

# BENCHMARKING INTERN ÎN LOGISTICĂ ȘI PROIECTARE ÎN INDUSTRIA AUTO PE BAZA MODELULUI DE EXCELENȚĂ EFQM

ANCA Alina – Mădălina, ȘTEFAN Andrada – Georgiana

<sup>1</sup>Facultatea: IMST, Specializarea: IC, Anul de studii: I, Master, e-mail:anca\_alina15@yahoo.com

Conducător științific: prof. dr. ing. **Irina SEVERIN**, ș.l. dr. ing. **Bogdan DUMITRU**

***SUMMARY:** The paper aims to analyze and evaluate an organization that has implemented and certified an integrated management system (ISO 9001:2015 – Management system of quality. Requirements, respectively ISO 14001:2015 – Management system of environment), through the excellence model EFQM. The aim of self-evaluation is to identify the weaknesses and the best practices related to the provision of services by different service departments to two organization customers, companies in the automotive industry, in order to the uniformity of the organization approach and the transfer of good practices.*

**KEYWORDS:** EFQM, good practice transfer, criteria, auto industry, radar graphics.

## 1 Introducere

### 1.1 Obiectivele lucrării

Organizația analizată este prestatoare de servicii pentru două companii din industria auto: A și B. Deși în cadrul organizației este implementat și certificat un sistem de management integrat (*ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității. Cerințe și ISO 14001:2015 – Sisteme de management de mediu*), procesele diferă în funcție de compania pentru care sunt furnizate serviciile.

Obiectivul lucrării este de a propune soluții pentru eficientizarea proceselor în cadrul organizației prin uniformizarea abordărilor în departamentele de logistică și respectiv de proiectare în contextul implementării modelului de excelență EFQM.

### 1.2 Modelul EFQM

Modelul de Excelență EFQM se bazează pe un set de valori europene, exprimate pentru prima dată în Convenția Europeană a Drepturilor Omului (1953) și Carta Socială Europeană (revizuită în 1996). Acest tratat este validat de cele 47 de state membre ale Consiliului European, iar principiile sunt încorporate în legislațiile naționale.

Există trei componente integrate incluse în Modelul de Excelență EFQM:

📌 **Conceptele Fundamentale ale Excelenței:** principiile de bază care reprezintă fundamentul esențial al obținerii unei excelențe sustenabile de către orice organizație.

Cele nouă criterii de excelență sunt împărțite în factori determinanți și rezultate:

→ Factori determinanți: leadership, angajați, strategie, parteneriate și resurse, procese, produse și servicii;

→ Rezultate: rezultate aferente angajaților, rezultate aferente clienților, rezultate aferente societății, rezultate aferente afacerii.

📌 **Modelul de Excelență EFQM:** un cadru conceput pentru a ajuta organizațiile să transforme Conceptele Fundamentale și logica RADAR în practică.

📌 **Logica RADAR:** un cadru de evaluare dinamic și un instrument puternic de management care oferă “coloana vertebrală” necesară pentru a sprijini o organizație să abordeze provocările pe care ea trebuie să le depășească pentru a-și realiza aspirația de a obține excelența sustenabilă.

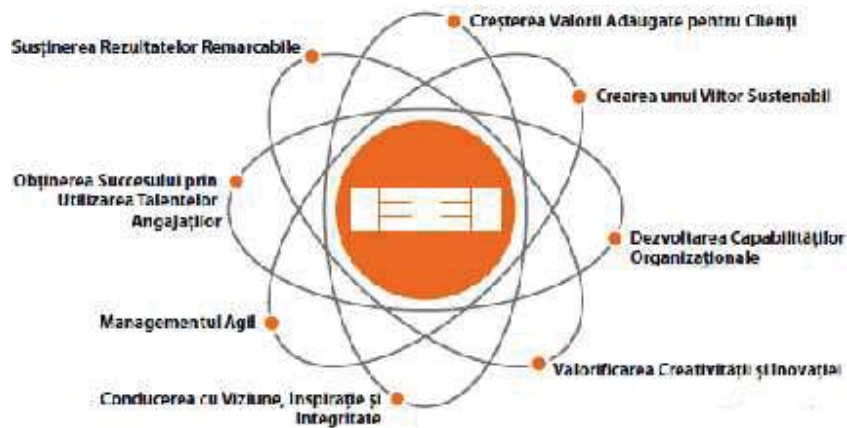


Figura 1. Conceptele Fundamentale ale Excelenței [1]

