

AUTOEVALUAREA SMC PE BAZA CRITERIILOR UNUI MODEL DE EXCELENȚĂ

BINDILEU Iustina Raluca¹, NICA Roberto²

Conducători științifici: prof.dr.ing. Irina SEVERIN

REZUMAT: Lucrarea își propune o autoevaluare a companiei SC OVERLAND GRUP SRL, cu domeniul de activitate construcții, urmărind criteriile modelului de excelență EFQM 2010. Se completează fișele de evaluare pentru fiecare criteriu asociat și se trasează diagrama RADAR, iar pentru rezultatele cu potențial maxim de îmbunătățire se propune un proiect specific.

Din analiza efectuată, potențialul de îmbunătățire maxim este asociat factorului ”**Managerierea parteneriatelor externe**”.

CUVINTE CHEIE: model EFQM, diagrama RADAR, criterii, rezultate, factori.

1 INTRODUCERE

Lucrarea propune o abordare de tip cauzal între demersurile organizației și respectiv rezultatele obținute. Abordarea se bazează pe o sumă de subcriterii corelate și relaționate cu rezultatele previzionate cu scopul îmbunătățirii performanțelor.

Fiecărui criteriu sau subcriteriu și respectiv scorării acestuia, îi corespunde o situație concretă/reală din Organizație, de cele mai multe ori aceasta fiind susținută cu dovezi obiective.

Completarea matricelor de evaluare se face apreciind îndeplinirea fiecărui subcriteriu al modelului din trei perspective:

1. Perspectiva abordării de către organizație a respectivului subcriteriu:
 - Există o raționalitate în abordare;
 - Abordarea implică procese distincte;
 - În stabilirea nevoilor se iau nevoile factorii interesați (*stakeholders*) relevanți;
 - Suportă îmbunătățiri, rafinări, revizii;
2. Implementarea efectivă:
 - Implementarea în toate zonele afacerii;
 - Implementarea este structurată și suportă modificări de-a lungul timpului;
3. Evaluare și rafinare:
 - Măsurări periodice asupra calității implementării;
 - Măsurile sunt cele corecte pentru organizație;
 - Utilizarea potențialului creativ al organizației pentru îmbunătățirea modului de abordare a subcriteriului respectiv.

¹ Specializarea Ingineria Calității, Facultatea IMST;

E-mail: justina_raluca@yahoo.com;

Există matrici diferite de autoevaluare particularizate pentru factori și rezultate.

Pentru rezultatele organizației secțiunile de evaluare vizează următoarele:

1. Relevanța și posibilitatea de utilizare a rezultatelor:

- Scopul și relevanța rezultatelor obținute;
 - Integritatea rezultatelor;
 - Segmentarea rezultatelor pe zone relevante ale afacerii;
2. Performanțe:
- Indicatori;
 - Ținte;
 - Evoluții ale rezultatelor;
 - Benchmarking;
 - Cauzalitatea existentă între rezultatele obținute și eforturile făcute de organizație;
 - Sustenabilitatea în timp a rezultatelor.

În urma completării matricilor trebuie menționate punctele tari ale organizației, arii cu potențial de îmbunătățire (punctele slabe), precum și o serie de recomandări sau aspecte de ameliorat pe viitor.

În urma aplicării modelului rezultă starea de fapt a organizației în raport cu criteriile considerate (EFQM) și se întocmește o centralizare a rezultatelor obținute și matricea dintre rezultate și factori.

2 STADIUL ACTUAL

Indiferent de domeniu de activitate, dimensiune sau maturitate, o organizație trebuie să

își definească un cadru de management pentru a supraviețui și a avea succes.

Organizația alege, ca referință, pentru abordarea unui sistem de management al calității, familia de standarde SR EN ISO 9001:2008 și SR EN ISO 9004:2010.

O etapă superioară este raportarea la un model de excelență.

Modelul de Excelență al EFQM a fost introdus la începutul anilor 1990 pentru a servi drept cadru pentru evaluarea organizațiilor pentru Premiul European al Calității. În prezent, este cel mai utilizat model organizațional în Europa și stă la baza vastei majorități a Premiilor Calității naționale și regionale, inclusiv a Premiului Român al Calității J.M. Juran și a altor premii, cum ar fi cel japonez sau american, care deși au altă abordare, prezintă criteriile similare.

