite de la clienți, angajați și manageri.

Modelul factorilor care influențează performanța organizațiilor de tip service de reparații și întreținere din industria de automobile va putea fi utilizat ca punct de start în crearea modelului de analiză și îmbunătățire a performanței organizaționale care să poată fi aplicat cu ușurință de toate aceste organizații și care să conducă afacerea către o afacere sustenabilă. Ierarhizarea factorilor rezultați din răspunsurile primite de la părțile direct implicate (clienți, angajați și managerii) constituie un element important în abordarea excelenței, organizațiile cunoscând de la bun început care sunt elementele pe care să se pună accent.

	Clienți	Angajați	Manageri
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea și cantitatea informațiilor primite - Timpul de așteptare - Soluțiile primite - Calitatea serviciilor oferite 	<ul style="list-style-type: none"> - Amenajarea locului de muncă - Condițiile de muncă - Condițiile oferite pentru masa de prânz - Comunicarea cu top managementul - Colaborarea cu colegii din celelalte departamente - Atmosfera de lucru - Implicarea conducerii în activitatea angajatului - Superiorul direct sprijină și încurajează angajații - Colaborarea cu departamentul HR - Colaborarea cu departamentul IT - Măririle salariale - Satisfacția față de locul de muncă - Cursurile de perfecționare - Utilizarea tuturor cunoștințelor și abilităților - Conducerea recunoaște meritele angajatului - Activitatea prestată 	<ul style="list-style-type: none"> - Respectarea misiunii, viziunii și a valorilor sale - Dezvoltarea și menținerea parteneriatelor reciproc avantajoase cu partenerii - Strategia este transpusă în obiective - Politica și strategia au la bază evaluarea periodică a indicatorilor interni și externi - Procesele interne sunt corelate cu obiectivele strategice - Dezvoltarea și menținerea parteneriatelor de lungă durată cu clienții - Colectarea feedback-ului de la clienți - Urmărirea reclamațiilor primite - Stabilirea indicatorilor satisfacție clienți - Identificarea și alocarea resursei umane - Stabilirea și evaluarea obiectivelor angajat/echipă - Obiectivele specifice - Gestionarea riscurilor - Planul de continuitate al afacerii - Stabilirea indicatorilor de performanță ai afacerii - Rezultatele obținute sunt corelate cu obiectivele stabilite
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> - Durata de reparație 	<ul style="list-style-type: none"> - Transportul pus la dispoziție sau decontat - Parcarea pusă la dispoziție de angajator - Modalitatea de transmitere a informațiilor - Angajatul cunoaște care sunt rezultatele companiei 	<ul style="list-style-type: none"> - Sprijinirea și motivarea angajaților - Promovarea dialogului deschis - Implicarea socială - Politica și strategia sunt revizuite periodic - Strategia este comunicată și implementată în fiecare departament - Abordarea integrată a sistemelor de management - Abordarea integrată a mecanismelor de îmbunătățire - Menținerea integrității SMI în caz de apariție a unor schimbări/modificări - Stabilirea indicatorilor satisfacție angajați - Programele de prevenire a riscurilor și accidentelor pentru clienți/angajați
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> - Termenul de programare 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprecieră și respectul - Mulțumirea față de venit - Măririle salariale - Șansele de promovare 	<ul style="list-style-type: none"> - Politica și strategia sunt revizuite periodic - Planul de măsuri corective pentru reclamații - Identificarea nevoilor de perfecționare a pregătirii profesionale a angajaților - Realizarea programelor de perfecționare profesională - Integrarea și acceptarea minorităților etnice și a persoanelor defavorizate - Reputația și imaginea

Fig. 5.15. Modelul factorilor care influențează performanța organizațiilor

Capitolul 6. CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND PROIECTAREA ȘI DEZVOLTAREA MODELULUI PARTICULARIZAT PENTRU SERVICE-URI DE AUTOMOBILE

În urma interpretării rezultatelor obținute în actuala cercetare care urmărește îmbunătățirea performanței organizaționale, a fost identificată oportunitatea de dezvoltare a unui cadru de lucru specific service-urilor de reparații și întreținere automobile aliniat noului model de excelență EFQM. Această aliniere poate participa la îmbunătățirea modelului de excelență EFQM, deoarece elementele propuse în arhitectura ILSSA (Instrument de Lucru Specific Service-urilor de automobile) au un rol bine conturat și pun în valoare specificul organizațiilor de tip service de reparații și întreținere automobile.

Pentru identificarea proceselor care sprijină excelență, punctul de plecare este reprezentat de matricea reprezentată în Figura 6.1 în care au fost analizate criteriile modelului de excelență EFQM2020 și criteriile de încadrare a elementelor din modelul factorilor ce influențează performanța organizațiilor din industria de automobile.

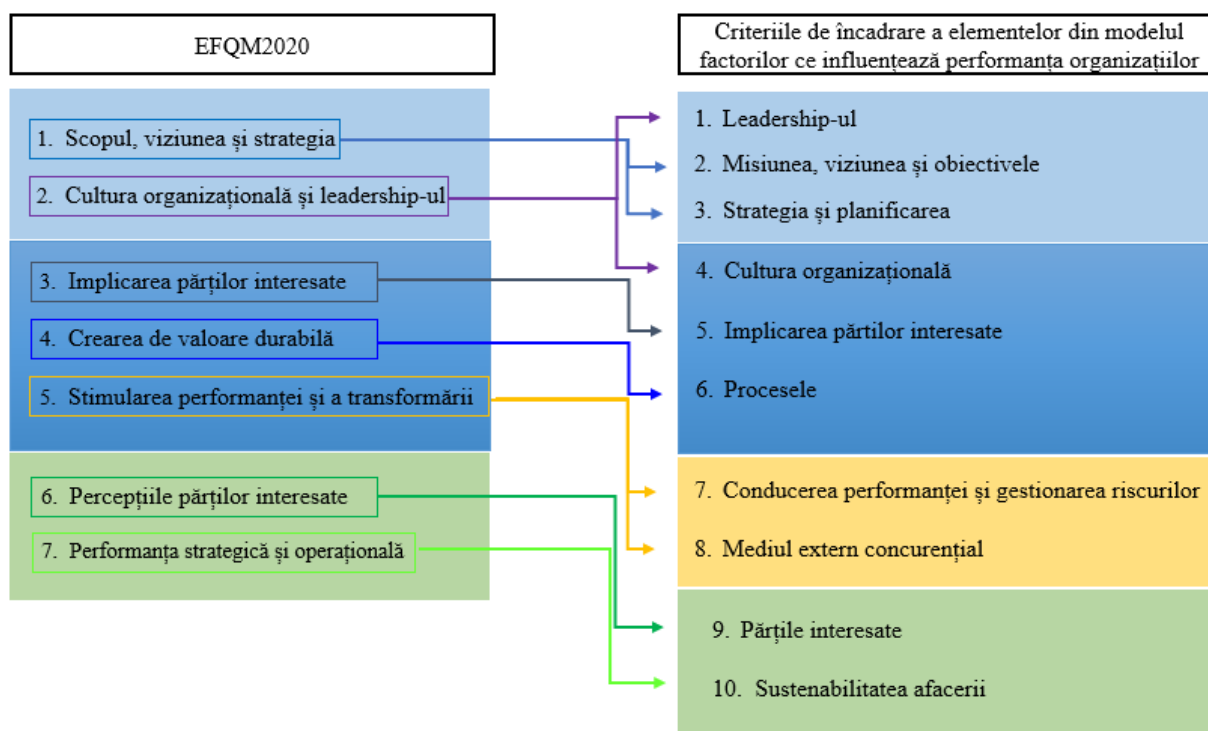


Fig. 6.1. Transformarea EFQM 2020 – ILSSA [P02]

Pentru fiecare element constitutiv sunt definite criterii de evaluare, o grilă de evaluare și condiții de gradație ale acestora. ILSSA reprezintă un model particularizat în mediul industrial propus prin cercetarea efectuată în mediul academic EFQM 2020 [***21], [***12], [***10], [***11], [***13], [***14] și în mediul industrial (măsurătorile realizate în cadrul cercetării). Schema logică de realizare a Instrumentului de Lucru Specific Service-urilor de Automobile (ILSSA) este prezentată în Figura 6.2.