## 2 Analiza proceselor organizației

În figura 2 este prezentată harta proceselor desfășurate în cadrul organizației. Procesele sunt împărțite în patru categorii:

- *Procese de bază* – procesele care vizează toate etapele care contribuie la crearea de valoare adăugată a produsului sau serviciului livrat de organizație.
- *Procese de tip suport* – acele activități care creează premisele obținerii produsului sau serviciului.
- *Procese de management* – activitățile de conducere.
- *Procese de monitorizare și control* – toate activitățile care au legătură cu proiectarea și menținerea sistemului de management al calității și/sau de mediu.

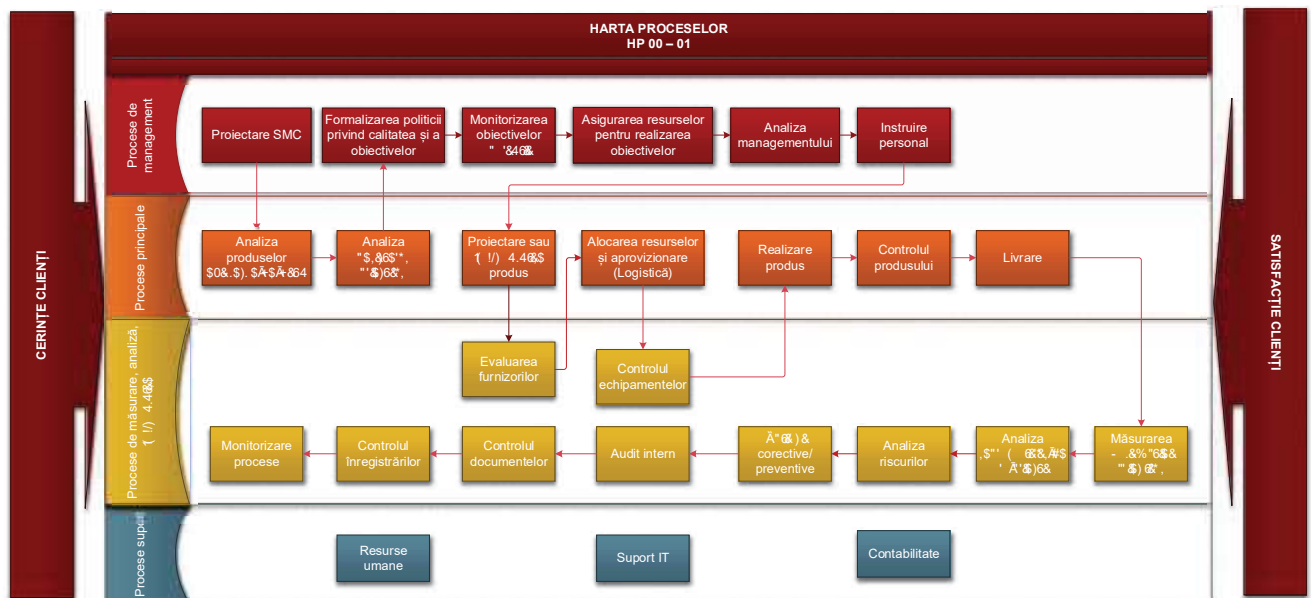


Figura 2. Harta proceselor desfășurate în cadrul organizației

### 3 Autoevaluarea companiilor în raport cu criteriile Modelului de Excelență EFQM

În cadrul organizației s-a decis să se realizeze autoevaluarea proceselor privind prestarea serviciilor pentru compania A, respectiv compania B. În tabelul 1 este prezentat un extras din autoevaluarea companiei A, iar în tabelul 2 este prezentat un extras din cadrul autoevaluării companiei B. Cele două anexe cuprind punctele tari și punctele slabe identificate în analiza celor nouă criterii ale Modelului de Excelență EFQM.

