

## AUTOEVALUAREA PERFORMANTELOR UNUI ORGANISM DE CERTIFICARE

IOANA ELENA GABRIELA

Facultatea: Inginerie Industrială și Robotică, Specializarea: Ingineria Calității, Anul de studii: I, Master  
e-mail: ioana.gabriela296@gmail.com

Conducător științific: Prof.dr.ing. **Irina SEVERIN**

### REZUMAT:

Într-o lume în continuă schimbare, organizațiile au nevoie de o conducere puternică și de o direcție strategică precisă. Pentru a veni în întâmpinarea liderilor de organizații a fost dezvoltat un instrument practic și pragmatic ce permite organizației să obțină o imagine de ansamblu a nivelului de excelență și a eforturilor necesare îmbunătățirii. Premiul de excelență EFQM a fost creat în anul 1988 de către marile firme din Europa pentru ridicarea calității proprii față de firmele competitorilor japoneze și americane. Modelul se bazează pe satisfacția clienților și a angajaților iar impactul în societate se obține prin intermediul leadership-ului care stimulează politica și strategia companiei. În timp ce ISO enumeră cerințe verificabile de o anumită entitate, modelul EFQM presupune măsurarea gradului de progres al unei companii.

Am ales să analizez compania TÜV AUSTRIA cu ajutorul modelului EFQM, deoarece conferă o centrare mai amplă, față de alte instrumente de evaluare, pe satisfacția tuturor grupurilor de interes (parteneri interni/externi, angajați, societate) pentru determinarea punctelor tari și a ariilor de îmbunătățire, autoevaluare internă și, prin urmare, implicare a tuturor factorilor în susținerea politicii de calitate.

**ABSTRACT:** In an ever-changing world, organizations need strong leadership and precise strategic direction. In order to meet the leaders of organizations, a practical and pragmatic tool has been developed that allows the organization to obtain an overview of the level of excellence and efforts needed to improve. The EFQM Excellence Award was created in 1988 by the big companies in Europe to raise their quality compared to competing Japanese and American companies. The model is based on customer and employee satisfaction and the impact on society is achieved through leadership that stimulates the company's policy and strategy. While ISO lists verifiable requirements of a particular entity, the EFQM model involves measuring the degree of progress of a company.<sup>[1]</sup>

I chose to analyze the company TÜV AUSTRIA with the help of the EFQM model, because it gives a broader focus, compared to other evaluation tools, on the satisfaction of all stakeholders (internal / external partners, employees, society) to determine the strengths and areas of improvement, internal self-assessment and, therefore, the involvement of all factors in supporting quality policy.

### CUVINTE CHEIE:

**Calitate**= Măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele.

**Îmbunătățire continuă**= Activitate repetată pentru a crește abilitatea de a îndeplini cerințe.

**EFQM**= Premiul de excelență ce reprezintă un reper de evaluare și un cadru de management.

**Organism de certificare**= Organismul care efectuează certificarea conformității.

## 1. Introducere

Conform lui Herman van Rompuy, Președinte al Consiliului European: Toate organizațiile europene, atât în sectorul public, cât și în cel privat, se confruntă cu noi provocări. Presiunea de a concura pe o scară mondială cu resurse limitate fiind din ce în ce mai mare. Toți trebuie să colaboreze pentru a asigura prosperitatea noastră și a generațiilor viitoare.

Modelul de Excelență EFQM oferă un cadru care încurajează cooperarea, colaborarea și inovarea de care vom avea nevoie pentru a ne asigura că acest obiectiv este atins. Modelul de Excelență EFQM permite managerilor/conducătorilor de organizații să înțeleagă relațiile de tip cauză-efect dintre ceea ce face organizația și rezultatele obținute de ea. Modelul cuprinde un set de trei componente integrate:

Logica RADAR este un instrument puternic de management pentru îmbunătățirea sistematică a tuturor părților componente ale organizației.

La cel mai înalt nivel, logica RADAR afirmă că o organizație trebuie:

- ⇒ Să stabilească rezultate (Results) pe care dorește să le atingă ca parte a strategiei.
- ⇒ Să planifice și să dezvolte un set integrat de abordări (Approaches) corecte pentru a obține rezultatele dorite atât în prezent, cât și în viitor.
- ⇒ Să implementeze (Deploy) abordările într-un mod structurat pentru a asigura implementarea acestora.
- ⇒ Să evalueze și să perfecționeze (Assess and Refine) abordările implementate, pe baza monitorizării și analizei rezultatelor obținute și a activităților de învățare desfășurate. <sup>[1]</sup>

## 2. Prezentare companie

Parte activă a unui grup la nivel internațional, cu o bogată experiență în Siguranță, Calitate și Protecția mediului, TÜV AUSTRIA ROMÂNIA este un partener competent pentru economie, industrie și autorități.

Obiectivele Grupului TÜV AUSTRIA au fost și vor fi întotdeauna să asigure siguranța tehnică, să aibă grijă de resursele naturale și să obțină o îmbunătățire perceptibilă a calității produselor. Serviciul Clienți este principala prioritate și se bazează pe competența de rezolvare a problemelor, imparțialitate și independență.

TÜV AUSTRIA ROMÂNIA în colaborare cu TÜV AUSTRIA CERT GMBH efectuează servicii de certificare și monitorizare specializată în calitate, siguranță, mediu și igienă alimentară, efectuează analize fizico-chimice de mediu și pentru produse agroalimentare.

TÜV AUSTRIA Grup se remarcă prin inspecții competente în aproape toate domeniile de afaceri, industrie, siguranță a muncii, în sectorul privat și public. Obiectivul operațional al său este centrat pe echipamentele sub presiune, reactoare industriale, cazane de abur, conducte și rețele de conducte, echipamente de ridicat și lifturi, instalații electrice, echipamente de scenă, teleferice, construcții, facilități de recreere și de trafic. Este primul organism de testare și certificare ce deține un laborator care efectuează teste pentru produsele agroalimentare certificate ecologic. Acest lucru aduce un dublu beneficiu pentru partenerii companiei: o certificare garantată a calității și, de asemenea, certitudinea conformității produselor și specificațiilor acestora.

În ceea ce privește resursele umane, zilnic lucrează mai mult de 120 de specialiști și experți din toată România pentru îndeplinirea cerințelor clienților noștri.

Principalii clienți din România: mai mult de 40 de companii în domeniul certificării echipamentelor sub presiune conform directivei 2014/68/EU; mai mult de 80 companii pentru activități de control nedistructiv și distructiv; mai mult de 120 de companii pentru activități în domeniul sudurii, omologări de proceduri de sudură sau autorizări sudori; mai mult de 800 companii pentru Certificare; peste 1500 clienți în Academia noastră. <sup>[2]</sup>

## 3. Autoevaluare. Tehnica RADAR

În ceea ce privește metodologia, am ales să analizez fiecare criteriu și subcriteriu, acordând un punctaj conform celor 3 criterii aferente Factorilor și anume: Demers, Implementare, Evaluare și Îmbunătățire, respectiv celor 2 criterii principale aferente Rezultatelor: Relevanță și Uzabilitate, performanță (a se vedea tabel 1. Analiza companiei prin metoda EFQM).

Am ales ca totalul să fie reprezentat de media celor 3 respectiv 2 criterii înmulțite cu factorul corespunzător, conform Manualului EFQM, după cum se va vedea și în finalul lucrării.

Autoevaluarea performanțelor unui organism de certificare

În cadrul lucrării am ales să tratez compania în integralitate, atât ca organism de certificare cât și ca organism de inspecții, multe activități desfășurându-se în aceeași manieră.