Modelul European al Managementului Calității este, în mod esențial, un model de autoevaluare, adică un instrument de apreciere și un instrument de management al performanțelor organizației. Ajută atât la cunoașterea situației în care se află organizația, cât și pentru a-i da o nouă orientare în concordanță cu principiile managementului calității.

Diagnosticarea situației și perfecționarea sunt două aspecte complementare ale unui întreg constituit de către model. Din preocuparea pentru perfecționare decurge necesitatea de a analiza care sunt punctele forte și punctele slabe ale organizației și pornind de la informațiile obținute este posibilă punerea în funcțiune a planurilor de îmbunătățire ce sunt conduse către ariile mai critice.

Modelul European al Managementului Calității se compune din nouă criterii reunite în două mari grupuri: *factori (premise)* și *rezultate*. Primul grup de criterii revine factorilor cauzali a căror efecte se materializează prin intermediul celui de-al doilea grup de criterii.

Criteriile se află în interdependență nu numai între ele, ci și cu întreg modelul în ansamblul său. Fiecare criteriu se compune din diferite subcriterii, acestea împărțindu-se la rândul lor pe diverse arii de diagnostic.

Utilizarea autoevaluării așa cum este prezentată și în Modelul European poate avea următoarele avantaje pentru organizație:

- este globală și de aceea permite abordarea tuturor aspectelor și a relațiilor dintre ele;
- reunește diferitele componente ale managementului calității într-un model sistemic;
- informează cu date și fapte certe care este stadiul organizației la un moment dat;
- ajută la formarea și coeziunea personalului;

- descoperă ariile critice ale organizației;
- ajută la aflarea situației în care se află o unitate față de alta;
- este un instrument de motivare, mai ales că facilitează obținerea rezultatelor și definirea planurilor de perfecționare ce pot fi dezvoltate de către propria unitate.

Orice evaluare are întotdeauna în atenție un element central, și anume perfecționarea continuă, ale cărui faze critice sunt planificarea și executarea acțiunilor din cadrul planului.

De aceea, după închiderea unui ciclu de autoevaluare trebuie să se caute răspuns la următoarele întrebări:

- Ce puncte forte s-au identificat?
- Care din punctele forte necesită a fi dezvoltate și folosite la maxim?
- Ce arii de îmbunătățire se consideră a fi de maximă importanță?
- Care sunt ariile de îmbunătățire care nu reprezintă obiectul unei acțiuni de perfecționare?
- Cum se realizează continuitatea acțiunilor de perfecționare care s-au definit?

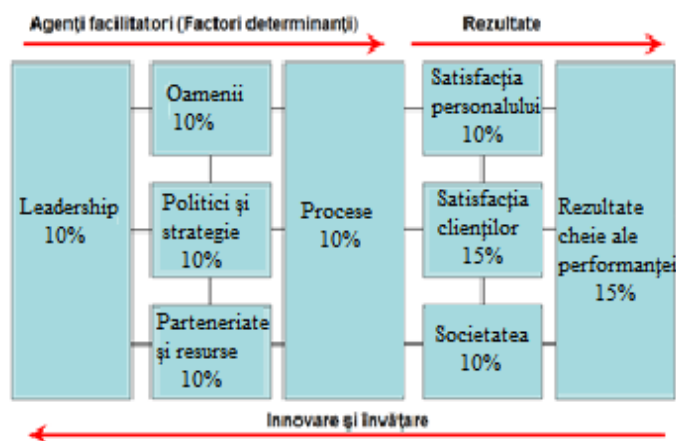


Figura 1 – Descrierea schematică a Modelului European al Managementului Calității

3 STUDIUL DE CAZ

Proiectul dorește autoevaluarea bazată pe modelul de excelență EFQM 2010, al organizației SC OVERLAND GRUP SRL, cu domeniul de activitate în construcții civile și industriale, cod CAEN 4120.

Sediul acesteia se află în localitatea Dărmănești, strada Nemira, Nr.48, județul Bacău, înființată în anul 2004, cu un număr de 17 angajați.