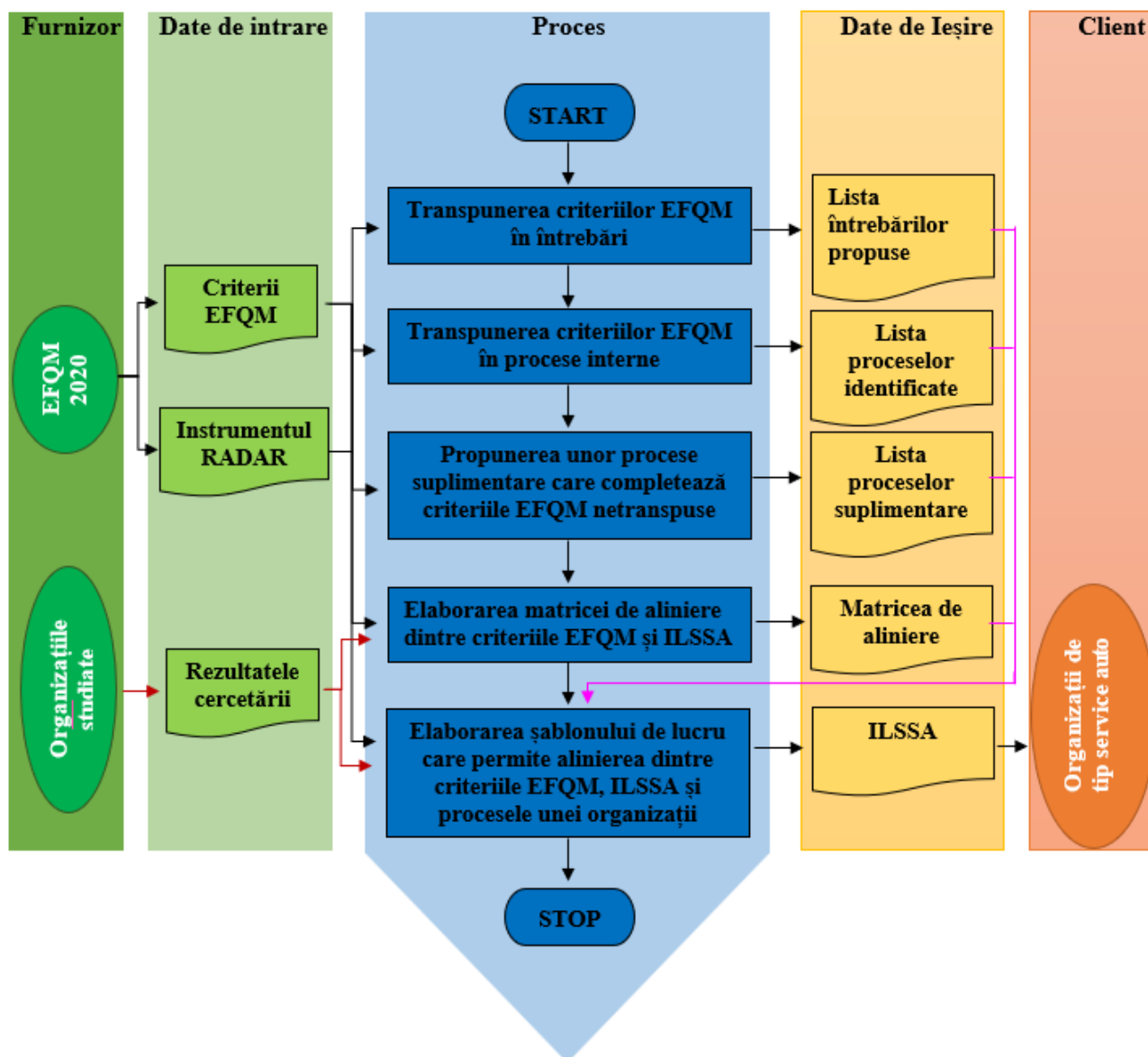


Fig. 6.2. Schema de realizare a ILSSA

Instrumentul de analiză și îmbunătățire a performanței organizaționale propus este fundamentat pe evaluarea a 10 elemente esențiale în atingerea excelenței în afaceri. Pentru a dezvolta semnificația fiecăruia, cele 10 criterii au fost divizate într-un număr de 34 subcriterii, iar fiecare subcriteriu este definit, explicat în amănunt și sugerează posibile arii de tratat.

Instrumentul de analiză și îmbunătățire propus acoperă complet plaja nevoilor organizațiilor mici și mijlocii de tip service de reparații și întreținere din industria de automobile și are drept scop definirea unui cadru de evaluare a capacităților acestora de a crea un și mai mare angajament în ceea ce privește performanța și excelența. De asemenea, modelul propus poate fi utilizat și pentru evaluări în cadrul organizațiilor din alte domenii, caz în care, metodologia urmează a fi aplicată doar în măsura în care este relevantă. Criteriile propuse în acest instrument sunt:

- C1 – Leadership – vizează conduita persoanelor aflate la conducerea organizației;
- C2 – Misiune, viziune și obiective – vizează contextul și obiectivele organizațiilor de tip service de reparații și întreținere automobile;

- C3 – Strategie și planificare – vizează definirea direcției pe care organizația dorește să o urmeze pentru implementarea misiunii și viziunii cu scopul atingerii obiectivelor stabilite;
- C4 – Cultura organizațională – vizează definirea mixului de valori comune agreate la nivelul întregii organizații, valori care ghidează angajații în fiecare zi;
- C5 – Implicarea părților interesate – vizează necesitatea ca organizațiile să înțeleagă nevoile și așteptările părților interesate relevante prin implicarea acestora în strategie și planificare;
- C6 – Procese – vizează identificarea proceselor cheie din organizație, procese care au un rol indiscutabil în realizarea misiunii și strategiei organizației;
- C7 – Conducerea performanței și gestionarea riscurilor – vizează modalitățile în care organizația gestionează potențialele riscuri și utilizează sistemul de management al performanței pentru a îmbunătăți procesele cheie;
- C8 – Mediul extern concurențial – vizează modalitățile în care organizația a diagnosticat și evaluat piața pe care operează;
- C9 – Părți interesate – vizează rezultatele obținute pe baza feedback-ului de la părțile interesate cheie, a percepțiilor și experiențelor în relațiile cu organizația;
- C10 – Sustenabilitatea afacerii – vizează rezultatele legate de performanța organizației în termeni de profit, populație și planetă.

Instrumentul de lucru propus oferă niciun fel de certificare sau premiu, adoptarea acestuia fiind pur benevolă și fără un cost asociat. Metodologia de evaluare are scopul concret de a prezenta modelul de evaluare a activităților, care în baza rezultatelor evaluării să conducă organizațiile pe drumul către excelență, competitivitate, performanță și îmbunătățire. Evaluarea prin instrumentul propus va fi realizată anual și va putea fi efectuată atât de către evaluatori externi, cât și de evaluatori interni. Prima evaluare va avea o însemnătate mai ridicată deoarece asigură nivelul existent de conformitate, în timp ce evaluările ulterioare prin realizarea unor îmbunătățiri graduale vor contribui pentru alinierea la practicile cele mai bune din domeniu.

Procedura de autoevaluare este de tip check-list, urmărește gradul de realizare al cerințelor fiecărui criteriu și este fundamentată pe baza scalelor de evaluare prezentate în Anexa 15, Anexa 16, Anexa 17 și Anexa 18. Fiecare grilă de evaluare va fi însoțită de dovezi referitoare la notația evaluatorului: documente, fotografii și notițe din urma interviurilor cu fiecare persoană implicată. Modul de parcurgere al modelului este cel indicat de numărul curent al criteriului și subcriteriului. După completarea fiecărui subcriteriu cu scorul aferent se va calcula punctajul mediu pentru criteriu, iar punctajul mediu de evaluare pentru fiecare categorie constituie media aritmetică la nivel de criterii.

Interpretarea rezultatelor va fi raportată la grila de evaluare a rezultatelor, formată din cinci niveluri pentru a micșora pe cât posibil subiectivitatea alegerii unei note mediane care nu ar conduce la o evaluare fermă. Prin această concepție vor fi evitate aprecierile de mijloc, de unde organizațiile nu ar putea concluziona în mod real. Scala de evaluare este numerică și variază de la 0 puncte (nedeclarat/nu îndeplinește așteptările) la 100 de puncte (învață și îmbunătățește/este un exemplu pentru ceilalți). Regula pentru atribuirea unui anumit scor presupune ca toate cerințele descrise la nivelul de evaluare corespunzător să fie îndeplinite. În situația în care nu sunt îndeplinite toate cerințele, se va aprecia cu nivelul de evaluare imediat inferior.

Instrumentul de lucru propune în esență, un mecanism complex și sistematic de evaluare a tuturor activităților din cadrul organizației. Metoda dezvoltată pentru aplicarea ILSSA urmărește respectarea a nouă etape (notate cu „E”), după cum urmează :

- E1. Identificarea necesității de evaluare – necesită completarea Fișei cadru de evaluare (Anexa 4);

- E2. Identificarea proceselor organizației și planificarea evaluării – necesită completarea *Planului de evaluare și a Agendei de evaluare* (Anexa 5 și Anexa 6);
- E3. Stabilirea corespondenței dintre procesele organizației și instrumentul de lucru;
- E4. Elaborarea planului de evaluare și pregătirea procesului de evaluare – necesită întocmirea Planului de evaluare;
- E5. Evaluarea propriu-zisă – necesită parcurgerea formularelor de verificare (Anexa 7, Anexa 8, Anexa 9 și Anexa 10);
- E6. Conciliere – ședință între conducerea organizației și grupul de lucru;
- E7. Raportul final și Plan de dezvoltare – necesită completarea Raportului de evaluare și a Planului de dezvoltare (Anexa 11 și Anexa 12);
- E8. Încheierea evaluării – necesită difuzarea Raportului de evaluare și a Planului de dezvoltare;
- E9. Monitorizarea – necesită monitorizarea măsurilor stabilite în Planul de dezvoltare (Anexa 12).

ILLSA debutează cu identificarea fundamentelor de evaluare și se finalizează odată cu emiterea raportului de evaluare, iar reprezentarea grafică a metodei de lucru este detaliată în Figura 6.3.