**Tabel 1. Analiza companiei prin metoda EFQM**

Criteria	Subscrieriu	Descriere subscriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
LEADERSHIP	1a. Conducătorii/liderii dezvoltă misiunea, viziunea, valorile și etica și joacă rolul de modele ale culturii excelenței.	Stabilește și comunică o direcție clară și un accent strategic; își unesc oamenii în împărțirea și atingerea scopului și obiectivelor de bază ale organizației. Asigură viitorul organizației prin definiția și comunicarea unui scop principal care oferă baza pentru viziunea generală, valorile, etica și comportamentul corporativ al acestora. Liderii organizației sunt modele de rol pentru integritate, responsabilitate socială și comportament etic, atât intern cât și extern. Promovarea dezvoltării organizaționale prin valori comune, responsabilitate, etică și o cultură a încrederii și deschiderii. Se asigură că oamenii lor acționează cu integritate și adoptă cele mai înalte standarde de comportament etic. Dezvoltă o cultură de leadership comun pentru organizație și revizuire și îmbunătățește eficacitatea comportamentelor personale de conducere.	Sistemul de management se aplica tuturor serviciilor și activităților TÜV AUSTRIA referitoare la certificarea persoanelor, indiferent de locație. Sistemul de management satisface cerințele Legii privind Acordarea din România, împreună cu ordonanțele relevante, și de asemenea corespunde regulamentelor, legilor, ordonanțelor, standardelor, seturi de reguli și linii directoare relevante. Prin politica de calitate liderii se angajează să respecte toate cerințele naționale și internaționale în ceea ce privește standardele de Calitate, Mediu, SSM, pentru un organism de certificare. Valorile, etica și responsabilitatea publică în sprijinul culturii organizației sunt dezvoltate prin angajamentul directorului general față de protecția mediului. Gestionarea prevenirii corupției prin identificarea potențialelor arii de conflict de interese și asigurarea unor linii orientative de soluționare a acestora de către angajați. Întărirea încrederii mutuale, a fidelității și respectului între lideri/management/angajați.	Stimularea colaborării în interiorul companiei prin programe de comunicare. Promovarea obiectivelor care duc la satisfacerea cerințelor clienților, fiind cont de obiectivele de calitate declarate. Încurajarea și generarea schimbărilor necesare în atitudinea și comportamentul personalului, pentru a obține un management al calității superioare.
	Scor	Demers: 55%	Implementare: 30%	Evaluare și îmbunătățire: 20%
	1b. Liderii sunt implicați personal în a asigura faptul că sistemul de management al organizației este creat, implementat și îmbunătățit continuu.	Utilizează un set echilibrat de rezultate pentru a revizui progresul lor, oferind o viziune a priorităților pe termen lung și pe termen scurt pentru părțile interesate cheie, cu relațiile clar definite. Dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de management al organizației, inclusiv evaluarea setului de rezultate pentru a îmbunătăți performanțele viitoare și a oferi beneficii durabile pentru părțile interesate. Bazează decizia pe informații fiabile și folosește toate cunoștințele disponibile pentru a interpreta performanțele actuale și previziunile ale proceselor relevante. Sunt transparente și responsabile pentru părțile interesate și societatea în general pentru performanța lor și susțin activ dorința de a depăși reglementările. Asigură încredere în părțile interesate, asigurând identificarea și gestionarea adecvată a riscurilor în toate procesele lor. Începe și dezvoltă capacitățile de bază ale organizației.	Managerii contribuie la dezvoltarea și implementarea ulterioară a sistemului de management și la îmbunătățirea continuă a eficienței sale, în spiritul politicii de calitate definite. Îmbunătățirea continuă a sistemului de management este realizată în special prin aplicarea unei politici, scopurilor și obiectivelor de calitate, rapoarte de audit intern și extern, analize de date, corecții și măsuri preventive, precum și evaluări de management normale. Aceste măsuri și alte măsuri corespunzătoare asigură capacitatea funcțională ale sistemului de management vor fi susținute chiar dacă sunt planificate și implementate schimbări cu privire la acesta. Liderii folosesc sondajele efectuate angajaților, sondajele pentru clienți și alte mijloace pentru a evalua progresul și a acorda priorități domeniilor pentru îmbunătățire. Compania sprijină formarea întregului personal în domeniul managementului calității prin finanțarea cursurilor de dezvoltare a personalului.	Implementarea îmbunătățirilor care să permită abordări prin creativitate, inovație și alte activități de învățare colectivă. Implementarea autoevaluării personalului pentru a impulsiona perfecționarea continuă. Sprijinirea personalului în identificarea problemelor și transformarea riscurilor în oportunități de perfecționare.
	Scor	Demers: 60%	Implementare: 45%	Evaluare și îmbunătățire: 40%
	1c. Liderii interacționează cu clienții/beneficiarii, partenerii și reprezentanții societății.	Cunoaște cine sunt părțile interesate și dezvoltă abordări pentru a înțelege, anticipa și răspunde nevoilor și așteptărilor lor. Stabilește abordări pentru a angaja partenerii, clienții și societatea în generarea de idei și inovație. Utilizează inovația pentru a îmbunătăți reputația și imaginea organizației și a atrage noi clienți, parteneri și talente. Identifică parteneriatul strategic și operațional bazat pe nevoile organizaționale și strategice, punctele forte și capacitățile complementare. Asigură transparența raportării către părțile interesate cheie, inclusiv organele de guvernare corespunzătoare, în conformitate cu așteptările de la nivel superior.	În principal serviciile necesită contactul personal cu clienții care creează distincția dintre caracteristicile de calitate obiective și subiective. Participarea la activități de standardizare relevante și la activitatea grupului de coordonare a organismelor notificate înființat pentru aplicarea legislației comunitare de armonizare aplicabilă. Participarea la întâlnirile grupului organismelor notificate (CABF). Are dezvoltat un mecanism de difuzare a informațiilor. Parteneriat cu TÜV AUSTRIA CERT GMBH.	Dezvoltarea de parteneriate noi. Organizarea și participarea la conferințe, congrese, seminarii organizate de clienții sau furnizorii noștri. Prevenirea conflictelor cu clienții și furnizorii și arbitrajul unor soluții echilibrate între grupurile interesate. Participarea la activități de promovare a managementului mediului sau a cetățeniei responsabile, donând 2% din profitul înainte de impozitare pentru comunitate. Program de recunoaștere, de ex. furnizor al lunii / anului.
	Scor	Demers: 40%	Implementare: 40%	Evaluare și îmbunătățire: 25%
1d. Liderii consolidează cultura excelenței, cu oamenii din organizație.	Inspira oamenii și creează o cultură de implicare, proprietate, abilitate, antreprenorial, îmbunătățire și responsabilitate, la toate nivelurile. Promovează o cultură care să sprijine generarea și dezvoltarea de noi idei și noi moduri de gândire pentru a încuraja inovația și dezvoltarea organizațională. Se asigură că oamenii lor pot contribui la succesul continuu al organizației, realizându-și întregul potențial într-un spirit de parteneriat adevărat. Sprijină oamenii din întreaga organizație pentru a-și atinge planurile, obiectivele și înțele, recunoscând eforturile în timp util și adecvat. Promovează și încurajează egalitatea de șanse și a diversității.	Politicele de calitate, de imparțialitate și confidențialitate sunt puse la dispoziția tuturor angajaților. Liderii promovează și încurajează egalitatea de sexe și diversitatea culturală.	Planificarea și implementarea unui sistem eficient de recunoaștere a performanțelor. Dezvoltarea autonomiei și responsabilității personalului, prin intermediul delegării liderilor de proiecte, ca o recunoaștere a eforturilor acestuia. Comunicarea ar trebui să utilizeze o varietate de materiale media, electronice, buletine informative, panouri de anunțuri, întâlniri față în față, broșuri sau carduri care rezumă misiunea, viziunea, valorile, obiective, de a comunica cu toți angajații, inclusiv cu cei care lucrează de la distanță. Dezvoltarea unui plan de comunicații care detaliază actualizări periodice de-a lungul anului, roluri și responsabilități, inclusiv comunicarea cu o forță de muncă mobilă (din delegații în și în afara țării).	
Scor	Demers: 30%	Implementare: 20%	Evaluare și îmbunătățire: 20%	
1e. Conducătorii identifică și susțin schimbarea organizațională.	Înțelege motoarele interne și externe ale schimbării organizaționale. Demonstrează capacitatea de a lua decizii solide și în timp util, pe baza informațiilor disponibile, experiența anterioară și luarea în considerare a impactului deciziilor lor. Sunt flexibili; ei revizuiesc, adaptează direcția organizației atunci când este necesar, inspirând încredere în orice moment. Demonstrează capacitatea lor de a menține un avantaj durabil, prin capacitatea lor de a învăța rapid și de a răspunde rapid cu noi moduri de lucru. Aloacă resurse pentru a asigura nevoile pe termen lung, mai degrabă decât o rentabilitate pe termen scurt și, după caz, să devină și să rămână competitiv.	Managerul se asigură de buna funcționare a procesului de management al riscului. Top managementul asigură investițiile, resursele și sprijinul pentru schimbare. Comunicarea se realizează prin platforme online. Comunicarea deciziilor importante de schimbare se realizează în cadrul ședințelor departamentale.	Implementarea programelor de schimbare odată cu cerințele pieței. Organizația ar trebui să arate angajaților modul în care se corelează abordarea cu rezultatele, modul în care informațiile sunt analizate și folosite pentru a îmbunătăți.	
Scor	Demers: 40%	Implementare: 15%	Evaluare și îmbunătățire: 10%	
Criteria	Subscrieriu	Descriere subscriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
	2a. Politicile și strategia sunt bazate pe nevoile prezente și viitoare și pe așteptările tuturor părților interesate.	Colectează nevoile și așteptările părților interesate pentru contribuția la dezvoltarea și revizuirea strategiei și a politicilor lor de sprijin, rămânând în permanență în alertă cu privire la orice schimbare. Identifică, înțelege și anticipează evoluțiile din mediul extern al organizației. Identifică, analizează și înțelege indicatori externi, cum ar fi tendințele economice, de piață și de societate, care pot afecta	Analiza tendințelor de dezvoltare în domeniul de interes al companiei: Servicii industriale și de certificare. Implementarea cursurilor de CyberSecurity pentru clienți. Actualizarea cursurilor din departamentul Academia în conformitate cu standardele ISO în cel mai scurt timp cu putință. Implementarea cursurilor de dezvoltare personală pentru angajații multinaționalelor. Departamentul vânzări realizează sondaje de piață periodice,	Utilizarea software-lor specializate pentru gestionarea segmentelor pe piața de interes pentru companie. Întocmirea analizelor PEST trimestriale pentru analize relevante cu privire la variabile importante care ar putea pune în pericol activitatea firmei. Colectarea informațiilor relevante cu