În prezent, societatea este angajată în proiecte complexe, lucrările solicitate firmei fiind

preponderent din domeniul petrolier și al construcțiilor.

Interesul pentru calitatea serviciilor a condus la implementarea și dezvoltarea unui sistem de management al calității care este conform cu SR EN ISO 9001:2008 ed.4, management de mediu conform SR EN ISO 14001:2005/ed.2 și management al sănătății și securității ocupaționale conform SR OHSAS 18001:2008.

Totodată, Organizația respectă cerințe referitoare la protecția mediului și la securitate și sănătate ocupațională în etapele realizării acesteia.

Pentru aceasta se folosesc toate modalitățile posibile:

- informații despre produs;
- proceduri și instrucțiuni de lucru;
- asigurarea echipamentelor și utilajelor necesare derulării proceselor și întreținerii acestora;
- utilizarea eficientă a resurselor și reducerea riscului procedurii accidentelor de mediu;
- utilizarea dispozitivelor de măsurare adecvate;
- metode adecvate pentru aprobarea produselor și livrarea acestora.

Apresiasi calității se face pe baza unui ansamblu de caracteristici, esențiale fiind următoarele:

- constructive (dimensiuni, masă etc);
- funcționale (viteză, randament, productivitate, fiabilitate, mentenabilitate etc);
- economice (consumuri specifice, cheltuieli de exploatare, cheltuieli de întreținere etc);
- estetice (grad de finisare, cromatică etc);
- ergonomice (confort, securitate de utilizare etc);
- ecologice (formă, durată și grad de poluare);

S.C. OVERLAND GRUP S.R.L, își propune să fie unul dintre cei mai importanți antreprenori zonal în activitatea de execuție lucrări pentru construcții, urmărind în acest sens întărirea imaginii sale prin calitatea lucrărilor executate, prin îmbunătățirea continuă a calității și a imaginii societății.

Această „calitate” contribuie, direct sau indirect, la mărirea cifrei de afaceri, la păstrarea poziției de piață, la cucerirea a noi nișe de piață, la îmbunătățirea imaginii firmei, la creșterea încrederii clienților și a furnizorilor în serviciile și în produsele oferite de firmă etc.

Orientarea spre perfecțiune se referă la abordarea calității, atât de către producător, cât și de către consumator, prin prisma idealului înțeles de fiecare.

Cum idealul este înțeles diferit și reprezintă o individualizare a propriilor așteptări, înseamnă că și calitatea, prin prisma orientării spre perfecțiune, este abordată subiectiv și este definită diferit de către fiecare persoană fizică și juridică.

Pentru autoevaluare s-a ales primul subcriteriu de la fiecare criteriu din model.

În urma studiului au rezultat următoarele procente ale factorilor modelului de excelență, ce sunt prezentate în următoarele trei tabele.

Tabelul 1.Factorii modelului de excelență (Abordare)

Elemente	Atribute	LEADERSHIP (1a)	POLITICI ȘI STRATEGIE (2a)	OAMENII (3a)	PARTENERIATE ȘI RESURSE (4a)	PROCESELE (5a)
Abordare	Demers • Abordarea are o justificare clară • Abordarea are procesele definite • Abordarea este concentrată pe nevoile părților interesate	40%	50%	45%	30%	55%
	Integrare • Abordarea aprină politica și strategia • Abordarea este legată de alte abordări, după caz	35%	35%	40%	30%	45%
	TOTAL	30%	40%	40%	30%	45%

Tabelul 2.Factorii modelului de excelență (Implementare)

Elemente	Atribute	LEADERSHIP (1a)	POLITICI ȘI STRATEGIE (2a)	OAMENII (3a)	PARTENERIATE ȘI RESURSE (4a)	PROCESELE (5a)
Implementare	Pase în aplicare • Abordarea este pusă în aplicare	20%	20%	30%	25%	35%
	Sistematic • Abordarea este implementată într-un mod structurat cu metode utile pentru desfășurare, acestea fiind executate și planificate solid	20%	20%	25%	30%	35%
	TOTAL	20%	20%	25%	25%	35%

Tabelul 3.Factorii modelului de excelență (Evaluare)