**Tabelul 1. Punctele tari și punctele slabe identificate pentru compania A**

Criteria	Puncte tari	Puncte slabe
<b>1. Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicare în managementul calității prin organizarea auditurilor interne la interval de 3 luni</li> <li>- Există o bună comunicare cu părțile interesate prin organizarea de ședințe săptămânale</li> <li>- Leadership-ul stimulează și încurajează buna colaborare în interiorul organizației</li> <li>- Evaluarea rezultatelor se face săptămânal și sunt întocmite planuri de îmbunătățire pentru punctele slabe identificate</li> <li>- Leadership-ul implică părțile interesate principale în activitățile de schimbare continuă pentru îmbunătățire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu cunosc în totalitate instrumentele și conceptele Managementului Calității</li> <li>- Este necesară îmbunătățirea abilităților de leadership</li> <li>- La nivelul companiei nu există un standard comun în ceea ce privește valorile organizației în acord cu părțile interesate</li> <li>- Liderul nu are întotdeauna cunoștințele necesare pentru a răspunde rapid unei cerințe din partea angajaților</li> </ul>
<b>2. Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevoile și așteptările părților interesate externe sunt determinate la începutul unui proiect și sunt verificate și modificate în urma fiecărei ședințe periodice cu acestea.</li> <li>- La începutul anului sunt stabilite obiectivele strategice, iar la finalul fiecărei luni sunt analizate documentele de feedback din partea clientului și sunt trasate grafice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datele de intrare determinate nu sunt întotdeauna concrete ; rezultatul final nu este definit corect, corelat cu ceea ce se vrea de fapt</li> <li>- Competențele și capabilitățile partenerilor interni existenți nu sunt analizate prin evaluarea cunoștințelor ce țin de activitatea pe care o desfășoară</li> </ul>
<b>3. Angajații</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunt dezvoltate abilitățile și competențele angajaților prin participarea la diferite formări pentru a-și putea maximiza contribuția</li> <li>- Sunt realizate ședințe de echipă săptămânale pentru o buna comunicare între angajați</li> <li>- Organizația asigură echilibru angajatului între viața profesională și viața personală, deoarece la finalul programului de lucru aceștia nu mai au contact cu probleme/activități legate de locul de muncă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivelul necesar de performanță al angajaților nu este definit în vederea realizării obiectivelor strategice</li> <li>- Competențele angajaților nu sunt evaluate periodic pentru a se determina punctele slabe pentru îmbunătățire (exceptând evaluările în urma formărilor)</li> </ul>
<b>4. Parteneriate și resurse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furnizorii sunt cunoscuți și clasificați în funcție de nivelul de colaborare. Datele acestora sunt cunoscute de angajații care comunică direct cu aceștia</li> <li>- La alegerea materialelor pieselor pe lângă proprietățile de utilizare a acestuia, se ține cont și de impactul asupra mediului. Similar se procedează și în alegerea vehiculelor cu care sunt transportate produsele.</li> <li>- Programele software utilizate beneficiază de update periodic pentru eficientizarea procesului</li> <li>- Angajații beneficiază de toate programele necesare în vederea realizării activităților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furnizorii cunosc strategiile și valorile organizației și nu acționează permanent în conformitate cu acestea. Erorile sunt remediate la cererea companiei, dar livrarea se relizează cu întârziere.</li> <li>- Nu există acces suficient la iluminatul natural, astfel există necesitatea utilizării iluminatului artificial.</li> <li>- Nu toate modificările făcute reușesc să aducă o îmbunătățire asupra procesului, ci conduc la desfășurarea mai lentă a activităților</li> </ul>
<b>5. Procese, produse și servicii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesele sunt gestionate astfel încât să fie bine realizate și cât mai eficient</li> <li>- Sunt utilizate statistici lunare ale rezultatelor proceselor pentru a elimina punctele slabe identificate</li> <li>- Produsele și serviciile sunt furnizate conform cerințelor clienților identificate la semnarea contractului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriile performanțe nu sunt comparate cu performanțele altor companii cu același profil</li> <li>- La ocuparea unui post, angajații nu sunt pregătiți în totalitate să îndeplinească cerințele clientului, nu sunt autonomi</li> </ul>