**Autoevaluarea performanțelor unui organism de certificare**

POLITICA ȘI STRATEGIA		organizația. Înțelege și anticipează impactul pe termen lung și pe termen scurt al modificărilor la cerințele politice, legale, de reglementare și de conformitate relevante. Identifică, înțelege și anticipează oportunitățile și amenințările, pe baza feedbackului părților interesate și a altor informații și analize externe.	sondaje regulate ale clienților și focus grupuri, sondaje periodice ale angajaților, analiza nevoilor părților interesate, analiza gamei de produse concurente pentru prognozarea vânzărilor și identificarea viitoarelor acorduri de parteneriat.	privire la management și înregistrarea lor în manualul calității.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 45%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>
	<b>2b. Politicile și strategiile sunt bazate pe informații obținute prin măsurarea performanței, cercetare, învățare și activități externe conexe.</b>	Analizează tendințele de performanță operațională, competențele de bază și rezultatele pentru a înțelege capacitățile organizaționale actuale și potențiale. Analizează date și informații cu privire la competențele și capacitățile de bază ale partenerului existent și potențial pentru a înțelege modul în care acestea completează capacitățile organizației. Analizează datele și informațiile pentru a determina impactul noilor tehnologii și modele de afaceri asupra performanței organizației. Compară performanța lor cu punctele de referință relevante pentru a înțelege rezistențele și domeniile lor de îmbunătățire.	Implementarea și inovarea de tehnologii care să vină în sprijinul activității de control. Utilizarea tehnicilor de prognoză a tehnologiei - de ex. Delphi. Analizarea feedback-urilor din partea cursanților. Analizarea reclamațiilor primite, conform procedurii specifice. Analizarea activității principalului competitor pe piața din România. Analizarea interesului companiilor de specializare a angajaților. Analizarea cerințelor contractuale și implementarea unor metode de control nedestructiv care să utilizeze cât mai puține resurse umane. Analiza în mod sistematic a punctelor forte și a celor slabe prin analize SWOT și PEST.	Îmbunătățirea imaginii pe piață prin realizarea analizelor referitoare la puterea brand-ului, prin comparație cu principalii competitori. Compararea indicatorilor KPI cu cei ai competitorilor direcți. Monitorizarea regulată a indicatorilor de performanță internă utilizând 6 sigma sau alte tehnici de măsurare a performanței.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 60%</b>	<b>Implementare: 45%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 30%</b>
	<b>2c. Politicile și strategia sunt concepute, dezvoltate, revizuite și aduse la zi.</b>	Crează și menține strategii clare și sprijină politicile pentru realizarea misiunii și viziunii organizației. Identifică și înțeleg rezultatele cheie necesare pentru realizarea misiunii și evaluarea progresului viziunii și obiectivelor strategice. Folosesc competențele de bază pentru a genera beneficii pentru toți părțile interesate, inclusiv pentru societate. Adoptă mecanisme eficiente pentru a înțelege scenarile viitoare și a gestiona riscurile strategice. Înțelege principalii factori de afaceri: echilibrează nevoile organizației și ale părților interesate în planificarea realizării obiectivelor prezente și viitoare.	Conceperea și dezvoltarea politicilor și strategiilor în concordanță cu misiunea, viziunea organizației și conceptele excelenței și anume: Politica de imparțialitate, angajamentul de imparțialitate, politica de confidențialitate, politica privind păstrarea înregistrărilor, politica de calitate, proceduri specifice de evaluare a riscurilor organizaționale. Responsabilitatea socială este luată în considerare în elaborarea strategiei și susținută de directorul general. Sistem de gestionare a revizilor documentelor din cadrul departamentelor Academia și Serviciu Industriale. Proceduri de calitate pentru gestionarea documentelor interne. Lista generală a riscurilor identificate de către programul operațional de dezvoltare a capacității administrative.	Identificarea factorilor critici de succes în departamentul Academia. Alinierea și dezvoltarea continuă a standardelor sociale și de mediu în raport cu clienții. Reafirmarea prezenței pe piața serviciilor industriale de ultimă generație. Revizuirea regulată a strategiei și mecanismul de acțiune corectivă în care obiectivele KPI nu sunt îndeplinite.
<b>Scor</b>	<b>Demers: 80%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 45%</b>	
<b>2d. Politicile și strategia sunt comunicate și derulate într-un cadru de procese cheie.</b>	Definesc rezultatele necesare și indicatorii de performanță asociați și stabilesc ținte bazate pe comparații ale performanței lor cu alte organizații, misiune și viziune. Implementează strategia și politicile de sprijin într-o manieră sistematică pentru a obține setul dorit de rezultate, echilibrând obiective pe termen scurt și lung. Menținerea și alinierea unei structuri organizaționale și a unui cadru de procese cheie pentru a-și oferi strategia într-un mod care să adauge o valoare reală pentru părțile interesate, obținând un echilibru optim de eficiență. Aliniază obiectivele individuale și ale echipei cu obiectivele strategice ale organizației și se asigură că sunt împuternicite să își maximizeze contribuția. Comunică strategia și sprijinirea politicilor cu părțile interesate, într-un mod adecvat. Stabilește obiective clare pentru inovare și perfecționarea strategiei lor în conformitate cu realizările inovatoare.	Directorul general se asigură că sunt stabilite procesele de comunicare adecvate în cadrul companiei și ca acestea asigură comunicarea în ceea ce privește eficacitatea sistemului de management. Conceperea și dezvoltarea politicilor și strategiilor în concordanță cu misiunea, viziunea organizației și conceptele excelenței și anume: Politica de imparțialitate, angajamentul de imparțialitate, politica de confidențialitate, politica privind păstrarea înregistrărilor, politica de calitate, proceduri specifice de evaluare a riscurilor organizaționale. Departamentul Calitate se ocupă de revizuirea anuală, sau ori de câte ori este nevoie, a surselor de informații și a proceselor strategice pentru eficacitate.	Alinierea strategiei la întregul grup TÜV AUSTRIA. Elaborarea și evaluarea unui plan care să garanteze continuitatea relațională intra și inter-departamentală. Difuzarea politicilor ce țin de siguranța datelor clientului. Implementarea managementului politicilor , proiect ce constă în 7 etape pentru planificarea strategică, unde obiectivele strategice sunt comunicate în întreaga companie și apoi sunt puse în acțiune, în mod controlat și susținut.	