Poate fi concluzionat faptul că instrumentul propus este un instrument fezabil, realist și adaptat organizațiilor de tip service de reparații și întreținere vehicule. Astfel:

- cerințele modelului sunt clare, ușor de înțeles și permit o evaluare facilă și sintetică;
- Raportul de evaluare și Planul de dezvoltare permit o identificare rapidă a punctelor slabe și a punctelor tari ale afacerii;
- indicatorii din model sunt relevanți, fiind recunoscuți ca factori importanți în alinierea la cele mai bune practici din domeniu;

În cadrul acestui capitol au fost aduse contribuții conceptuale și metodologice pentru a defini un nou instrument de analiză și îmbunătățire a performanței organizaționale adaptat nevoilor organizațiilor mici și mijlocii de tip service de reparații și întreținere din industria de automobile. Au fost integrate și coroborate cunoștințe din mai multe discipline: inginerie, management strategic, management operațional, financiar, dar și elemente din experiența de peste 7 ani în domeniul auto.

Noul instrument va permite organizațiilor de tip service din industria de automobile să adopte un model de evaluare a performanței complet adaptat, eliminând astfel pierderile cauzate de implementarea unui model cu un grad de aplicabilitate redus, creând un angajament sporit printre angajați și putând să se diferențieze față de competitori.

Prezentul capitol prezintă cele mai importante contribuții ale autorului în cadrul demersului de cercetare.

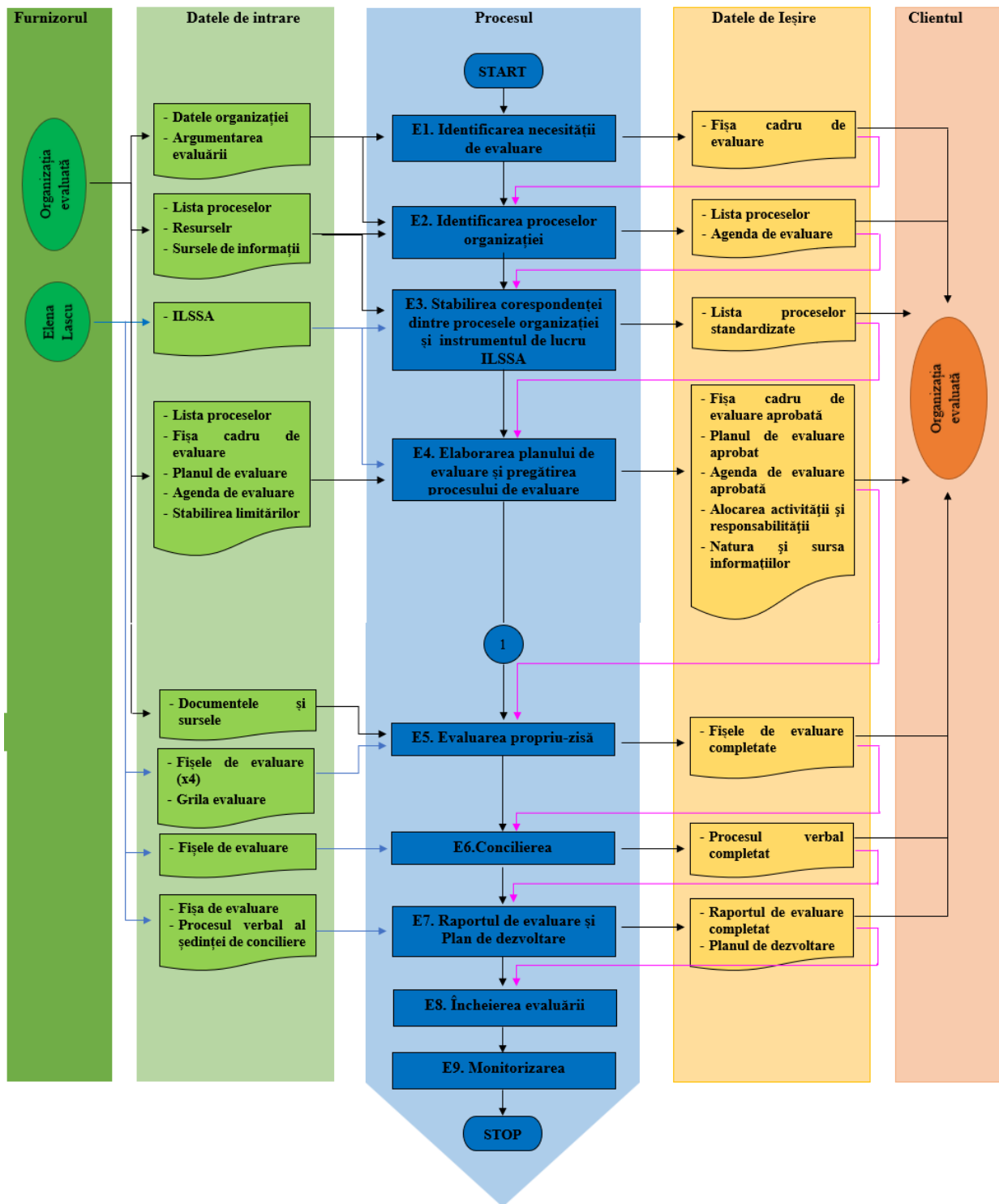


Fig. 6.3. Mecanismul de evaluare ILSSA

Capitolul 7. VALIDAREA INSTRUMENTULUI DE ANALIZĂ - STUDIU DE CAZ APLICAT ÎN ORGANIZAȚIE

Metodologia dezvoltată în capitolul 6 este concretizată în cadrul acestui capitol prin validarea instrumentului propus printr-un studiu de caz într-o organizație prestatoare de servicii de reparații și întreținere din industria de automobile. Instrumentul de Lucru Specific Service-urilor Auro poate servi la îmbunătățirea performanțelor organizațiilor din domeniul studiat prin furnizarea direcțiilor de urmat, însă pentru a putea îndeplini acest rol, instrumentul necesită validarea tehnico-operatională din teren. Studiul de caz prin aportul adus de metodele cantitative și calitative utilizate, are rolul de a contribui la confirmarea criteriilor alese și a metodologiei dezvoltate în cadrul ILSSA.

Validarea instrumentului propus a fost realizată prin efectuarea unui studiu de caz aplicat în organizația cu cele mai bune rezultate din eșantionul inițial participant la cercetare. Din motive de confidențialitate, organizația selectată pentru validarea instrumentului va fi denumită generic „SC Service Auto SRL”, iar producătorul de automobile pe care îl reprezintă va fi denumit generic „Constructor Auto”. Astfel, vor fi identificate și analizate problemele evidențiate de aplicarea instrumentului de lucru, redând parcurgerea pas cu pas a schemei de aplicare a ILSSA prezentată în Figura 6.3, cât și rezultatele obținute. În vederea validării instrumentului, cele patru formulare de evaluare (Anexele 7, 8, 9 și 10) au fost transpuse într-un singur chestionar, chestionarul fiind compus din 10 criterii, 34 de factori generali, respectiv 139 de factorii specifici.

SC Service Auto SRL este o organizație cu activitate de peste 20 de ani care face parte din cele peste 800 de reprezentanțe autorizate deținute de Constructor Auto la nivel mondial. Politica în domeniul calității în cadrul SC Service Auto SRL are principal obiectiv *satisfacerea deplină a clientului, oferindu-i produse conforme cu exigențele și nevoile sale în ceea ce privește: prestația, calitatea și fiabilitatea serviciilor*.

Pornind de la rezultatele chestionarului prezentate în Tabelul 3.25, activitățile organizației au fost scanate pentru trecerea în revistă a problemelor cunoscute deja de către organizație și a fost întocmită situația cu privire la aceste probleme în vederea cunoașterii situației inițiale, după cum urmează:

- imaginea organizației;
- reclamații și nemulțumiri ale clienților;
- nivel de angajament și termene-limită pentru realizarea serviciilor nerespectate;
- entuziasm și motivație scăzute în rândul angajaților;
- nivel de implicare scăzut al consilierilor front-office;
- comunicarea internă deficitară - publicul intern țintă este eterogen (de la manageri și personal cu studii superioare, la muncitori necalificați), iar organizația se confruntă cu probleme de comunicare, personalul fiind variat ca educație și pregătire profesională. Se regăsesc elemente caracteristice unei culturi birocratice cu o ierarhie strictă, evidențiată prin metodologii (angajații au nevoie de semnături și aprobări în cadrul activităților desfășurate).

Prelucrarea datelor colectate în urma aplicării instrumentului sunt prezentate în graficul radar din Figura 7.2.