Criteria	Puncte tari	Puncte slabe
	și la ședințele periodice - Feedback-ul clienților este monitorizat în permanență și sunt luate măsuri de îmbunătățire în cazul feedback-ului negativ	- Nu întodeauna clienții sunt dispuși să își îndeplinească îndatoririle menționate în contract
<b>6. Rezultatele aferente clienților</b>	- După fiecare livrare a unui produs sau serviciu, clienții trimit un formular de feedback completat în care se menționează dacă timpul livrării a fost respectat și dacă cerințele au fost îndeplinite. - În urma unui feedback negativ din partea clientului, în interiorul companiei sunt analizate cauzele apariției acestuia și propuse și implementate acțiuni corective	- Există cazuri în care livrarea către client nu este realizată în timpul cerut, deoarece în stabilirea acestui termen nu sunt luați în considerare toți factorii de îl determină
<b>7. Rezultatele aferente angajaților</b>	- Angajatul este instruit în funcție de necesitățile acestuia pentru a îndeplini sarcinile postului pe care îl ocupă - Angajații sunt informați cu privire la posturile vacante apărute în companie, oferindu-i-se posibilitatea de avansare - Anual angajatul împreună cu responsabilul stabilesc dacă obiectivele din anul anterior au fost atinse și definesc obiectivele pentru anul curent.	- Angajatul nu este evaluat periodic pentru a i se putea identifica punctele slabe, lipsurile acestuia - Condițiile de lucru nu sunt optime - Nu întotdeauna responsabilii au o comunicare eficientă cu angajații
<b>8. Rezultatele aferente societății</b>	- În cadrul organizației este integrat standardul cu privire la mediu (ISO 14001:2018) - Compania are un număr mare de angajați și este în continuă dezvoltare, ceea ce are un impact pozitiv asupra societății - La interval de 3 luni se face instructaj de SSM	- Au apărut probleme în ceea ce privește prestarea serviciilor ce au avut impact asupra clientului final
<b>9. Rezultatele aferente afacerii</b>	- Reputația companiei este pozitivă, deoarece în urma realizării unei statistici a feedback-ului s-a determinat un procent de 95% feedback pozitiv	- Neatingerea țintei de 98% feedback pozitiv

**Tabelul 2. Punctele tari și punctele slabe identificate pentru compania B**

Criteria	Puncte tari	Puncte slabe
<b>1. Leadership</b>	- Se implică personal în managementul calității prin efectuarea auditurilor interne ; - Se gestionează așteptările părților interesate prin întocmirea unor rapoarte săptămânale, rezultate în urma ședințelor cu părțile interesate ; - Este realizat un standard de lucru în cadrul organizației de comun acord cu părțile interesate din exteriorul organizației, acesta fiind revizuit de asemenea de comun acord cu PIE.	- Abilitățile de leadership necesită îmbunătățire ; - Lipsa atmosferei motivaționale ; - Liderii nu oferă un răspuns rapid angajaților în momentul în care aceștia întâmpină o problemă.
<b>2. Strategie</b>	- Nevoile și așteptările părților interesate externe sunt colectate la începutul unui proiect, organizația realizând un document privind acest aspect și este utilizat ca date de intrare ale proceselor de elaborare a strategiei ; - Se analizează semestrial competențele și capabilitățile partenerilor interni existenți, prin evaluarea cunoștințelor ce țin de activitatea pe care o desfășoară ; - În urma analizei semestriale, în funcție de nevoi, părțile interesate interne sunt instruite.	- Datele de intrare nu sunt clar exprimate de părțile interesate externe ; - Nevoile și așteptările părților interesate interne nu sunt colectate ; - Propriile performanțe nu sunt comparate cu performanțele altor organizații.
<b>3. Angajații</b>	- Nivelurile de performanță ale angajaților sunt definite în mod clar prin testarea acestora în vederea realizării obiectivelor strategice ; - Angajații beneficiază de formare, atât la nivelul	- Nu se realizează sondaje de opinie în vederea îmbunătățirii planurilor referitoare la angajați ; - Obiectivele personale cu cele de echipă