<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>	
<b>Criteriu</b>	<b>Subcriteriu</b>	<b>Descriere subcriteriu</b>	<b>Puncte tari</b>	<b>Arii de îmbunătățire</b>
OAMENII	<b>3a. Resursele umane sunt planificate, administrate și îmbunătățite.</b>	Definesc clar nivelurile de performanță ale oamenilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice. Aliniază planurile oamenilor cu strategia, structura organizațională, noile tehnologii și procesele cheie. Implică angajații și reprezentanții acestora în dezvoltarea și revigorarea strategiei, politicilor și planurilor oamenilor, adoptând abordări creative și inovatoare, după caz. Gestionează recrutarea, dezvoltarea, mobilitatea și planificarea succesiunii, susținută de politici adecvate, pentru a asigura corectitudinea și egalitatea de șanse. Folosește sondaje și alte forme de feedback ale angajaților pentru a îmbunătăți strategiile, politicile și planurile oamenilor.	Utilizarea unui sistem de evaluare a criteriilor de competență pentru funcțiile implicate în certificare. Formular de evaluare inițială, raport de evaluare prin observare, formular Certificat numire, test inspector, test proiectant. Definirea clară a cerințelor privind competența personalului. Sunt anunțate posturi vacante interne, oricine poate solicita participarea la interviu. Conducerea se implică în formarea personalului recent angajat prin instruirea la locul de muncă. TAR-PERS definește în procedura cod QPS-TAR-PERS-007 "Evaluarea criteriilor de competență cerințele de competență pentru personalul implicat în procesul de certificare, personalul având competență pentru a îndeplini sarcini și responsabilități specifice. Politica de egalitate de șanse este monitorizată anual, încercându-se păstrarea unui echilibru.	Utilizarea sondajelor de opinie sau altor forme de feedback al angajaților cu scopul îmbunătățirii politicilor, strategiilor și planurilor de resurse umane. Dezvoltarea unui sistem de avansare în funcție de cunoștințele dobândite și nu neapărat de vechimea în muncă. Parteneriate cu facultățile în vederea angajării absolvenților la sfârșitul ciclului de licență. Utilizarea abordării Investim în Oameni la nivelul tuturor departamentelor.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 60%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>
	<b>3b. Cunoștințele și competențele oamenilor sunt identificate, dezvoltate și susținute.</b>	Înțelege abilitățile și competențele necesare pentru atingerea misiunii, viziunii și obiectivelor strategice. Se asigură că planurile de formare și dezvoltare îi ajută pe oameni să corespundă competențelor și nevoilor viitoare ale organizației. Alinierea organizației, revizindu-le și actualizându-le în timp util. Aprecierea și ajutarea oamenilor să își îmbunătățească performanțele pentru a-și îmbunătăți și menține mobilitatea și capacitatea de angajare. Asigurarea că oamenii au instrumentele, competențele, informațiile și abilitatea necesară pentru a-și putea maximiza contribuția.	Angajații cunosc foarte bine reglementările și standardele relevante și dețin cunoștințe vaste datorită contractelor internaționale permanente. Utilizarea formularelor de evaluare inițială a personalului nou angajat. Utilizarea unui plan de instruire anual pentru fiecare angajat. Număr mare de angajați cu vechime în domeniul certificării. TAR-PERS menține înregistrări actualizate ale personalului, incluzând informații relevante, de exemplu: calificări, instruire, experiență, apartenență la organizații profesionale, statut profesional, competență și conflicte de interese cunoscute. Echipe și proiecte trans-funcționale utilizate pentru a oferi oportunități de dezvoltare. Coaching oferit de manageri / lideri de echipă pentru a îmbunătăți performanța echipelor. Angajații beneficiază de consiliere în carieră.	Facilitarea participării la cursuri de dezvoltare personală. Dezvoltarea unor programe de team-building pentru consolidarea abilităților de lucru în echipă. Utilizarea unor sisteme moderne pentru a ajuta oamenii să își îmbunătățească performanțele. Planuri de instruire revizuite în funcție de obiective și buget. Utilizarea focalizată a instruirii interne/externe pentru îmbunătățirea performanței în conformitate cu obiectivele strategice. Utilizarea rotației locului de muncă, multi-calificare, formare încrucișată pentru a încuraja colaborarea și flexibilitatea.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 80%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 35%</b>
	<b>3c. Oamenii sunt implicați și au putere.</b>	Asigurarea că oamenii, la nivel individual și de echipă, sunt aliniați pe deplin cu misiunea, viziunea și obiectivele strategice ale organizației. Crearea unei culturi în care dedicarea, abilitățile, talentele și creativitatea oamenilor sunt dezvoltate și valorizate. Încurajarea oamenilor să fie creativi și ambasadorii succesului continuu al organizației. Asigurarea că oamenii au o mentalitate deschisă și folosesc creativitatea și inovația pentru a răspunde rapid la provocările cu care se confruntă. Crearea unei culturi a antreprenoriatului care să permită inovarea în toate aspectele organizației. Implicarea oamenilor în revizuirea continuă, îmbunătățirea și optimizarea eficacității și eficienței proceselor lor.	Au loc dezbateri în legătură cu problemele care apar și maniera în care se vor rezolva. Sprijinirea implicării oamenilor prin conferințe interne, proiecte în comunitate. Utilizarea regulată a brainstorming-ului, analiza cauzelor rădăcină, analiza pareto, controlul procesului statistic, 6 sigma, sau alte instrumente de rezolvare a problemelor, în cadrul departamentului Academia.	Sprijinirea și stimularea creativității angajaților. Realizarea unor echipe pentru diferite proiecte. Implementarea unei strategii de implicare activă a personalului în deciziile managementului. Îmbunătățirea atenției către client și cerințele implicite ale acestuia. Îmbunătățirea politici și procesului de recunoaștere, dezvoltarea unui cadru propriu cunoașterii. Sprijin pentru activități de team building.
<b>Scor</b>	<b>Demers: 60%</b>	<b>Implementare: 45%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>	