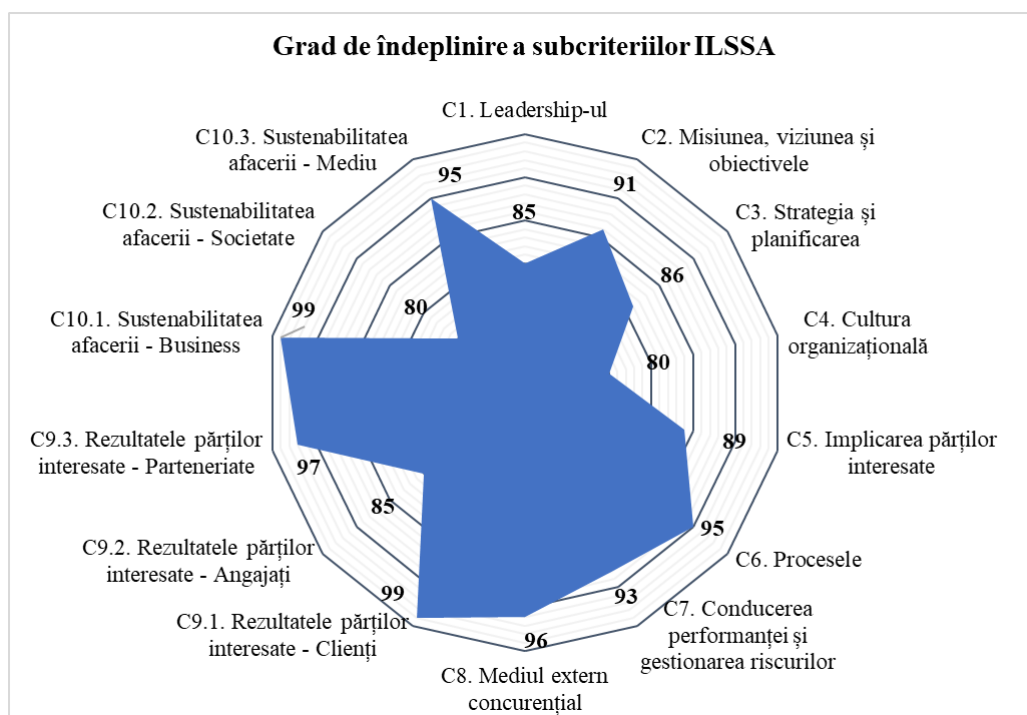


Fig. 7.2. Gradul de îndeplinire a criteriilor ILSSA

Punctajele finale pentru fiecare criteriu al ILSSA sunt interpretate conform grilei de evaluare a rezultatelor care este explicată în Tabelul 6.17. Rezultatele analizei sunt prezentate în Tabelul 7.7.

Tabel 7.7. Interpretarea punctajelor finale conform Grilei de evaluare

ID	Criterii și subcriterii	Grila de evaluare a rezultatelor				
		Foarte nesatisfăcător	Nesatisfăcător	Mediu	Satisfăcător	Excelent
		0	1-30	31-70	71-90	91-100
C1	Leadership-ul				85%	
C2	Misiunea, viziunea și obiectivele					91%
C3	Strategia și planificarea				86%	
Punctaj DIRECȚIE:		88%				
C4	Cultura organizațională				80%	
C5	Implicarea părților interesate				89%	
C6	Procesele					95%
Punctaj EXECUȚIE:		88%				
C7	Conducerea performanței și gestionarea riscurilor					93%
C8	Mediul extern concurențial					96%

Punctaj SUPORT:		94%				
C9.1	Rezultatele părților interesate - Clienți					99%
C9.2	Rezultatele părților interesate - Angajați				85%	
C9.3	Rezultatele părților interesate - Parteneriate					97%
C10.1	Sustenabilitatea afacerii - Business					99%
C10.2	Sustenabilitatea afacerii - Societate				80%	
C10.3	Sustenabilitatea afacerii - Mediu					95%
Punctaj REZULTATE		93%				

Odată cu testarea ILSSA în cadrul organizației, a fost realizată și evaluarea utilității acestuia. Astfel, a fost transmis un chestionar format din 10 întrebări pentru a identifica percepția managerilor din cadrul organizației analizate. Chestionarul a fost completat de către cei opt angajați cu funcție de execuție din cadrul organizației studiate prin acordare de note de la 1 la 10. Centralizarea notelor globale acordate de către manageri este prezentată în Tabelul 7.8.

Punctajul final al chestionarului pentru evaluarea ILSSA este de 8.8 puncte din maximum de 10 puncte, acest lucru însemnând că instrumentul de lucru este practic și eficient, însă necesită ajustări minore conform rezultatelor evaluării.

Tabel 7.8. Rezultatele evaluării ILSSA

ID	Criterii de evaluare	Media notelor acordate
1	Instrumentul ILSSA are un design clar, este ușor de parcurs și de înțeles	8.8
2	Instrumentul ILSSA este intuitiv și ușor de aplicat	8.2
3	Instrumentul ILSSA este adaptat specificului service-urilor de automobile	8.7
4	Instrumentul ILSSA este util pentru examinarea aprofundată a nivelului de performanță	9.6
5	Instrumentul ILSSA este util în identificarea și semnalarea eventualelor zone cu probleme de performanță	9.2
6	Instrumentul ILSSA este util în analiza opțiunilor și stabilirea priorităților	9.8
7	Instrumentul ILSSA este util în aprecierea poziției concurențiale	7.8
8	Instrumentul ILSSA ajută la îmbunătățirea încrederii și a imaginii	8
9	Instrumentul ILSSA ajută în planificarea eficientă a bugetelor și motivarea angajaților	8.2
10	Instrumentul ILSSA ajută organizația la îmbunătățirea performanței și atingerea excelenței	9.8
Punctaj final evaluare		8.81

Capitolul 8. CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. LIMITĂRILE CERCETĂRII. PERSPECTIVE ȘI DIRECȚII PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE

8.1. Concluzii finale

Formularea acestei teze doctorale a pornit de la analiza preocupărilor existente în prezent atât în rândul organizațiilor din sectorul serviciilor, în particular pentru service-urile de automobile, cât și în literatura de specialitate națională și internațională în legătură cu evaluarea performanței globale și a metodelor de îmbunătățire a acesteia. Aceasta evidențiază faptul că organizațiile trebuie să ia în calcul acele strategii, practici și sisteme de indicatorii de performanță relevante și adaptare nevoilor lor, pentru maximizarea îndeplinirii obiectivelor, deoarece mediul de afaceri este extrem de competitiv și în continuă schimbare. Prezenta teză integrează atât cercetări cât și contribuții din domeniile inginerie, management și statistică.

Acest capitol structurat în trei părți distincte, reflectă sinteza întregii cercetări științifice și nu în ultimul rând scoate în evidență nucleul realizărilor întreprinse de-a lungul celor cinci ani de cercetare, astfel:

- Formularea concluziilor generale prin evidențierea celor mai semnificative aspecte legate de tema propusă;
- Trecerea în revistă a principalelor contribuții personale marcate în această teză de doctorat: contribuții teoretice, contribuții legate de colectarea datelor, contribuții empirice, contribuții metodologice și contribuții în favoarea mediului de afaceri din România;
- Descrierea principalelor limitări ale cercetării;
- Evidențierea oportunităților de cercetare viitoare referitoare la dezvoltarea domeniului de cercetare prezentat în teza de doctorat.

Cadrul de dezvoltare și conținutul tezei de doctorat, cât și contribuțiile teoretice și practice ale autoarei, au susținut elaborarea unei cercetări științifice originale și relevante în raport cu constrângerile acestui demers științific. Obiectivul general al tezei de doctorat constă în dezvoltarea unui instrument de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile pentru identificarea celor mai bune soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale a service-urilor de reparații și întreținere automobile și a fost realizat prin conceperea și atingerea cu succes a obiectivelor secundare stabilite pentru fiecare capitol al lucrării.

Teza este structurată în două părți, una teoretică și una aplicativă, după cum urmează:

- Partea I intitulată *Stadiul actual al cercetărilor privind performanța organizațională în industria serviciilor* a fost dedicată cunoașterii domeniului cercetat prin studierea literaturii de specialitate și acoperă Capitolele 1 și 2.

Stadiul actual al cercetărilor a permis corelarea contribuțiilor celor mai cunoscuți autori ai literaturii de specialitate, străini și români, cu cercetarea aplicativă proprie autoarei în legătură cu acest demers științific în cadrul organizațiilor naționale, mici și mijlocii din municipiul București. Prin urmare, pe baza bibliografiei studiate, în capitolele aferente acestei părți a cercetării au fost clarificate aspecte legate de domeniul cercetat care să lărgescă sfera de abordare a Managementului Performanței.

Performanța organizațiilor prestatoare de servicii din industria de automobile și impactul acesteia asupra societății au reprezentat punctul de pornire al acestui demers științific și identificarea oportunităților de cercetare. Stadiul actual al cercetărilor privind performanța

organizațională a arătat faptul că organizațiile care își desfășoară activitatea în sfera serviciilor prestate populației se confruntă cu provocări bine-cunoscute, ca dezvoltarea pieței globale, ritmul alert al schimbării, schimbarea preferințelor clienților sau concurența acerbă și sunt nevoite să se adapteze permanent pentru viitor în funcție de aceste provocări. Deși sunt caracterizate printr-un mod de organizare și funcționare specifice, organizațiile prestatoare de servicii pentru populație se regăsesc în rândul organizațiilor care contribuie în mod direct la prosperitatea societății contemporane. În acest context, organizațiile trebuie să înțeleagă amploarea transformărilor din noua societate și, cu scopul de a prospera în viitor, trebuie să integreze într-un cadru unitar o serie de practici și strategii esențiale unui management strategic performant. Astfel că, realizarea unor studii de diagnosticare a performanțelor actuale prin integrarea cât mai multor modele și instrumente constituie un avantaj major în gestionarea performanței în vederea îmbunătățirii. Stadiul actual a identificat faptul că deși se discută despre performanța globală a organizațiilor, în realitate însă performanța vizează aspecte economice, sociale, de mediu și abilitatea organizației de a se adapta la noile cerințe ale pieței.