Criteria	Puncte tari	Puncte slabe
	<p>limbilor străine, cât și la nivelul aplicațiilor utilizate la nivelul organizației;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echilibrul vital între viața profesională și viața personală, în momentul încheierii programului de lucru, angajatul nu este sunat pentru urgențe sau alte scopuri ce țin de locul de muncă.</li> </ul>	<p>nu sunt alinate.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nefuncționarea rețelelor de comunicare generează dificultăți de comunicare între angajați și client și de desfășurare a activității;</li> </ul>
<b>4. Parteneriate și resurse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furnizorii sunt împărțiți pe categorii, datele acestora fiind salvate într-un fișier partajat, atât clienților, cât și partenerilor ;</li> <li>- Instruirea posturilor se face atât la nivelul angajaților, cât și la nivelul partenerilor ;</li> <li>- În momentul apariției unor noi programe software, organizația asigură îmbunătățirea acestora ;</li> <li>- Angajații beneficiază de toate programele necesare în vederea realizării activităților.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furnizorii nu întodeauna respectă data de livrare a pieselor ;</li> <li>- Unii furnizori nu sunt dispuși să participe la ședințe săptămânale ;</li> <li>- Accesul la iluminatul natural nu este suficient pentru toată suprafața birourilor, iluminatul artificial fiind utilizat pe toată durata programului.</li> <li>- În unele situații programele au bug – uri, ceea ce perturbă desfășurarea activităților.</li> </ul>
<b>5. Procese, produse și servicii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesele în cadrul organizației sunt gestionate, astfel încât finalizarea proiectelor să se asigure la timp ;</li> <li>- Produsele și serviciile sunt verificate înainte de livrarea lor la client;</li> <li>- Produsele sunt gestionate pe o platformă, valabilă atât pentru angajați, parteneri și clienți ;</li> <li>- Modificările produselor sunt discutate de angajați, clienți și parteneri, în vederea obținerii produsului finit dorit ;</li> <li>- Sunt implementate standarde pentru a stabili responsabilitățile clienților, partenerilor și ale angajaților cu privire la utilizarea serviciilor și produselor ;</li> <li>- În cazul feedback-ului negativ, se analizează problema și se iau măsurile corespunzătoare, în vederea îmbunătățirii proceselor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performanțele și capabilitățile organizației actuale sunt utilizate, dar nu se aplică metode de benchmarking, în vederea îmbunătățirii performanțelor ;</li> <li>- Propriile performanțe ale organizației nu sunt comparate cu performanțele organizațiilor cu același profil ;</li> <li>- În momentul ocupării postului angajații nu sunt autonomi ;</li> <li>- Nu întodeauna clienții sunt dispuși să efectueze activitățile ce le revin și sunt menționate în standarde.</li> </ul>
<b>6. Rezultatele aferente clienților</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputația la nivel global este satisfăcătoare, organizația situându-se pe primul loc la nivelul prestării de servicii ;</li> <li>- În momentul primirii unei reclamații responsabilii de proiect analizează motivul primirii feedback-ului negativ, găsesc soluții și le implementează.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrarea produselor și a serviciilor nu se realizează întodeauna la timp.</li> </ul>
<b>7. Rezultatele aferente angajaților</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angajații sunt instruiți în funcție de necesități, periodic realizându-se evaluarea acestora pentru a putea îmbunătăți punctele slabe ;</li> <li>- Se realizează indicatori de performanță ai angajaților, semestrial, pentru a putea analiza stadiul actual ;</li> <li>- Lunar angajații au o întâlnire cu responsabilii lor, aceștia stabilind punctele pozitive și negative la locul de muncă ;</li> <li>- Angajații sunt informați privind posturile disponibile în cadrul organizației, aceștia având posibilitatea de a avansa la locul de muncă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condițiile de lucru nu sunt optime din toate punctele de vedere ;</li> <li>- Nu întodeauna responsabilii au o comunicare eficientă cu angajații.</li> </ul>
<b>8. Rezultatele aferente societății</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În cadrul organizației este integrat standardul cu privire la mediul (ISO 14001:2018) ;</li> <li>- Compania are un număr mare de angajați și este în continuă dezvoltare, ceea ce are un impact pozitiv asupra societății ;</li> <li>- La interval de 3 luni se face instructaj de SSM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au apărut probleme în ceea ce privește prestarea serviciilor ce au avut impact asupra clientului final.</li> </ul>
<b>9.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputația companiei este pozitivă, deoarece în urma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neatingerea țintei de 98% feedback</li> </ul>



Criteria	Puncte tari	Puncte slabe
Rezultatele aferente afacerii	realizării unei statistici a feedback-ului s-a determinat un procent de 95% feedback pozitiv	pozitiv

În urma autoevaluării s-au stabilit procentaje pentru fiecare factor/rezultat prezente în Modelul de Excelență EFQM, procentaje prezentate în tabelul 3.