## Autoevaluarea performanțelor unui organism de certificare

	3d. Organizația este în dialog cu angajații.	Înțelege nevoile de comunicare și așteptările oamenilor lor. Dezvoltarea strategiei, politicilor, planurilor și canalelor de comunicare bazate pe nevoile și așteptările de comunicare. Comunică o direcție clară și un focus strategic, asigurându-le oamenilor înțelegerea misiunii, viziunii, valorile și obiectivelor organizației. Asigurarea că oamenii lor înțeleg și își pot demonstra contribuția la succesul continuu al organizației. Permite și încurajarea schimbului de informații, cunoștințe și bune practici, realizând un dialog în întreaga organizație.	Toți angajații dețin telefoane de muncă pentru a facilita comunicarea. Se realizează mese rotunde, conferințe cu personalul pe teme de calitate, prin canale adecvate utilizate pentru a ajunge la toți angajații - întâlniri față în față, hârtie, Intranet, video, mesagerie vocală, e-mail. Se realizează autoevaluări ale proceselor cu ajutorul personalului administrativ.	Dezvoltarea unei baze de date interne în care angajații să comunice interdepartamental. Dezvoltarea metodelor de comunicare între personalul din laborator și personalul Serviciu Industriale. Posibilitatea utilizării unor tipare deja create. Realizarea de spații special amenajate pentru a facilita comunicarea și informarea. Analiza eficacității comunicării. Analiza necesităților de comunicare.	
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 40%</b>	<b>Implementare: 20%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 20%</b>	
	3e. Oamenii sunt recompensați, recunoscuți și organizația are grijă de ei.	Alinierea remunerației, beneficiile, redistribuirea, concedierea și alte condiții de angajare cu strategia și politicile și, pentru a promova și susține implicarea și abilitarea oamenilor lor. Adoptarea abordării care asigură un echilibru responsabil de muncă/viață pentru oamenii lor. Asigurarea diversității oamenilor lor. Asigurarea unui mediu de lucru sigur și sănătos. Încurajarea oamenilor să participe la activități care contribuie la o societate mai bună. Promovarea unei culturi de sprijin reciproc, recunoaștere și îngrijire între indivizi și între echipe.	Angajații beneficiază de abonament de sănătate anual la o clinică medicală particulară. Utilizarea unor chestionare anuale de evaluare a performanței. Se promovează dobândirea de experiență multiculturală, prin posibilitatea delegațiilor în țări din UE. Zile de concediu în plus în funcție de vechimea în muncă. La sfârșitul anului angajații primesc al 13-lea salariu în funcție de realizări. Serviciu de consiliere medicală și consiliere în carieră disponibile angajaților.	Alinierea remunerației și bonusurilor cu politicile și strategia organizației, în limitele reglementărilor legale. Recunoașterea meritelor angajaților prin bonificații care să stimuleze mediul concurențial. Valorificarea eforturilor personale prin acordarea unor facilități compensatorii. Oferirea de oportunități angajaților de a se întâlni social (club social, cluburi sportive).	
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 60%</b>	<b>Implementare: 40%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 30%</b>	
	<b>Criteriu</b>	<b>Subcriteriu</b>	<b>Descriere subcriteriu</b>	<b>Puncte tari</b>	<b>Arii de îmbunătățire</b>
<b>PARTENERIATE ȘI RESURSE</b>		4a. Gestionarea parteneriatelor externe.	Segmentarea și diferențierea partenerilor și furnizorilor, în conformitate cu strategia organizației și adoptă politici și procese adecvate pentru gestionarea eficiență a acestora. Construiește o relație durabilă cu partenerii și furnizorii, bazată pe încredere reciprocă, respect și deschidere. Creează rețele extinse care să le permită să identifice oportunitățile de parteneriat potențial. Înțelege parteneriatul și include colaborarea pentru îmbunătățirea valorii durabile și pe termen lung. Ei știu care este scopul lor principal și caută parteneri care să le îmbunătățească capacitățile și capacitatea de a genera valoarea părților interesate. Dezvoltarea parteneriatului care să permită în mod sistematic furnizarea de valoare sporită părților interesate respective prin competențe, sinergii și procese fără probleme. Lucrează împreună cu partenerii pentru a obține beneficii reciproce, susținându-se unii pe alții cu expertiză, resurse și cunoștințe pentru a atinge obiective comune.	Parteneriatul cheie cu OMV PETROM, în care rolurile și responsabilitățile parteneriatului sunt clar definite, având obiective comune de dezvoltare și inovare. Parteneriate cu alte companii mai mici, care servesc scopului final. Parteneriat exclusiv cu HABAU PPS pentru verificarea echipamentelor pe tronsonul BRUA. Sprijinirea gândirii inovative și creative prin intermediul utilizării parteneriatului cu TUV AUSTRIA CERT GMBH. Achizițiile de echipament se bazează pe criterii de calitate. Potențialii parteneri sunt aleși pe criterii definite, de ex. calitate, siguranță, mediu, preț, potrivire culturală, resurse complementare, actualitate, inovare, flexibilitate.	Realizarea de parteneriate bazate pe inovație și creativitate. Identificarea produselor și serviciilor cu cel mai bun raport calitate-preț înainte de achiziția lor precum și corelarea materialelor cu activitățile, ținând cont de necesitățile personalului și clienților. Implementarea unei baze de date mai performante pentru inventariere.
		<b>Scor</b>	<b>Demers: 80%</b>	<b>Implementare: 60%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 45%</b>
		4b. Gestionarea resurselor financiare.	Dezvoltarea și implementarea unor strategii, politici și procese financiare pentru a sprijini strategia generală a organizației. Proiectarea proceselor de planificare financiară, control, raportare și revizuire pentru a optimiza utilizarea eficiente și eficiență a resurselor. Stabilirea și implementarea proceselor de guvernare financiară, adaptate la toate nivelurile adecvate din organizație. Evaluarea, selectarea și validarea investițiilor în activele corporale și cele necorporale, precum și cesionarea, ținând cont de efectele economice, sociale și ecologice pe termen lung ale acestora. Oferirea niveluri ridicate de încredere a părților interesate, asigurând identificarea și gestionarea adecvată a riscurilor financiare. Asigurarea alinierii între îndeplinirea obiectivelor pe termen lung și ciclurile de planificare financiară pe termen scurt.	Utilizarea estimatelor pentru lucrările noi. Stabilirea mecanismelor de raportare în timp real a cheltuielilor cu delegațiile angajaților. Planificări interne ale bugetului bazate pe strategii de investiții și strategii de finanțare. Identificarea și stabilirea obiectivelor de perfecționare continuă în gestiunea resurselor. Plata promptă a furnizorilor de materii prime și materiale. Audituri interne și externe, pentru prevenirea fraudei și monitorizarea conformității cu proiectele și procedurile bugetare.	Implementarea managementului resurselor în departamentul financiar. Crearea unei abordări care să ofere posibilitatea obținerii de cofinanțare a proiectelor de cercetare. Propunerile de investiții și proiectele revizuite înainte și după punerea în aplicare, folosind beneficii de cost, rentabilitatea investiției, rata internă de rentabilitate sau alte evaluări.
		<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 40%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 35%</b>
		4c. Gestionarea sediului, echipamentelor și materialelor.	Dezvoltarea și implementarea unei strategii și politici de sprijin pentru gestionarea clădirilor, echipamentelor și materialelor care sprijină strategia generală a organizației. Optimizarea utilizării și gestionării eficiente a ciclului de viață și securității fizice a testelor lor tangibile, inclusiv clădirile, echipamentele și materialele. Demonstrarea că gestionează în mod activ impactul operațiunilor lor asupra sănătății publice, siguranței și mediului. Măsurarea și gestionarea oricăror efecte adverse ale operațiunilor organizației asupra comunității și a oamenilor acestora. Adoptarea și implementarea politici și abordări adecvate pentru a minimiza impactul lor ecologic local și global, inclusiv stabilirea obiectivelor provocatoare pentru îndeplinirea și depășirea standardelor și cerințelor legale.	TAR-PERS utilizează infrastructura adecvată, incluzând spații de examinare, echipamente și resurse pentru desfășurarea activităților sale de certificare. Acestea sunt identificate în cadrul procedurilor referitoare la cerințe privind procesul de certificare persoane cod QPSTAR-PERS-009.1..009.2. TÜV AUSTRIA ROMANIA SRL este dotat cu echipamentele necesare pentru efectuarea corectă a certificării persoanelor. Infrastructura necesară desfășurării activității de certificare persoane cuprinde: echipamente, spații examinare, materiale pentru probe practice, imprimante s.a. Utilizarea unor sisteme informatice pentru echipamentele tehnice privind perioada de inspecție tehnică a acestora. Utilizarea unui program de mentenanță a echipamentelor de control distructiv. Utilizarea unui sistem informatic de gestionare a echipamentelor de protecție. Optimizarea anuală a inventarului de materiale necesare laboratorului de control distructiv, laboratorului de control nedistructiv precum și laboratorului de analize chimice. Se gestionează securitatea edificiilor prin asigurarea paizei și controlului accesului. În orice clădire a TÜV Austria se poate intra doar pe bază de cartelă de acces. Utilizarea Hazop, Hazcon, Hazip, Coshh și alte abordări pentru a reduce riscul pentru angajați și comunitate.	Implementarea unor programe de gestionare a deeurilor chimice utilizate în laboratoare. Gestionarea bunurilor imobile și echipamentelor cu scopul de a le folosi în cel mai optim mod cu puțință pentru personal și clienți. Corelarea edificiilor cu necesitățile clienților și facilitarea accesului acestora în clădire. Analiza impactului edificiului asupra comunității locale. Utilizarea resurselor neregenerabile și regenerabile, de ex. hidroenergie, căldură combinată și energie electrică.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 75%</b>	<b>Implementare: 40%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 30%</b>	
	4d. Gestionarea tehnologiei.	Elaborarea unei strategii și sprijinirea politicilor pentru gestionarea portofoliului de tehnologie care sprijină strategia generală a organizației. Utilizarea tehnologiei, inclusiv procesele activate pentru IT, pentru a sprijini și îmbunătăți funcționarea eficiență a organizației. Gestionarea portofoliului de tehnologii, inclusiv optimizarea utilizării tehnologiei existente, precum și înlocuirea tehnologiei depășite. Implicarea oamenilor și celorlalte părți relevante în dezvoltarea și desfășurarea de noi tehnologii pentru a maximiza beneficiile generate. Identificarea și evaluarea tehnologiilor alternative și emergente, având în vedere impactul acestora asupra performanței și capacităților organizaționale și asupra mediului. Folosirea tehnologiilor pentru a sprijini inovația și creativitatea.	Exploatarea tehnologiilor existente în control distructiv și nedistructiv Dezvoltarea de tehnologii inovative în domeniul controlului nedistructiv prin măsurarea grosimii cu ultrasunete prin perete de izolației al conductei. Participarea la lansări de noi echipamente de control, seminarii tehnice cu clienții/partenerii/furnizorii. Participarea în comisii de analiză și îmbunătățire a standardelor. Utilizarea standardelor actualizate. Dacă în procesul de examinare se utilizează un echipament tehnic, acesta trebuie verificat sau etalonat după cum este cazul. Pentru toate echipamentele deținute există un program de mentenanță și verificare/etalonare. Echipamentele sunt deservite doar de personalul autorizat care a fost instruit în acest sens și a cărui instruire este documentată corespunzător. Definirea unor criterii de evaluare pentru tehnologia nouă, de ex. performanță, nevoia clienților, obiectiv strategic, cost, fiabilitate,	Adaptarea continuă la dezvoltarea tehnologiei, identificarea tehnologiilor care sunt semnificative pentru organizație. Exploatarea și protejarea proprietății intelectuale. Promovarea utilizării generalizată de sisteme și aplicații ce facilitează comunicarea și folosirea datelor într-o formă omogenă și integratoare. Identificarea și evaluarea noilor tehnologii în acord cu planificarea și strategia companiei. Dezvoltarea unei mai bune comunicări între vânzări, marketing și cercetare și dezvoltare	