Cu alte cuvinte, organizațiile prestatoare de servicii din industria de automobile au nevoie de un instrument particularizat de măsurare a performanței care să sprijine demersul acestora în analiză și compararea cu alte organizații, atât din punct de vedere al performanței proceselor interne, cât și din punct de vedere al părților cheie interesate, lucru pe care luată în mod individual, modele de excelență existente nu îl realizează.

Acest aspect a furnizat direcția de cercetare, și anume dezvoltarea unui model de analiză și îmbunătățire a performanței specific sistemelor de management din industria de automobile pentru care în cadrul următoarelor capitole au fost identificați și analizați factorii care influențează performanța organizațiilor.

- Partea a II-a intitulată *Contribuții privind dezvoltarea unui model pentru îmbunătățirea performanței organizaționale în domeniul serviciilor din industria de automobile* a fost dedicată contribuțiilor practice ale autoarei prin prezentarea rezultatelor cercetării din cadrul organizațiilor eșantionate, prin evidențierea factorilor care influențează performanța organizațiilor într-un model conceptual, prin validarea statistică a chestionarelor aplicate, prin proiectarea și dezvoltarea modelului particularizat pentru service-urile de reparații și întreținere automobile, prin validarea în mediul de afaceri a instrumentului particularizat și prin evidențierea concluziilor finale, a contribuțiilor personale, a limitărilor cercetării și a oportunităților de cercetare viitoare.

Această a doua parte a tezei de doctorat debutează cu prezentarea rezultatelor cercetării documentare și a rezultatelor înregistrate în urma distribuirii celor trei chestionare către eșantionul format din 10 service-uri de reparații și întreținere automobile din municipiul București. Factorii cheie identificați în urma prelucrării rezultatelor chestionarelor au fost ierarhizați în funcție de numărul de apariții, pe trei niveluri de importanță: Nivel 1, Nivel 2 și Nivel 3, pentru a putea reflecta măsura în care acești factori influențează performanța organizațiilor studiate. Această clasificare a permis identificarea aspectelor prin care se deosebesc cele 10 organizații, chiar dacă acestea au același specific.

Având în vedere această clasificare, a fost dezvoltat un model al factorilor care influențează performanța organizațiilor. Cele mai adânci diferențe au fost văzute în practicile care vizează angajații, strategiile și rezultatele globale obținute. În cadrul Capitolului 4, datele colectate în cercetare au fost supuse unei prelucrări statistice, redând astfel validitatea chestionarelor anterior administrate. Software-ul SPSS utilizat în prelucrarea statistică a ajutat la testarea celor 17 ipoteze de lucru (patru ipoteze fac referire la clienți, cinci ipoteze cu referire la angajați, opt ipoteze cu referire la procesele interne), dintre care opt ipoteze sunt confirmate de testarea statistică, respectiv nouă sunt respinse.

Corelațiile între factorii care alcătuiesc ipotezele de lucru au fost calculate cu ajutorul coeficienților corelație Pearson „rP” (pentru variabilele continue) și Spearman „rS” (pentru date de nivel ordinal), dintre care pot fi remarcate următoarele asocieri:

- factori cheie din chestionarele clienților:
 - cu putere de predicție ridicată: durata de reparație, satisfacerea nevoilor, atitudinea personalului;
- factori cheie din chestionarele angajaților:
 - cu putere de predicție ridicată: colaborarea cu top-managementul, colaborarea cu celelalte departamente, atmosfera de lucru, receptivitatea top-managementului, grad de implicare manager în activitatea prestată de angajat, respectul cu care este tratat angajatul, creșteri salariale și recompense materiale ocazionale, recunoașterea meritelor;
- factori cheie din chestionarele managerilor:
 - cu putere de predicție perfectă de 0.9919: sprijinirea și motivarea angajaților, parteneriatele reciproc avantajoase, implementarea strategiei la nivelul fiecărui departament, evaluarea indicatorilor interni și externi, planul de continuitate al afacerii;
 - cu putere de predicție ridicată: evaluarea periodică a riscurilor, reputația și imaginea companiei, reevaluarea indicatorilor asociați obiectivelor specifice, integrare persoanelor vulnerabile, sprijinirea și motivarea angajaților, dialogul deschis cu privire la drepturile și responsabilitățile angajaților, implicarea socială, identificarea nevoilor de perfecționare a angajaților, stabilirea programelor de perfecționare profesională a angajaților, măsurarea gradului de satisfacție al angajaților, măsurarea gradului de satisfacție al clienților, colectarea feedback-ului de la clienți, planul de măsuri corective pentru reclamații, rezultatele financiare.

Determinarea performanțelor globale ale organizațiilor de tip service de reparații și întreținere din industria de automobile este cu precădere importantă pentru părțile cheie interesate deoarece acestea au atribuții de mare importanță în schimbarea rezultatelor.

Ca urmare a neconcordanței identificate între modelele de excelență existente și rezultatele cercetării din cadrul organizațiilor eșantionate din industria auto, s-a dovedit necesară proiectarea și dezvoltarea unui instrument de îmbunătățire a performanței și de atingere a excelenței, particularizat pentru service-urile de reparații și întreținere autovehicule. Acest instrument particularizat reprezintă contribuția esențială a tezei de doctorat. Prin cadrul său conceptual care integrează elemente specifice modelului EFQM 2020 și elemente specifice service-urilor auto, ILSSA permite identificarea ariilor cu risc și întreprinderea de acțiuni în vederea diminuării sau chiar înlăturării riscurilor, cu rol fundamental în creșterea performanței. ILSSA este un instrument dezvoltat luând în calcul 10 criterii de performanță, grupate în patru dimensiuni: direcție, execuție, suport și rezultate.

Prin această organizare a criteriilor, ILSSA facilitează vizualizarea gradului de îndeplinire al fiecărui criteriu în parte, contribuind în același timp la furnizarea direcțiilor de acțiune pentru buna funcționare a afacerii. ILSSA oferă service-urilor auto care urmăresc să ajungă lideri în sectorul serviciilor de reparații și întreținere vehicule posibilitatea de a se autoevalua, provocând aceste organizații să realizeze schimbări acolo unde este necesar pentru a putea satisface cerințele de excelență, direcționându-le spre noi dimensiuni ale performanței.

Ultima parte a cercetării propune validarea ILSSA în cadrul mediului de afaceri studiat prin aplicarea mecanismului de evaluare dezvoltat în cadrul Capitolului 6. Rezultatele validării demonstrează că instrumentul propus (ILSSA) este valid și poate fi utilizat de către organizațiile studiate.

8.2. Contribuții personale

Implementarea instrumentului de lucru de către organizațiile din sectorul serviciilor de întreținere și reparare a vehiculelor, ar putea reprezenta un prim stimul în canalizarea eforturilor spre a transforma aceste organizații în organizații sustenabile, orientate către societate și viitor. Prin adoptarea instrumentului propus în cadrul acestei teze, organizațiile nu doar că își pot îmbunătăți performanța organizațională, ci mai mult, se pot pregăti pentru transformările viitoare ce vor veni din mediul extern.

Astfel, prin prezenta cercetare doctorală, autoarea aduce o serie de importante contribuții personale domeniului de cercetare, atât la nivel teoretic, cât și metodologic și practic. Rezultatele acestui demers științific sunt relevante atât pentru organizațiile din sectorul serviciilor de întreținere și reparare a vehiculelor, cât și pentru cercetătorii științifici. În acest sens, contribuțiile personale marcate în această teză doctorală pot fi prezentate astfel:

1. Contribuții teoretice:

- C1 – A fost identificată problema de cercetare și a fost propus un cadru de analiză a performanțelor organizațiilor mici și mijlocii din sectorul serviciilor post-vânzare din industria de automobile prin evidențierea contextului și a obiectivelor cercetării;
- C2 – A fost realizată o cercetare bibliografică pentru clarificarea conceptelor de organizație, performanță organizațională și managementul performanței organizațiilor mici și mijlocii din sectorul serviciilor post-vânzare din industria de automobile prin prezentarea unor aspecte specifice legate de performanța organizațiilor naționale în condițiile globalizării și a evoluției în timp a rolului diagnosticului organizațional;
- C3 – A fost realizată o cercetare bibliografică cu scopul de a crea o sinteză de ansamblu a celor mai utilizate modele de măsurare a performanței prin detalierea în ordine cronologică a principalelor metode de evaluare a performanței organizațiilor (indicatori, instrumente și modele de excelență) ;
- C4 – A fost realizată o cercetare secundară în vederea radiografierii mediului de afaceri românesc prin identificarea tipurilor de organizații cu activitate desfășurată în România și prezentarea celor mai importante aspecte legate de serviciile pentru populație;

2. Contribuții privind colectarea datelor:

- C5 – Au fost alcătuite trei chestionare bazate fiecare pe câte un set de criterii de performanță și criterii de profil relevante din cadrul organizațiilor de tip service de automobile, fundamentele elaborării acestora fiind literatura de specialitate, cunoștințele și deprinderile autoarei;
- C6 – Au fost realizate etapele de documentare și fundamentare a criteriilor de performanță, etapa de proiectare a chestionarelor, etapele de organizare și desfășurare a colectării datelor, care reprezintă în totalitate aportul autoarei;
- C7 – A fost interpretat și analizat fiecare element al celor trei chestionare aplicate în organizațiile de tip service de automobile, au fost validate chestionarele folosind SPSS, care reprezintă în totalitate aportul autoarei;
- C8 – Au fost obținute informații relevante pentru studii viitoare.