Elemente	Atribute	LEADERSHIP (1a)	POLITICI ȘI STRATEGIE (2a)	OAMENII (3a)	PARTENERIATE ȘI RESURSE (4a)	PROCESELE (5a)
Evaluare	Măsurare • Măsurarea periodică a eficienței abordării • Măsurarea periodică a eficacității implementării • Măsurările selectate sunt pozitive	30%	25%	30%	35%	40%
	Creativitate • Se identifică cele mai bune practici și oportunități de îmbunătățire	15%	25%	30%	20%	20%
	Inovație • Rezultatele în urma măsurării sunt realizate, iar creativitatea este utilizată pentru a identifica prioritara, planifica și implementa îmbunătățirile	10%	20%	25%	10%	15%
	TOTAL	15%	20%	25%	20%	25%
TOTAL GENERAL		25%	25%	35%	20%	30%

În urma studiului au rezultat următoarele procente ale rezultatelor modelului de excelență, ce sunt prezentate în următoarele tabele.

Tabelul 4. Rezultate model de excelență

Elemente	Atribute	REZULTATE ÎN RAPORT CU CLIENTII ORGANIZAȚIEI (6a)	REZULTATE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII (7a)	REZULTATE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA (8a)	REZULTATE CHEIE ALE PERFORMAȚIEI (9a)
Rezultate	Tendințe • Tendințele sunt pozitive și / sau există o bună performanță bună, susținută constant	50%	60%	55%	40%
	Obiective • Obiectivele sunt atinse • Obiectivele sunt adecvate	35%	50%	55%	30%
	Comparații • Rezultatele sunt comparabile cu altele și / sau rezultatele comparabile cu cele recunoscute "World Class" ale celor mai performanți competitori.	20%	15%	35%	15%
	Cauze • Rezultatele sunt cauzate de abordare	30%	25%	20%	10%
	TOTAL	30%	35%	40%	20%

4

Scop	REZULTATE ÎN RAPORT CU CLIENTII ORGANIZAȚIEI (6a)	REZULTATE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII (7a)	REZULTATE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA (8a)	REZULTATE CHEIE ALE PERFORMAȚIEI (9a)
• Rezultate obținute pe abordarea domeniilor relevante • Rezultatele sunt segmentate în mod corespunzător de ex. de către client, prin afaceri	40%	35%	45%	30%
TOTAL	40%	35%	45%	30%
TOTAL GENERAL	35%	35%	40%	25%

Având în vedere procentajul obținut în urma autoevaluării, s-a decis ca pentru fiecare criteriu în parte să se explicitizeze care sunt punctele forte, slabe, dar să se facă și câteva recomandări, astfel încât să se poată realiza o îmbunătățire.

Pentru "LEADERSHIP", conducătorii/ liderii trebuie să conceapă și să dezvolte misiunea, viziunea, valorile și etica și să joace rolul de modele ale culturii excelenței. În tabelul 5 sunt prezentate punctele forte, slabe și recomandările.

Tabelul 5. Leadership

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDARI
LEADERSHIP 1a) Conducătorii liderii dezvoltă misiunea, viziunea, valorile și etica și joacă rolul de modele ale culturii excelenței	- declarația de politică a calității - fișa postului, - regulamentul intern privind modul de desfășurare a activităților - codul de conduită - fișă de evaluare a competențelor.	- nu pun în valoare eforturile, implinirile și rezultatele personalului unității - nu se respectă în totalitate regulile interne - fișă de evaluare se completează superficial - codul de conduită nu este respectat egal de toți angajații	- îmbunătățirea colaborării comunicării în interiorul organizației

Al doilea criteriu din modelul de excelență este cel legat de "POLITICI ȘI STRATEGII", în care trebuie ținute toate părțile interesate și să se țină cont de piață și de sectorul în care operează.