Autoevaluarea performanțelor unui organism de certificare

	<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	securitatea, proprietate intelectuală, avantaj competitiv.	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>	
	<b>4e. Gestionarea informației și cunoștințelor.</b>	Asigurarea că liderilor li se oferă informații exacte și suficiente pentru a-și sprijini în luarea deciziilor eficiente și în timp util, ceea ce le permite să prezică eficient performanța viitoare a organizației. Transformarea datele în informații și, după caz, în cunoștințe care pot fi partajate și utilizate eficient. Oferă și monitorizează accesul la informații și cunoștințe relevante pentru oamenii lor și utilizatorii externi, asigurând, în același timp, securitatea și proprietatea intelectuală a organizației. Stabilește și gestionează rețele pentru a identifica oportunitățile de inovare din semnalele din mediul intern și extern. Utilizează inovația într-un mod care depășește cu mult schimbările tehnice și dezvoltă noi modalități de a oferi valoare clienților, noi moduri de lucru și noi moduri de a construi pe baza parteneriatului, resurselor și competențelor. Folosesc informațiile despre performanța și capacitățile actuale ale proceselor pentru a identifica oportunitățile de a genera inovația.	Implementare: 65%	Utilizarea unui sistem de date pentru departamentul Academie – NOBO. Utilizarea unei baze de date pentru departamentul Servicii Industriale - TEST. Utilizarea unui sistem de email specific companiei. Utilizarea procedurilor de control a documentelor, înregistrărilor în conformitate cu politica și obiectivele companiei. Utilizarea unei politici de confidențialitate. Utilizarea unei politici de imparțialitate, asigurată prin Comitetul de Imparțialitate. Accesul la sistemele și aplicațiile utilizate în procesul de certificare a persoanelor se acordă de către administratorul de rețea prin configurarea adecvată a drepturilor de acces ale utilizatorilor. Informațiile transmise în format electronic sunt securizate. Actualizarea bazei de date cu semnături malware se realizează automat. Salvările de siguranță se realizează automat zilnic pe un NAS administrat de către un admin. Controlul securității informațiilor - fizic și electronic, de ex. acces la carduri cheie, ID-uri, parole, cipuri sigure, criptare	Implementarea unui sistem de gestionare mai ușoară a informației din cadrul companiei. Îmbunătățirea gradului de fiabilitate, integritate și securitate a informațiilor provenite de la client. Utilizarea în permanență a noilor tehnologii pentru a îmbunătăți serviciile oferite.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 80%</b>	<b>Implementare: 65%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 50%</b>	