3. Contribuții empirice:

- C9 – Au fost determinate direcțiile cercetării cu privire la dezvoltarea instrumentului de lucru specific sistemelor de management din industria de automobile, pe baza stadiului actual al domeniului;

- C10 – Au fost analizate modurile de abordare legate de evaluarea performanțelor globale și au fost identificate principalele strategii și practici ale organizațiilor chestionate din industria serviciilor pentru populație;
- C11 - Au fost proiectate trei modele conceptuale multicriteriale (chestionare) în vederea identificării celor mai importante aspecte care pot influența performanța globală a organizațiilor mici și mijlocii din sectorul serviciilor post-vânzare din industria de automobile;
- C12 – Au fost aplicate chestionarele proiectate în vederea identificării informațiilor de bază legate de nivelul general de satisfacție al angajaților fără funcții de conducere și clienților, cât și a altor informații legate de subiectul cercetat din cadrul organizațiilor eșantionate;
- C13 – Au fost cartografiate, analizate și reprezentate grafic rezultatele cercetării pe bază de chestionare din cadrul organizațiilor mici și mijlocii din sectorul serviciilor post-vânzare din industria de automobile din România;
- C14 – A fost materializată o analiză statistică a chestionarelor din punct de vedere al fezabilității, fiabilității, validității și acceptabilității chestionarelor utilizând metoda statistică SPSS prin stabilirea corelațiilor între variabilele studiate și prin detalierea nivelurilor de corelare;
- C15 – A fost proiectat un model conceptual al factorilor care influențează performanța organizațiilor prin identificarea și ierarhizarea factorilor specifici predominanți din cadrul organizațiilor eșantionate care influențează performanța generală;
- C16 – A fost proiectat și dezvoltat un instrument conceptual propriu particularizat pentru service-uri de automobile (ILSSA) care sintetizează caracteristicile interne specifice sistemelor de management din industria de automobile prin care se analizează și evaluează performanțele acestor tipuri de organizații din regiunea București;
- C17 – A fost simulat și validat instrumentul particularizat pentru service-uri de automobile (ILSSA) în cadrul organizațiilor eșantionate din industria de automobile;
- C18 – Au fost analizate și interpretate rezultatele obținute în urma validării prin evidențierea zonelor de risc;

4. Contribuții metodologice:

- C19 – A fost aleasă o metodologie de abordare care a fost aplicată total pe toată perioada cercetării și care a permis colectarea de informații relevante în atingerea scopului cercetării;
- C20 – A fost realizată o analiză comparativă din punct de vedere al performanțelor globale și al strategiilor legate de Managementul Performanței a primelor 10 cele mai reprezentative organizații cu activitate în industria de automobile din București;
- C21 – A fost dezvoltat un nou instrument particularizat pentru service-uri de automobile (ILSSA) de evaluare și îmbunătățire a performanțelor globale ale acestor organizații;
- C22 – A fost întocmită o descriere detaliată a fiecărui criteriu al noului instrument dezvoltat pe baza cercetării literaturii de specialitate;
- C23 – Au fost elaborate linii directoare pentru cercetările viitoare cu privire la evaluarea și îmbunătățirea performanțelor organizațiilor prestatoare de servicii din industria de automobile;

5. Contribuții în favoarea mediului de afaceri din România:

- C24 – Instrumentul de lucru propus (ILSSA) respectiv rezultatele validării acestuia au permis elaborarea unui set de recomandări pentru îmbunătățirea sistemelor de management și a performanțelor globale ale organizațiilor prestatoare de servicii destinate populației prin identificarea strategiilor și direcțiilor de cercetat existente în literatura de specialitate.

8.3. Limitările cercetării

În ciuda contribuțiilor esențiale pe care această cercetare le reflectă, există unele limitări care sugerează o cale pentru cercetările viitoare. Principalele limitări ale cercetării se pot grupa în următoarele aspecte:

- **Cercetări extrem de insuficiente în literatura națională:** Deși performanța organizațiilor care furnizează servicii este un subiect des întâlnit în cercetările din literatura de specialitate internațională (a se vedea Tabel 2.2) și sectorul serviciilor post-vânzare, în special serviciile de reparații și întreținere vehicule s-au aflat într-o continuă expansiune în ultimii 30 de ani în România, cercetările legate de măsurarea performanței acestui sector sunt extrem de insuficiente în literatura națională;

- **Proces dificil de obținere a informațiilor:** Deoarece a fost imposibilă obținerea de informații referitoare la strategiile de performanță utilizate de organizațiile de tip service de automobile din România, chestionarele au reprezentat sursa principală de colectare a informațiilor, iar cercetare documentară și ancheta socială ca surse secundare. Refractoritatea angajaților și a managerilor față de furnizarea informațiilor a fost legată de invocarea clauzelor de confidențialitate;

- **Ezitărea organizațiilor în furnizarea de informații:** Scepticismul organizațiilor românești legat de furnizarea oricăror informații asociate activităților desfășurate sau rezultatelor îndeplinite a generat o rată de răspuns relativ scăzută la chestionarele transmise pe e-mail pentru colectarea informațiilor (a se vedea Tabel 4.45);

- **Mărimea eșantionului din cercetare:** eșantionul de mici dimensiuni este limitat la 10 organizații de tip *service* de automobile din București, 200 de angajați și 80 de clienți și oferă date insuficiente pentru a garanta rezultate fiabile la nivel național sau în alte sectoare sau industrii din România;

- **Instrumentul propus este incomplet:** Instrumentul de Lucru Specific Service-urilor de automobile (ILSSA) nu este exhaustiv. În stadiul curent, dezvoltarea instrumentului vizează diversificarea strategiilor legate de Managementul Performanței și orientarea către doar trei (clienți, angajați, acționari) din totalitatea părților cheie interesate. Astfel, instrumentul poate fi dezvoltat și perfecționat prin studierea tuturor părților interesate.

8.4. Perspective și direcții privind domeniul de cercetare

Considerând limitările cercetării, pot fi evidențiate importante activități viitoare referitoare la dezvoltarea domeniului de cercetare. Problematika măsurării performanței în rândul organizațiilor prestatoare de servicii din industria de automobile din România reprezintă o activitate complexă, pedantă și continuă. În ceea ce privește perspectivele noi referitoare la cercetarea realizată în prezenta teză de doctorat pot fi reținute următoarele:

- **Lărgirea eșantionului din cercetare:** eșantionul poate fi lărgit prin includerea în cercetare a unui număr reprezentativ mai mare de organizații de tip service de reparații și întreținere automobile care aparțin acelorași constructori de automobile și extinderea cercetării la nivel național;

- **Îmbunătățirea ILSSA:** extinderea eșantionului din cercetare va contribui la îmbunătățirea Instrumentului de Lucru Specific Service-urilor Auto prin colectarea de date suplimentare care să conducă la includerea mai multor dimensiuni specifice precum și reevaluarea practicilor utilizate în cadrul organizațiilor de tip service de automobile din industria românească;

- **Promovarea ILSSA:** promovarea instrumentului la nivelul organizațiilor prestatoare de servicii de întreținere și reparații vehicule din România;

- **Extinderea abordării ILSSA la alte industrii:** extinderea aplicării instrumentului propus în această teză, în domenii de activitate similare cu cel al reparațiilor și întreținerii vehiculelor sau în alte ramuri ale industriei va permite particularizarea instrumentului în funcție de specificul activității sau industriei respective. Toată metodologia poate fi particularizată și pe alte industrii, șablonul ILSSA oferind puncte de orientare cu un aport important în urmărirea și îmbunătățirea performanțelor organizaționale ale mediului de afaceri din România. Aplicarea șablonului ILSSA de către organizațiile prestatoare de servicii ar putea produce un impuls care să conducă aceste organizații la concentrarea simultană pe calitate, pe sustenabilitate și pe viitor. Serviciile destinate persoanelor (sănătate, învățământ, înfrumusețare, hoteluri, restaurante, transport persoane), serviciile destinate bunurilor (reparații și întreținere de echipamente industriale și de uz casnic, curățătorii, transport mărfuri, poșta și telecomunicații), serviciile destinate procesării informațiilor (financiare, contabile, juridice, bancare) etc. stau la baza dezvoltării societății românești. Prin îmbunătățirea performanței, organizațiile care prestează aceste servicii se pot pregăti pentru transformările viitoare din mediile intern și extern organizației și pot contribui benefic la dezvoltarea societății.

- **Reiterarea cercetării:** reexaminarea organizațiilor participante la cercetare după un interval de 1 an va permite realizarea unei analize comparative și evaluarea modului în care organizațiile analizate și-au îmbunătățit practicile legate de Managementul Performanței astfel încât să obțină rezultatele scontate.

În viitor specialiștii români alături de cercetătorii din domeniul serviciilor pot contribui la crearea și dezvoltarea unui cadru teoretic solid care să susțină identificarea și îmbunătățirea strategiilor în vederea obținerii eficienței și creșterea performanței organizațiilor care prestează servicii de reparații și întreținere vehicule. Demersul științific ce va fi realizat în acest sens, presupune elaborarea unor soluții oportune și relevante care să permită extinderea ariei de cercetare, aprofundarea de noi aspecte practice și teoretice și exploatarea de noi oportunități.