Tabelul 6. Politici și strategii

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDARI
POLITICI ȘI STRATEGIE 2a) Politicile și strategia sunt bazate pe nevoile prezente și pe viitoare și pe așteptările tuturor părților interesate	- declarația de politică, - obiectivele organizației pentru anul în curs - lista intereselor și preocupările stakeholderilor - date concrete fundamentate pe baza feedback-urilor clienților actuali și a chestionarelor difuzate pe piața din domeniu - investirea în echipamente de ultimă generație pentru a putea onora o arie mai mare de lucrări	- declarația de politică nu este respectată în totalitate - politica de preț acoperă doar arile de clienți cu un nivel mai mare de cerințe - feedback-urile se concretizează discreționar - rata de răspuns a clienților este relativ scăzută.	- schimbarea modului de colectare a feedback-urilor (dezvoltarea unei aplicații) - angajarea unei persoane responsabile și serioase în vederea obținerii unor rezultate sigure și concrete în ceea ce privește răspândirea chestionarelor

În criteriul legat de "OAMENI", organizațiile excelente conduc, dezvoltă și eliberează întregul potențial al personalului, la nivel individual, de echipă sau organizațional.

Tabelul 7. Oamenii

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDARI
OAMENII 3a) Resursele umane sunt planificate, administrate și îmbunătățite	- cursuri de pregătire - feedback din partea angajaților în urma chestionarelor de opinie - recrutarea prin afișarea competențelor pe site - evaluare anuală a competențelor angajaților - fișa postului - construcția de echipe și mobilizarea oamenilor prin participarea la evenimente caritabile	- activități spontane între departamente, - angajații nu valorifică ceea ce au învățat	- frecvență examinarilor competențelor fiecărei funcții, - implicarea personalului

Criteriul legat de "PARTENERIATE ȘI RESURSE", ține cont de planificarea și gestionarea parteneriatelor externe, de furnizori și de resursele interne cu scopul de a sprijini politicile, strategiile și procesele.

Tabelul 8. Parteneriate și resurse

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDARI
PARTENERIATE ȘI RESURSE 4a) Managerierea parteneriatelor externe	- Alegerea partenerilor dintre cei mai buni în urma unui benchmarking în vederea dezvoltării unui parteneriat avantajos pentru ambele părți - Colaborare între parteneri bazate pe cerințele clienților rezultate din analiza de piață (chestionar) - Aplicarea ciclului de îmbunătățire continuă pentru furnizori	- Colaborarea cu un singur furnizor - Vulnerabilitatea unei dependențe lucrării cu un singur furnizor	- Identificarea unor alți potențiali furnizori cu capabilitatea de onorare a produselor la timp - Evaluarea periodică pentru a evalua potențialele probleme/riscuri

Pentru "PROCESE", organizațiile trebuie să le conducă și să le îmbunătățească, cu scopul de a satisface pe deplin și a genera valoare din ce în ce mai ridicată pentru clienți și alte părți interesate.

“REZULTATELE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA”, măsoară percepții asupra organizației și trebuie să arate influența benefică a acesteia.

Tabelul 9. Procese

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDĂRI
PROCESELE 5a) Procesele sunt concepute și manageriate sistematic	<ul style="list-style-type: none"> - harta proceselor este bine definită, - părțile interesate sunt identificate, - existența standardelor SR EN ISO 9001:2015 Sistem de management al calității, management de mediu conform SR EN ISO 14001:2005/ed.2 și management al sănătății și securității ocupaționale conform SR OHSAS 18001:2008. 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa indicatorilor de proces, - nu sunt stabilite țintele de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea conceptului SIX SIGMA.

“REZULTATELE ÎN RAPORT CU CLIENȚII ORGANIZAȚIEI”, măsoară și obțin rezultate deosebite cu impact asupra clienților.

Tabelul 10. Rezultate în raport cu clienții organizației

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDĂRI
REZULTATE ÎN RAPORT CU CLIENȚII ORGANIZAȚIEI 6a) Măsurarea percepției	<ul style="list-style-type: none"> - Raport pentru evaluarea impresiilor clienților. - Site accesibil ce acoperă o gamă largă de informații în ceea ce privește organizația și politicile acesteia și calitatea lucrărilor. - Comunicarea către client în legătură cu noi oferte și noi strategii de acoperire a lucrărilor clienților. - Participarea la târgurile de specialitate în vederea obținerii noilor cerințe și așteptări ale viitorilor potențiali clienți 	<ul style="list-style-type: none"> - În urma analizelor s-a luat la cunoștință faptul că unele produse nu erau însoțite de documentație tehnică - Traininguri pentru serviciile prestate și armonizarea practicilor de tratare a clienților 	<ul style="list-style-type: none"> - Colectarea gradului de satisfacție al clienților și solicitarea oportunităților de îmbunătățire în viitoarele colaborări

“REZULTATELE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII”, măsoară și obțin rezultate ale percepției acestora.