Criteria	Subcriteriu	Descriere subcriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
PROCESE	<b>5a. Procesele sunt concepute și gestionate sistematic.</b>	Analizarea, categorizarea și prioritizarea procesele end-to-end ca parte a sistemului de management general și adoptării abordării adecvate pentru gestionarea eficientă și îmbunătățirea acestora, inclusiv acele procese care se extind dincolo de limitele organizației. Definirea clară a proprietății procesului și rolul și responsabilitatea lor în dezvoltarea, menținerea și îmbunătățirea cadrului proceselor cheie. Dezvoltarea indicatorilor de performanță a procesului și măsurilor de rezultat semnificative, legate clar de obiectivele strategice. Transformarea ideile noi în realitate prin procese care să permită inovația care se potrivesc cu natura și importanța schimbărilor pe care le vor face. Evaluarea impactul și valoarea adăugată a inovațiilor și îmbunătățirilor de procesat.	Pentru înțelegerea proceselor companiei se utilizează o hartă proceselor precum și organigrama prin care se denumesc responsabilii proceselor, lista furnizorilor, etc. Întretele declarate sunt SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante, bazate pe timp), cu rezultate revizuite anual. În cazul în care obiectivele nu sunt îndeplinite sunt implementate acțiuni de îmbunătățire. Compania utilizează un sistem de management integrat, precum și alte standarde: ISO 17021, ISO 27001, etc. Sistemul de management al calității este revizuit de fiecare dată când unul din standardele utilizate este actualizat. Procesele sunt revizuite periodic de proprietari și părți interesate.	Implementarea indicatorilor de proces și stabilirea țintelor de performanță în raport cu procesele desfășurate. Îmbunătățirea instrumentelor și tehnicilor pe scară largă și încurajarea inovației.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 50%</b>
	<b>5b. Procesele sunt îmbunătățite, la nevoie, utilizând inovația cu scopul de a satisface pe deplin și a genera valoare crescută pentru clienți și alte părți interesate.</b>	Se străduiesc să inoveze și să creeze valoare pentru clienții lor. Folosirea cercetării de piață, sondajelor clienților și altor forme de feedback pentru a anticipa și identifica îmbunătățirea care vizează schimbarea portofoliului de produse și servicii. Implicarea oamenilor, clienților, partenerilor și furnizorilor în dezvoltarea de produse, servicii și experiențe noi și inovatoare atât pentru grupurile de clienți existente, cât și pentru cele noi. Înțelegerea și anticiparea impactul și potențialul noilor tehnologii asupra produsului și serviciilor. Folosirea creativității pentru a proteja și dezvolta produse și servicii noi și inovatoare împreună cu clienții, partenerii sau alte părți interesate. Țineți cont de orice impact al ciclului de viață al produsului și serviciului asupra durabilității economice, societale și ecologice.	Compania își instruieste tot personalul atât în domeniul nedistructiv cât și în domeniul certificării, în funcție de necesități. Comunicarea se realizează prin ședințe între directorul general și responsabilii proceselor. Cei din urmă sunt răspunzători de aducerea la cunoștință a tuturor persoanelor afectate de schimbare. Este primul organism de testare și certificare ce deține un laborator care efectuează teste pentru produsele agroalimentare certificate ecologice. Procesul de gestionare a schimbărilor include instruire, pilotare și comunicare. Grupurile inter-funcționale, grupurile de focus ale părților interesate sunt utilizate pentru identificarea potențialelor îmbunătățiri, înțelegând importanța satisfacției clienților.	Prioritizarea oportunităților de îmbunătățire. Evaluarea nevoii de noi procese, servicii, pe măsură ce organizația/structura/mediul de afaceri se schimbă.
	<b>Scor</b>	<b>Demers: 60%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 30%</b>
	<b>5c. Produsele și serviciile sunt concepute și dezvoltate în baza nevoilor și așteptărilor clienților.</b>	Definirea clara a propunerile de valoare, asigurând durabilitatea echilibrând nevoile tuturor părților interesate relevante. Definirea modului de afaceri în termeni de capacitate de bază, procese, parteneri și propunere de valoare. Implementarea modelul de afaceri și propunerea de valoare prin definirea poziției lor de piață „punct de vânzare unic”, grupuri țintă de clienți și canale de distribuție. Dezvolta strategii de marketing pentru promovarea eficiență a produselor și serviciilor lor pentru a viza clienții și grupurile de utilizatori. Comercializează eficient portofoliul de produse și servicii către clienții existenți și potențiali.	Pentru a câștiga acces pe piețe noi, personalul este calificat atât conform normelor europene(ISO) cât și celor americane (ASME) Compania se bucură de progresul tehnologiei și deține aparatură de ultimă generație în ceea ce privește controlul distructiv/nedistructiv. Pentru a reduce timpul de efectuare a controlului s-a implementat CND cu ultrasunete prin protecția conductei. Utilizarea cercetărilor de piață, a sondajelor clienților, a grupurilor focus pentru a identifica nevoile sau preferințele nesatisfăcute ale clienților din departamentul Academia. Revizuirea proiectelor pentru a asigura că nevoile clienților sunt încorporate în serviciu furnizat. Pilotarea sau testarea de servicii noi în interior și cu un eșantion reprezentativ de clienți, în special în cazul cursurilor de dezvoltare personală.	Dezvoltarea de noi servicii și mai buna înțelegere a potențialului noilor tehnologii asupra serviciilor oferite. Dezvoltarea creativității partenerilor interni și externi cu scopul de a dezvolta servicii competitive pe piață. Înțelegerea caracteristicilor care adaugă valoare pentru client și care sunt neutre în ochii clienților, dar adaugă un cost pentru producător (spatiu susținere cursuri).
<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 40%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 35%</b>	
<b>5d. Produsele și serviciile sunt produse, livrate și este asigurat service-ul.</b>	Producerea și livrarea de produse și servicii pentru a satisface sau depăși nevoile și așteptările clienților, în conformitate cu propunerea de valoare oferită. Asigurarea că oamenii au instrumentele, competențele, informațiile și abilitatea necesare pentru a putea maximiza experiența clienților. Gestionarea produselor și serviciilor de-a lungul întregului lor ciclu de viață, inclusiv reutilizarea și reciclarea, după caz, luând în considerare orice impact asupra sănătății publice, siguranței și mediului. Compararea performanțelor de livrare a produselor și serviciilor cu rețere relevante și înțelegând-le punctele forte pentru a maximiza valoarea generată pentru clienți. Implicarea oamenilor, clienților, partenerilor și furnizorilor în optimizarea eficacității și eficienței lanțului valoric.	Echipa de vânzări este centrată pe satisfacția clientului. De cele mai multe ori lucrările se desfășoară la sediul clientului, prin delegarea unei echipe de specialiști. Se pot realiza investigații tehnice, analize de risc, evaluări și calcule privind durata de viață remanentă pentru echipamentele de presiune precum vase, cazane și conducte de presiune pentru produs sau abur sau rezervoare de depozitare. Compania poate certifica personal, poate executa teste distructive/nedistructive, poate realiza studii HAZOP/HAZID, etc., poate certifica produse. Campanii de marketing, promoții la achiziția cursurilor prin intermediul site-ului companiei, reduceri de 15% la al doilea curs, etc.	Îmbunătățirea platformei online de promovare și vânzare a serviciilor către clienții deja existenți.	
<b>Scor</b>	<b>Demers: 70%</b>	<b>Implementare: 50%</b>	<b>Evaluare și îmbunătățire: 40%</b>	
<b>5e. Relațiile cu clienții sunt gestionate și întărite.</b>	Determinarea și respectarea cerințelor de contact de zi cu zi și de lungă durată ale clienților. Construirea și menținerea unui dialog cu toți clienții lor, bazat pe deschidere, transparență și încredere. Cunoaște cine sunt diferitele grupuri de clienți și răspunde și anticipează nevoile și așteptările lor diferite. Monitorizarea și examinarea continua a experiențelor și percepțiilor clienților și răspunderea rapidă și eficientă la orice feedback. Săturația cu clienții cu privire la utilizarea responsabilă a produselor și serviciilor.	Analiza feedback-ului din partea cursanților. Parteneriat cu TUV AUSTRIA CERT GMBH. Parteneriat cu OMV PETROM și participarea săptămânală a reprezentanților companiei la ședințele grupului OMV. Se păstrează relația cu clientul prin comunicarea telefonică a oricăror informații necesare. Elementele de intrare ale analizei efectuate de management includ informații referitoare la: a) rezultatele auditurilor interne și externe (de exemplu evaluarea de către organismul de acreditare); b) feedback de la solicitanți, candidați, persoane certificate și părți interesate referitor la respectarea prezentului standard internațional; c) asigurarea imparțialității; d) stadiul acțiunilor preventive și corective; e) acțiunile de urmărire de la analizele efectuate de management anterior; f) îndeplinirea obiectivelor;	Îmbunătățirea sistemului de prelucrare a feedback-ului primit prin contactele telefonice ale departamentului Academia. Îmbunătățirea creativității și a inovației în procesele de vânzare și promovare. Reclamațiile clienților utilizate ca sursă de inovație. Scheme de fidelizare utilizate pentru păstrarea clienților.	