Tema de cercetare propusă, cât și metodologia parcursă prezintă o deosebită importanță în realizarea acestui demers științific prin faptul că diseminarea rezultatelor în domeniul studiat, cât și acceptarea lor de către mediul de afaceri, ar putea cultiva utilizarea unor strategii sănătoase și pozitive legate de măsurarea și îmbunătățirea performanței organizațiilor de tip service de automobile, îndreptarea acestor organizații spre cunoașterea de noi dimensiuni ale performanței, mult mai profesionalizate față de abordările empirice uzuale, cât și de ce nu, sprijinirea demersurilor în organizarea premiilor de excelență în România.

Deși creșterea performanțelor organizațiilor de tip service de automobile este o acțiune dificilă și complexă, pe baza rezultatelor obținute în această cercetare, pot fi elaborate recomandări care ar putea fi utile pentru sectorul serviciilor de întreținere și reparare a vehiculelor:

- pentru evaluarea stării externe, organizația trebuie să aplice cel puțin două metode de evaluare și să compare rezultatele cu cele ale concurenților;
- comparația cu concurenții ar trebui să fie o comparație bazată pe mai multe criterii (nu doar unul), cu atribuirea unei valori de referință pentru fiecare indicator;
- indicatorii ar trebui să fie selectați prin implicarea managerilor de la nivelul fiecărui departament.

Abordarea practică a colectării datelor de la manageri a fost dificil de condus, însă rezultatele au indicat un grad de rigoare insuficient în procedurile actuale de evaluare a performanței în unitățile de tip service și reparații de automobile, sector cu o cultură specifică în cadrul industriei de automobile.

LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE

În continuare este prezentată lista lucrărilor științifice publicate în cadrul unor manifestări științifice naționale și internaționale, aceasta reflectând atât preocupările științifice din perioada studiilor doctorale, cât și diseminarea rezultatelor cercetărilor efectuate în această perioadă. Astfel, până în acest moment, au fost publicate următoarele lucrări:

[1] **Lascu, E.**, Severin, I., Lascu, F.D., Gudana, R.A., Nălbitoru, G., Ignat, N.D. (2021). Framework on Performance Management in Automotive Industry: A Case Study, *Journal of Risk and Financial Management (JRFM)*, IF 0.95 Q2, Vol. 14, Iss. 10, paper 480, DOI: 10.3390/jrfm14100480, ISSN: 1911-8066, WOS: 000733905300001, Doc. Type: Article. Citat în:

- Di Luozzo, S., Keegan, R., Liolli, R., Schiraldi, M.M. (2022). Key activity indicators: critical review and proposal of implementation criteria, *International Journal of Productivity and Performance Management (IJPPM)*, IF 0.7 Q2, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, DOI: 10.1108/IJPPM-01-2022-0023, ISSN: 1741-0401, WOS: 000838698900001, Doc. Type: Review; Early Access;
- Hakim, I.M., Singgih, M.L., Gunarta, I.K. (2023). Critical Success Factors for Internet of Things (IoT). Implementation in Automotive Companies, Indonesia, *Journal of Sustainability*, IF 3.889 Q2, Vol. 15, Iss. 4, paper 2909, DOI: 10.3390/su15042909, eISSN 2071-1050

[2] **Lascu, E.**, Lascu, F.D., Stînga, F., Severin, I. (2020). Process Redesign to reduce Stocks of Obsolete Parts in Automotive Industry, *Quality Access to Success*, IF 0.21 Q4, Vol. 21, Iss. 178, pp. 43-49, ISSN: 1582-2559, WOS: 000582952100008, Document Type: Article. Citat în:

- Ramirez-Pena, M., Mayuet, P.F., Vazquez-Martinez, J.M., Batista, M. (2020). Sustainability in the Aerospace, Naval, and Automotive Supply Chain 4.0: Descriptive Review, *Journal of Materials*, Vol. 13, Iss. 24, paper 5625, DOI: 10.3390/ma13245625, eISSN: 1996-1944, WOS: 000602946800001, Doc. Type: Review
- Diga, D., Severin, I. (2021). Bonnet cable defect analysis using SIX SIGMA DMAIC Techniques, *UPB Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering*, Volume 43, Issue 2, pp. 203-214, ISSN: 1454-2358, Document Type: Article

[3] Stînga, F., Severin, I., Mitrache, A.I., **Lascu, E.** (2020). Redesign of the Curing Area of the Tire Manufacturing Process, *Journal of Sustainability*, IF 3.889 Q2, Volume 12, Issue 17, paper 6909, DOI: 10.3390/su12176909, eISSN: 2071-1050, WOS: 000569620600001, Doc. Type: Article. Citat în:

- Diga, D., Severin, I., Ignat, N.D. (2021). Quality Study on Vehicle Heat Ventilation and Air Conditioning Failure, *Journal of Sustainability*, IF 3.889 Q2, Volume 13, Issue 23, paper 13441, DOI: 10.3390/su132313441, eISSN: 2071-1050, WOS: 000735080600001, Doc. Type: Article

- Sutrisno, B. (2022). A systematic Literature Review of Quality Seven Tools, Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM), Vol. 3, Iss. 1, pp. 72-84, DOI: 10.22441/ijiem.v3i1.13551, ISSN: 2614-7327, Doc. Type: Article
- Febriana, T.H., Hasbullah, H. (2021). Analysis and defect improvement using FTA, FMEA, and MLR through DMAIC phase: Case study in mixing process tire manufacturing industry, Journal Européen des Systèmes Automatisés (JESA), SJR 0.198, Vol. 54, Iss. 5, pp. 721-731, DOI: 10.18280/jesa.540507, ISSN: 1269-6935, Doc. Type: Article

[4] Diga, D., **Lascu, E.**, Chișiu, G.. (2020). Key life tests for automotive design validation, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) November 4th-5th, Granada, Spain, Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic, pp. 6409-6420, ISBN: 978-0-9998551-5-7, în curs de indexare ISI (cf. site IBIMA), Doc. Type: Conference Paper

[5] Mitrache, I.A., Severin, I., **Lascu, E.**, Stînga, F. (2020). Model to evaluate customer satisfaction during product life cycle, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) November 4th-5th, Granada, Spain, Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic, pp. 4909-4920, ISBN: 978-0-9998551-5-7, în curs de indexare ISI (cf. site IBIMA), Doc. Type: Conference Paper

[6] Stînga, F., Severin, I., **Lascu, E.**, Mitrache, I.A., Dumitru, B. (2020). Management of changes in Automotive Life Cycle, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) November 4th-5th, Granada, Spain, Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic, pp. 2781-2789, ISBN: 978-0-9998551-5-7, în curs de indexare ISI (cf. site IBIMA), Doc. Type: Conference Paper

[7] **Lascu, E.**, Mitrache, A.I., Stînga, F., Severin, I. (2020). Customer Satisfaction Improvement Using Six Sigma in Automotive Service, Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) April 1st – 2nd, Seville, Spain, Education excellence and innovation management: A 2025 vision to sustain economic development during global challenges, pp. 10133-10144, ISBN: 978-0-9998551-4-0, WOS: 000661489800075, Doc. Type: Conference Paper