Tabelul 11. Rezultate în raport cu angajații

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDĂRI
REZULTATE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII 7a) Măsurarea percepției	<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea de reuniuni de lucru în care fiecare angajat își poate exprima liber opiniile și poate oferi o metodă de îmbunătățire a prestării de servicii - Aplicarea STIM-urilor pentru personalul angajat, care prezintă o idee care poate fi implementată și care poate aduce profit organizației, în urma acestora acordându-se o primă - În urma focus grupurilor, a rezultat că angajații sunt mulțumiți de condițiile de muncă și de valorificarea corectă a capacităților fiecăruia - Acordarea de bonificații în urma depășirii targetului organizației - Se pun la dispoziție programe de formare 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma nu face asigurări medicale private și de viață - Obiectivele personale nu sunt concrete și complete 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dorește ca în viitorul apropiat să se încheie o poliță de asigurare medicală și de viață subvenționată cel puțin 50% de organizație

Tabelul 12. Rezultate în raport cu societatea

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDĂRI
REZULTATE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA 8a) Măsurători ale percepției	<ul style="list-style-type: none"> - În urma sondajelor, rezultă că organizația are o reacție rapidă la solicitările externe - În vederea realizării lucrărilor politica de mediu este respectată cu strictețe (având implementat SR EN ISO 14001:2005/ed.2) - Organizația sse implică în sponsorizarea de lucrări în comunitate - Organizația este menționată în articolele de presă, având o relație puternică cu autoritățile relevante și un comportament etic. 	<ul style="list-style-type: none"> - În urma lucrărilor executate, rezultă un risc ridicat de accidentare și îmbolnăvire - Având în vedere mediul și materialele cu care se lucrează, echipamentele se uzează mai repede decât este normal - Pierderi ale anumitor materiale în vederea obținerii stadiului final al lucrării (Fișe de casare a materialelor) - Nu se aplică reciclarea 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dorește sporirea măsurilor de siguranță în cadrul efectuării unei lucrări - Aplicarea unei metode de eficientizare a folosirii materialelor.

“REZULTATELE CHEIE ALE PERFORMAȚIEI”, se obțin în urma măsurării elementelor agreeate în politicile și strategiile sale.

Tabelul 13. Rezultate cheie ale performanței

CRITERIU	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RECOMANDĂRI
REZULTATE CHEIE ALE PERFORMAȚIEI 9a) Rezultate cheie așteptate ale performării	<ul style="list-style-type: none"> - Incadrarea anuală în bugetul stabilit la începutul fiecărui an - Rezultate ale auditurilor conturilor de venituri, realizate de o firmă specializată - Respectarea legislației în vigoare - Rezultate pozitive ale controalelor și inspecțiilor realizate la nivelul fiecărui departament 	<ul style="list-style-type: none"> - Rata succesului nu este exact cu cea definită de viziunea și misiunea organizației - Organizația nu acoperă toată cota de piață, existând competitori ce reprezintă o posibilă amenințare în prezent și în viitorul apropiat 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementarea unor metode, astfel încât organizația să devină lider de piață zonală și să nu mai existe amenințări din partea altor organizații - Revizuirea strictă a viziunii și misiunii - Cunoașterea clară a elementelor cheie ale performării

5 CONCLUZII

În urma studiului efectuat la organizația SC OVERLAND GRUP SRL în vederea autoevaluării pe baza modelului de excelență EFQM 2010 și al parcurgerii acestuia, a rezultat următoarea evaluare, prezentată în figura 1.