**Tabelul 3. Procentaje obținute în urma autoevaluării conform EFQM**

Criteria	Scor compania A	Scor compania B
1. Leadership	30%	35,71%
2. Strategie	30,35%	48,22%
3. Angajații	33,57%	35%
4. Parteneriate și resurse	40,47%	42,86%
5. Procese, produse și servicii	38,09%	39,29%
6. Rezultatele aferente clienților	41,07%	42,86%
7. Rezultatele aferente angajaților	33,92%	41,08%
8. Rezultatele aferente societății	50%	50%
9. Rezultatele aferente afacerii	50%	50%

Ținând cont de faptul că obiectivul lucrării este eficientizarea proceselor în cadrul organizației prin uniformizarea abordărilor în departamentele de logistică și proiectare în contextul implementării modelului de excelență EFQM, s-a realizat graficul prezentat în figura 3 ce prezintă, în paralel, scorurile proceselor corespunzătoare celor două companii A și B.

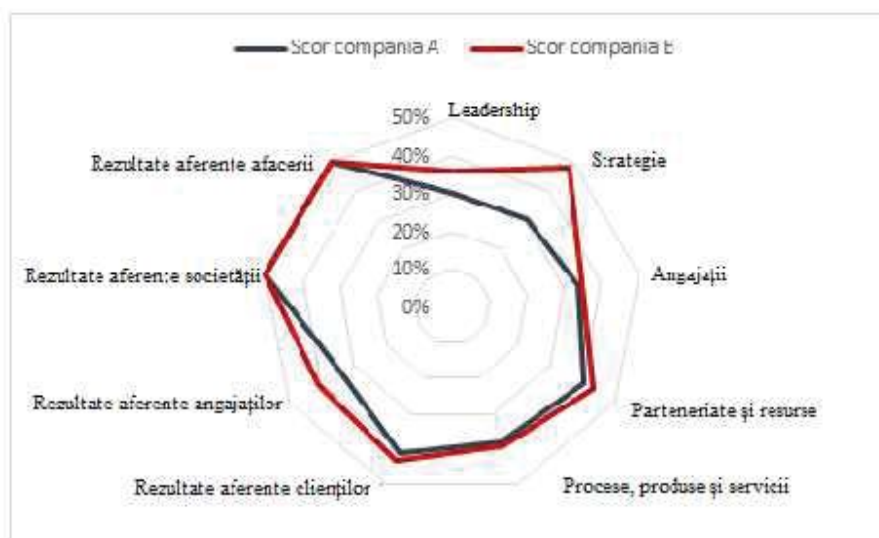


Figura 3. Graficul radar pentru companiile A și B

#### 4 Plan de eficientizare a proceselor organizației

Prin analiza organizației din punctul de vedere al criteriilor Modelului de Excelență EFQM și trasarea graficelor RADAR pentru cele două companii, se constată că există diferențe și se propune un plan pentru eficientizare în contextul construirii unei abordări comune bazate pe bune practici identificate în ambele divizii.

Se observă faptul că diferențele majore între cele două moduri de prestare a serviciilor pentru cele două companii sunt situate la criteriile 1, 2 și 7.

Astfel, sunt preluate punctele tari determinate pentru fiecare dintre cele trei criterii pentru departamentele prestatoare pentru compania B și se vor implementa în cadrul departamentelor ce prestează servicii pentru compania A. Având în vedere faptul că procentele obținute sunt mai mari pentru compania B, acest proces nu este valabil și invers (de la A către B).

În tabelul 4 este prezentat planul pentru eficientizarea în contextul construirii unei abordări comune bazate pe bune practici identificate în ambele divizii.