Bibliografie selectivă

- [**10] *** (2015), ISO 9001:2015-Sisteme de management al calității. Cerințe, ISO, <https://www.iso.org/home.html> (accesată la 16.02.2018).
- [**11] *** (2018), ISO 9004:2018-Managementul calității. Calitatea unei organizații. Îndrumări pentru obținerea unui succes durabil, ISO, <https://www.iso.org/home.html> (accesată la 29.01.2021).
- [**12] *** (2005), ISO 10006:2005-Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru managementul calității în proiecte, ISO, <https://www.iso.org/home.html>, (accesată la 20.08.2021).
- [**13] *** (2021), ISO 10014:2021-Sisteme de management al calității. Gestionarea unei organizații pentru rezultate de calitate. Îndrumări pentru realizarea de beneficii financiare și economice ISO, <https://www.iso.org/home.html> (accesată la 20.01.2021).
- [**14] *** (2021), ISO 26000:2021-Linii directoare privind responsabilitatea socială, ISO, <https://www.iso.org/home.html> (accesată la 29.01.2022).
- [**15] *** (2019), Întreprinderi mici și mijlocii în economia românească, Institutul Național de Statistică, https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/intreprinderi_mici_si_mijlocii_in_economia_romaneasca_a_anul_2019.pdf, (accesată la 25.08.2022).
- [**17] *** (2012), Mai mult de jumătate dintre șoferi evită service-urile de marcă, Daedalus Millward Brown și Auto.ro, <https://www.capital.ro/mai-mult-de-jumatate-dintre-soferi-evita-service-urile-de-marca-162971.html> (accesată la 23.06.2021).
- [**21] *** (2020), Model de excelență EFQM 2020, EFQM, <https://efqm.org/the-efqm-model/> (accesată la 10.02. 2021).
- [**25] *** (2020), Raport social al ICCV 2020: Stare de urgență pentru consumul populației recurs la reflecție asupra trebuințelor esențiale, Institutul de Cercetare a Calității Vieții al Academiei Române, <https://uefiscdi.gov.ro/resource-829423-2020-raport-social-stare-de-urgenta-pentru-consumul-populatiei-m.pdf>, (accesată la 25.08.2022).
- [**26] *** (1989), Revista Română de Statistică, 9, Comisia Națională pentru Statistică, <https://www.revistadestatistica.ro/>, (accesată la 29.01.2022).
- [A03] Alumbuğu, P.O., Abdulazeez, A., Saidu, I., Ola-Awo, W.A., Tsado, A.J. (2015). Evaluation of Perception of Stakeholders on Key Performance Indicators for U.B.E Building Projects, Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST), 2 (3) 277-285, ISSN 3159-0040.
- [B01] Babiuch, W.M. and Farhar, B.C. (1994). Stakeholder Analysis Methodologies Resource Book, National Renewable Energy Laboratory, United States, 104 pagini, DOI: <https://doi.org/10.2172/10159593>
- [B03] Balog, A., Băjenaru, L., Cristescu, I. (2019). Aspecte metodologice privind dezvoltarea și validarea scalelor de măsurare în domeniul sănătății, Revista Română de Informatică și Automatică, 29 (2) 85-100, DOI: <https://doi.org/10.33436/v29i2y201907>, WOS:000473688600007, ISSN 1220-1758, p. 88.
- [B13] Boboc, I. (2003). Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologice, Volum I, Editura Economică, București, 336 pagini, ISBN: 973-590-848-4.
- [B17] Bolarinwa, O.A. (2015). Principles and methods of validity and reliability testing of questionnaires used in social and health science researches, Niger Postgraduate Medical Journal, 22 (4) 195-201, DOI: [10.4103/1117-1936.173959](https://doi.org/10.4103/1117-1936.173959), ISSN 1117-1936.
- [B18] Bourne, L. (2009). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation, Gower Publishing Ltd, Farnham, Regatul Unit, 218 pagini, ISBN 978-0-566-08864-3.
- [B19] Bucur, A., Kifor, C.V., Mărginean, S.C. (2018). Evaluation of the quality and quantity of research results in higher education, Journal of Quality & Quantity, 52 (1) 101-118, DOI: [10.1007/s11135-016-0452-9](https://doi.org/10.1007/s11135-016-0452-9), ISSN 0033-5177.
- [D04] DeVellis, R.F. (2003). Scale Development: Theory and Applications (2nd ed.), Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California, 184 pages, ISBN 0761926046.
- [D05] Diga, D., Severin, I., Ignat, N.D. (2021). Quality Study on Vehicle Heat Ventilation and Air Conditioning Failure, Journal of Sustainability, IF 3.889 Q2, 13 (23), paper 13441, DOI: [10.3390/su132313441](https://doi.org/10.3390/su132313441), eISSN: 2071-1050, WOS: 000735080600001.
- [D06] Drăgulănescu, N.G., Acombi, O. (2018). [Romania's Organisations are Needing the Best Practices and the Credibility of National/ European Awards for Quality or Excellence](#), Proceedings of the 16th International Conference on Quality and Dependability, Sinaia, 90-106, ISSN 1842-3566

- [F02] Filipescu, I., Stefan, B. (2011). *Theorists of organizations and management: dictionary and chrestomathy*, Ed. Politehnica Press, Bucharest, 482 pages, ISBN 978-606-515-188-8.
- [G01] García de Yébenes, M.J., Carmona Ortells, L., Rodriguez-Salvanés, P. (2009). Validation of questionnaires, *Journal of Reumatología Clínica*, 5 (4) 171-177, DOI: [10.1016/S2173-5743\(09\)70115-7](https://doi.org/10.1016/S2173-5743(09)70115-7), ISSN: 2173-5743.
- [I02] Ionciță, M., Minciu, R., Stănculescu, G. (1997). *Economia serviciilor*, Editura Uranus, București, 303 pagini, ISBN 973-9021-42-5, p. 164.
- [K02] Keith, S.T. (2018). The Use of Cronbach's Alpha when Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, *Research in Science Education*, 48 (1) 1273-1296, DOI: [10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2).
- [K03] Kifor, C.V., Tudor, N. (2013). Quality System for Production Software as tool for monitoring and improving organizational KPIs, *International Journal of Computers, Communications & Control*, 8 (2) 236-247, ISSN 1841-9836.
- [K04] Kimmich, C., Janetscheck, H., Meyer-Ohlendorf, L., Meyer-Ueding, J., Sagebiel, J., Reusswing, F., Rommel, K., Hanisch, M. (2012). *Methods for Stakeholder Analysis*, Europaeischer Hochschulverlag GmbH & Co KG, Bremen, Germany, 208 pages, ISBN 978-3-86741-780-8.
- [L01] Labăr, A.V., Popa, N.L., Antonesei, L. (2009). *Ghid pentru cercetarea educației*, Editura Polirom, Iași, 192 pagini, ISBN: 978-973-46-1279-6.
- [M01] Maani, K.E. (2016). *Multi-Stakeholder Decision Making for Complex Problems: A Systems Thinking Approach with Cases (1st ed.)*, World Scientific Publishing Co Pte Ltd, New Jersey, USA, 182 pages, ISBN 978-9814619738.
- [M04] Maqbool, R., Deng, X., Rashid, Y. (2020). Stakeholders' satisfaction as a key determinant of critical success factors in renewable energy projects, *Journal of Energy, Sustainability and Society*, 10 (1) 0028, DOI: [10.1186/s13705-020-00259-0](https://doi.org/10.1186/s13705-020-00259-0), ISSN 2192-0567/ © 2022 BioMed Central Ltd.
- [M11] McDowell, I. (2006). *Measuring Health: A Guide to Rating Scales and Questionnaires (3rd ed.)*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, 768 pages, ISBN 978-0195165678.
- [M18] Moran, J.W., Brightman B.K. (2000). Leading organizational change, *Journal of Workplace Learning*, 12 (2) 66-74, DOI: [10.1108/13665620010316226](https://doi.org/10.1108/13665620010316226), ISSN 1366-5626.
- [M20] Munteanu (Jemna), L. (2018). *TEZĂ DE DOCTORAT: Cantitativ, Calitativ și Mixt în Cercetarea Economică. Evaluări Teoretice și Empirice*, Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași.
- [N04] Nicolescu, O., Verboncu, I. (1995). *Management*, Editura Economică, București, 402 pagini, ISBN 973-96795-9-5, p. 85-90.
- [N05] Nusbaumer J. (1984). *Les Services: Nouvelle donne de l'économie*, Economica Publisher, Paris, France, 142 pages, ISBN 978-2717807448.
- [O01] Oprean, C., Kifor, C.V. (2002). *Managementul calității*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 312 pages, ISBN 973-651-310-6.
- [O02] Oktavia, R., Irwandi, I., Rajibussalim, R., Mentari, M., Mulia, I.S. (2018). Assessing the validity and reliability of questionnaires on the implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education, *Journal of Physics: Conference Series*, The 6th South East Asia Design Research International Conference, Banda Aceh, Indonesia, 1088, DOI: [10.1088/1742-6596/1088/1/012014](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1088/1/012014), ISSN 1742-6588.
- [O03] Oluwatayo, J.A. (2012). Validity and reliability issues in educational research, *Journal of Educational and Social Research*, 2 (2) 391-400, DOI: [10.5901/jesr.2012.v2n2.391](https://doi.org/10.5901/jesr.2012.v2n2.391), ISSN 2240-0524.
- [P06] Pîslaru, D., Modreanu, I. (2012). *Contribuția IMM-urilor la creșterea economică – Prezent și Perspective*, Editura Economică, București, 242 pagini, ISBN 978-973-709-598-5.
- [P07] Poister, T.H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations (1st ed.)*, Jossey Bass Inc Publisher, San Francisco, USA, 320 pages, ISBN 978-0787949990, p. 16.
- [P08] Popescu, S., Drăgan, M., Dragomir, M. et al. (2013). From organisational business performance to an environmental excellence framework, *Journal of Environmental Protection and Ecology*, IF=0.838, 14 (4) 1711-1718, ISSN 1311-5065
- [Q01] Quinn, J.B., Gagnon, C.E. (1986). Will services follow manufacturing into decline?, *Harvard Business Review*, 64 (6) 95-103, ISSN: 0017-8012.
- [T01] Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research, *International Journal of Academic Research in*

Management (IJARM), 5 (3) 28-36, DOI: [10.2139/ssrn.3205040](https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040), ISSN: 2296-1747/ © Helvetic Editions LTD.

[T02] Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha, International Journal of Medical Education, 2 (1) 53-55, DOI: [10.5116/ijme.4dfb.8dfd](https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd), ISSN 2042-6372.

[T03] Teleaba, F., Popescu, S. (2019). Managing quality perception along the customer journey: a behavioral economics approach, Proceedings of the International Symposium for Production Research, pp. 491-507, DOI [10.1007/978-3-030-31343-2_43](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_43), ISSN 978-3-030-31343-2.

[T04] Teleaba, F., Popescu, S., Ilesan, H. (2021). Customer Perceptions among Product and Brand Alternatives: Analysis and Consolidation of Models of Brand Choice Behavior, Quality Access to Success, IF=0.838, 22 (180) 53-63, ISSN 1582-2559.

[T08] Tripon, C., Dodu, M., Raboca, H. (2013). Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor, Editura Tritonic, Cluj-Napoca, ISBN: 978-606-8536-02-6, p.84, 97.

[V03] Vlăsceanu, M. (2003). Organizații și comportament organizațional, Editura Polirom, Iași, 336 pagini, ISBN 973-681-412-2, p.55.