CRITERII	Evaluarea acordată	Pondere EFQM
LEADERSHIP (1a)	25%	10%
POLITICI ȘI STRATEGIE (2a)	25%	10%
OAMENII (3a)	35%	10%
PARTENERIATE ȘI RESURSE (4a)	20%	10%
PROCESELE (5a)	30%	10%
REZULTATE ÎN RAPORT CU CLIENȚII ORGANIZAȚIEI (6a)	35%	15%
REZULTATE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII (7a)	35%	10%
REZULTATE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA (8a)	40%	10%
REZULTATE CHEIE ALE PERFORMAȚIEI (9a)	25%	15%

Figura 2. Rezultatele autoevaluării

Pentru a măsura succesul eforturilor de îmbunătățire a performanțelor, diagrama RADAR constituie esența modelului.

RADAR, înseamnă mai mult decât un model teoretic de management. Acesta cuantifică și monitorizează scorul corespunzător performanțelor, reprezintă baza pentru evaluare și furnizează datele interne de referință care permit managementului de vârf să dezvolte o strategie performantă. Acesta este prezentat în figura 2.

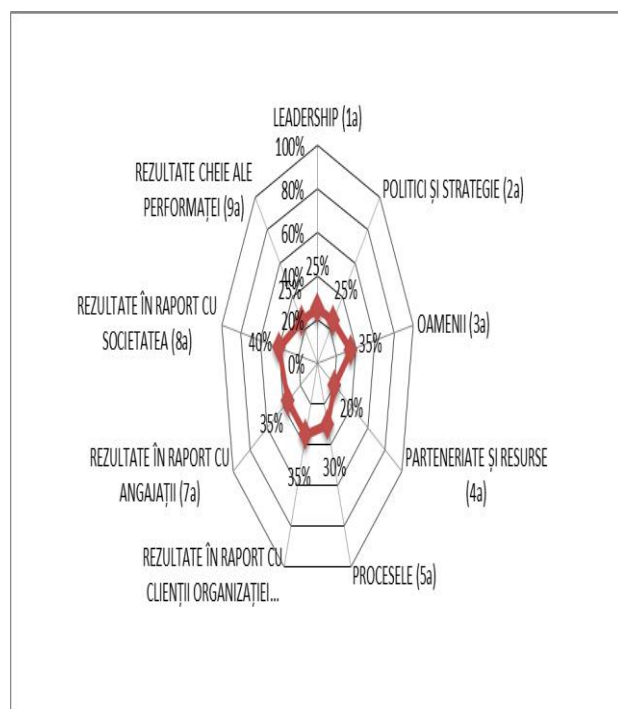


Figura 3. Diagrama Radar bazată pe rezultatele autoevaluării pe baza modelului de excelență EFQM

În urma analizei acestuia se poate vedea că punctajul cu cel mai mare potențial de îmbunătățire este factorul 4 și anume “Parteneriate și resurse”.

Pentru îmbunătățirea acestor lucruri se ține cont de următoarele recomandări:

- Identificarea unor alți potențiali furnizori cu capacitatea de onorare a produselor la timp;
- Evaluarea periodică pentru a evalua potențialele probleme/ riscuri.

Modelul de excelență al EFQM oferă avantajele unei strategii verificate în practică pentru managementul calității.

Modelul este pragmatic și orientat către obținerea de rezultate. De asemenea, flexibilitatea modelului îi permite să fie aplicat cu același succes atât de organizațiile mari, cât și de cele mici și mijlocii.

EFQM îmbunătățește continuu serviciile furnizate membrilor și pune accentul în special pe crearea unei cooperări efective între membrii săi, pentru a identifica și cunoaște cele mai bune practici, și pentru a perfecționa modurile de abordare care asigură îmbunătățirea continuă, excelență și competitivitatea.

6 BIBLIOGRAFIE

- [1].<https://ro.scribd.com/document/46968198/CURS-10-Implement-Area-Modelului-EFQM>
- [2]. EFQM, *Introducing Excellence*, European Foundation for Quality Management, 1999
- [3].[www.lasalle.ro/.../Modelul%20EFQM%20\(Propunere%20de%20aplicare\).ppt](http://www.lasalle.ro/.../Modelul%20EFQM%20(Propunere%20de%20aplicare).ppt)
- [4]. platforma moodle/ notițe curs SMI, 2017
- [5]. Documentație tehnică SC OVERLAND GRUP SRL
- [6]. <http://www.efqm.org/efqm-model/radarlogic>