**Tabelul 4. Planul pentru eficientizarea abordării comune bazate pe bune practici**

Criteria	Obiectiv (B→ A)	Activități	Responsabili	Termene	Metode de măsurare a performanței
1.Leadership	Îmbunătățirea abilităților manageriale ale responsabilului de departament.	Organizarea unui curs de management pentru responsabili de departamente	Departament Calitate	3 luni	Testarea cunoștințelor de management dobândite în urma cursului (test scris + aplicație practică) ; Colectare feedback de la angajați și de la responsabili
	Existența unui standard de lucru pentru procesul desfășurat pentru compania A	Realizarea și implementarea unui standard de lucru pentru procesul desfășurat pentru compania A	Responsabil departament în cauză și client	8 luni	Analiza procesului pe o durată de 6 luni pentru a putea evalua dacă standardul implementat este eficient
	Instruirea personalului astfel încât acesta să fie autonom, capabil să ia propriile decizii	Analiza competențelor personalului și organizarea unor formări pentru personal în funcție de necesitățile acestora	Responsabil departament în cauză	6 luni	Testarea periodică (6 luni) a competențelor angajaților și realizarea unor diagrame a rezultatelor activităților pozitive și negative desfășurate de aceștia
2.Strategie	Contabilizarea competențelor personalului	Realizarea graficelor radar privind competențele personalului	Responsabil departament în cauză	1 lună	Verificarea existenței graficelor radar / angajat și verificarea actualizării acestora
	Asigurarea aceluiași nivel de competențe ale personalului și ale clientului care participă la desfășurarea proceselor	Organizarea unor formări simultane la nivelul departamentelor, atât pentru personal, cât și pentru client	Responsabilul de proces	3 luni	Testarea periodică (6 luni) a competențelor angajaților și realizarea unor diagrame a rezultatelor activităților pozitive și negative desfășurate de aceștia
7.Rezultatele aferente angajaților	Instruirea și evaluarea personalului privind competențele	Testarea angajaților semestrial privind competențele specifice fișei postului și întocmirea unui raport al competențelor acestora	Responsabilul de proces	6 luni	Analiza graficului RADAR al angajaților semestrial

Criteriau	Obiectiv (B→ A)	Activități	Responsabili	Termene	Metode de măsurare a performanței
		Instruirea angajaților pentru a putea atinge nivelul maxim al competențelor Trasarea graficului RADAR al competențelor angajaților			
	Centralizarea feedback – ului de la angajați	Realizarea unor întâlniri lunare între angajați și responsabilul de departament pentru a prelua feedback-ul acestora într-un raport, cu privire la punctele pozitive și negative pentru locul de muncă	Responsabil departament în cauză	1 lună	Analiza rapoartelor de feedback din ultimele 3 luni pentru a observa evoluția satisfacției așteptărilor angajaților

## 5 Concluzii

Obiectivul lucrării, de a propune soluții pentru eficientizarea proceselor în cadrul unei organizații, care prestează servicii în domeniul auto, prin uniformizarea abordărilor în departamentele de logistică și proiectare a avut la bază implementarea modelului de excelență EFQM.

În cadrul organizației s-a decis să se realizeze autoevaluarea proceselor privind prestarea serviciilor pentru compania A, respectiv compania B. În urma autoevaluării s-au stabilit procentaje pentru fiecare factor/rezultat prezente în Modelul de Excelență EFQM, diferența cea mai mare de procentaje a fost regăsită în cazul criteriilor: leadership, strategie și rezultatele aferente angajaților, astfel în vederea uniformizării abordărilor în cadrul departamentelor de logistică și proiectare, s-au stabilit punctele tari ale companiei B, pentru a putea fi implementate în cadrul companiei A.

S-a propus, în cadrul lucrării, un plan de eficientizare stabilind principalele obiective, activități, termenul de aplicare a acestora, responsabilii, precum și metoda de măsurare a îmbunătățirii.

## 6 Bibliografie

- [1]. Modelul de Excelență EFQM, anul 2013
- [2]. Severin, I., Voicu, M., Ingineria Calității, Ed.Printech, Buc.2003, 2005
- [3]. Standardul ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității. Cerințe
- [4]. Standardul ISO 14001:2015 – Sisteme de management de mediu
- [5]. Notițe curs și proiect *Sisteme de Management Integrat*, prof. dr. ing. Irina SEVERIN, ș.l. dr. ing. Bogdan DUMITRU
- [6]. <https://www.efqm.org>
- [7]. <https://team4excellence.ro>
- [8]. Documente interne ale organizației analizate