Autoevaluarea performanțelor unui organism de certificare

			g) schimbările care ar putea să influențeze sistemul de management; h) apeluri și reclamații. Sondaje sau alt mecanism de feedback al clienților pentru contactele de zi cu zi (de exemplu, pe lângă sondajul general al clienților, întâlniri face-to-face cu clienții).	
	Scor	Demers: 65%	Implementare: 40%	Evaluare și îmbunătățire: 35%
REZULTATE ÎN RAPORT CU CLIENȚII ORGANIZAȚIEI	Subcriteriu	Descriere subcriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
	6a. Măsurarea percepției.	Acestea sunt percepțiile clienților despre organizație. Acestea pot fi obținute dintr-o serie de surse, inclusiv sondaje ale clienților, focus grupuri, evaluări ale vânzătorilor, complimente și reclamații. Aceste percepții ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficacității, din perspectiva clientului, a desfășurării și executării strategiei de clienți a organizației și a politicilor și proceselor de susținere. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: reputație și imagine, valoarea produsului și serviciului, livrare de produse și servicii, serviciu clienți, relație și asistență, loialitatea și implicarea clienților.	Site de prezentare a companiei și a serviciilor oferite. Servicii de calitate, în conformitate cu standardele UE. Încrederea clienților în cursurile, serviciile oferite.	Îmbunătățirea suportului tehnic oferit clienților.
	Scor	Relevanță și uzabilitate: 70%	Performanță: 45%	
	6b. Indicatori de performanță.	Acestea sunt măsurile interne utilizate de organizație pentru a monitoriza, înțelege, prezice și îmbunătăți performanțele organizației și pentru a prezice impactul acestora asupra percepțiilor clienților externi ai acesteia. Acești indicatori ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficienței și a eficienței desfășurării și executării strategiei pentru clienți a organizației și a politicilor și proceselor de sprijin. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: livrare de produse și servicii, serviciu clienți, relație și asistență, reclamații și complimente, recunoaștere externă.	Apariții în reviste de specialitate trimestriale. Număr de plângere/reclamații sub nivelul de toleranță. Cerere mare din partea clienților pentru realizarea cursurilor trimestrial și nu semestrial așa cum se întâmplă în momentul de față. TAR-PERS dispune de un proces documentat pentru primirea, evaluarea și luarea deciziei în cazul reclamațiilor (procedura cod QPS-TAR-PERS-010 "Tratarea apelurilor și reclamațiilor"). Certificările de personal sunt valabile între 3-5 ani, dacă legislația națională nu prevede altfel.	Îmbunătățirea gradului de menținere a clientului de la 1 an în momentul de față până la cel puțin 1,2 ani. Dezvoltarea unei platforme pentru clienți nemulțumiți, pentru a vizualiza în timp real stadiul reclamației. Reducerea numărului de chemări în instanță.
Scor	Relevanță și uzabilitate: 60%	Performanță: 45%		
REZULTATE ÎN RAPORT CU ANGAJAȚII	Subcriteriu	Descriere subcriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
	7a. Măsurarea percepției.	Acestea sunt percepția oamenilor despre organizație. Acestea pot fi obținute dintr-o serie de surse, inclusiv sondaje, focus grupuri, interviuri și evaluări structurate. Această percepție ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficacității, din perspectiva oamenilor, a desfășurării și executării strategiei de oameni a organizației și sprijinirea politicilor și proceselor. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: satisfacție, implicare și implicare, mândrie și împlinire, leadership și management, stabilirea țintei, managementul competențelor și performanței, competență, instruire și dezvoltare a străzilor, comunicări eficiente, condiții de muncă.	Se asigură dezvoltarea carierei prin cursuri de perfecționare. Condiții de muncă în conformitate cu normele europene. Asigurare medicală pentru toți angajații la o clinică privată. Se asigură securitatea locului de muncă printr-o firmă de pază. Se asigură facilități pentru angajații plecați în delegații precum: mașină de serviciu, cazare, masă și diurnă.	Implementarea unei strategii de management bazată pe delegarea de responsabilități și putere către angajații cu funcții cheie pentru un anumit proces. Implementarea unor programe inovative de formare și dezvoltare a personalului angajat, atât cu vechime în funcție cât și cel nou angajat. Implicarea în proiecte de intrajutorare socială a personalului angajat al companiei (plantare de copaci, activități pentru ajutorarea persoanelor cu handicap, etc).
	Scor	Relevanță și uzabilitate: 60%	Performanță: 45%	
	7b. Indicatori de performanță.	Acestea sunt măsurile interne utilizate de organizație pentru a monitoriza, înțelege, prezice și îmbunătăți performanța oamenilor organizației și pentru a prezice impactul acestora asupra percepțiilor. Acești indicatori ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficienței și a eficienței desfășurării și executării strategiei pentru oameni a organizației și a politicilor și proceselor de sprijin. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: implicarea și implicarea, stabilirea țintei, gestionarea competențelor și a performanței, performanța de conducere, instruire și dezvoltarea străzilor, comunicări interne.	Productivitatea operatorilor din domeniul controlului distructiv/nedistructiv. Numărul de accidente de muncă per trimestru propus scăzut. Nivelul de îmbolnăvire profesională tinde spre 0 Lipsa totală a grevelor angajaților. Servicii puse la dispoziție de angajator pentru angajați: reduceri transport, laptop, telefon. Evaluarea formării personalului se realizează de un organism terț, în speță ISIM Timișoara.	Îmbunătățirea imaginii pe piață astfel încât raportul fluctuație/loialitate să fie avantajos companiei. Dezvoltarea unor teambuilding-uri pentru eficientizarea comunicării angajaților.
Scor	Relevanță și uzabilitate: 60%	Performanță: 45%		
REZULTATE ÎN RAPORT CU SOCIETATEA	Subcriteriu	Descriere subcriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
	8a. Rezultate în raport cu societatea.	Aceasta este percepția societății despre organizație. Acest lucru poate fi obținut dintr-o serie de surse, sondaje de verificare, rapoarte, articole de presă, întâlniri publice, ONG-uri, reprezentanți publici și autorități guvernamentale. Aceste percepții ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficienței, din perspectiva societății despre desfășurarea și execuția strategiei sociale și de mediu a organizației și sprijinirea politicilor și proceselor. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: impactul asupra mediului, imaginea și reputația, impactul asupra societății, impactul la locul de muncă, premiile și acoperirea mass-media.	Prin activitatea pe care o desfășoară compania se implică activ în procesul de educare și formare a personalului partenerilor. Compania sprijină măsurile de creștere a bunăstării și a sănătății angajaților prin asigurarea unor controale medicale gratuite anuale. Media punctajelor obținute în urma chestionării clienților este peste 70%. Conform www.risco.ro compania se situează, în comparație cu principalii competitori, pe locul 4 în topul organizațiilor din România, având 8,7 procente din totalul de 10. Valorile, etica și responsabilitatea publică în sprijinul culturii organizației sunt dezvoltate prin angajamentul directorului general față de protecția mediului.	Implementarea unui sistem de management bazat pe protecția mediului înconjurător. Instația în mașini de transport a angajaților, pentru reducerea zgomotului și noxelor. Utilizarea panourilor solare pentru imaginizarea energiei solare, în vederea utilizării raționale a electricității.
	Scor	Relevanță și uzabilitate: 60%	Performanță: 30%	
	8b. Indicatori de performanță.	Acestea sunt măsurile interne utilizate de organizație pentru a monitoriza, înțelege, prezice și îmbunătăți performanțele organizației și pentru a prezice impactul asupra percepțiilor societății. Acești indicatori ar trebui să ofere o înțelegere clară a eficacității și eficienței abordărilor adoptate pentru gestionarea responsabilităților sociale și de mediu ale organizației. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: performanța de mediu, regimul de reglementare și guvernanța, performanța societății, performanța în sănătate și siguranță, aprovizionarea responsabilă și performanța achizițiilor.	Număr de angajați între 50-100. Realizarea unor cursuri de dezvoltare personală anuale gratuite. Numărul de accidente de munca per trimestru propus ≤1%, s-a realizat 0%.	Implicarea activă în dezvoltarea comunității în care compania își dezvoltă activitatea (prin asigurarea locurilor de muncă, a protecției mediului, a infrastructurii, a liniștii comunității).
Scor	Relevanță și uzabilitate: 50%	Performanță: 45%		
9a. Rezultate cheie așteptate ale performării.	Subcriteriu	Descriere subcriteriu	Puncte tari	Arii de îmbunătățire
		Acestea sunt principalele rezultate financiare și nefinanciare care demonstrează succesul implementării organizației în strategia lor. Setul de măsuri și ținte relevante vor fi definite și convenite cu părțile interesate cheie. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: rezultatele financiare, performanța față de buget, volumul produselor sau serviciilor cheie furnizate, rezultatele cheie ale procesului.	Compania este activă pe piața din România de 13 ani. Sistemul de management satisface cerințele legii privind Acreditarea din România, împreună cu ordonanțele relevante, și de asemenea corespunde: PED 2014/68/UE-Directiva Echipamentelor sub presiune, HG.123/25.02.2015, ISO 17065, ISO 17000; ISO 17020, ISO 17025, ISO 17021. În 2019 aproximativ 6k vizualizări pe paginile firmei efectuate de utilizatori. Cifra de afaceri: 74.696.268 Ron	Îmbunătățirea rezultatelor controalelor și inspecțiilor prin utilizarea unor tehnici noi. Implementarea măsurilor de îmbunătățire a situației financiare după auditurile costurilor companiei.

REZULTATE CHEIE ALE PERFORMANȚEI			Profitul net 5.604.277 Ron Marja de profit 7,5% - creștere de 27% față de anul trecut.	
	Scor	Relevanță și uzabilitate: 65%	Performanță: 45%	
	9b. Indicatori cheie de performanță.	Aceștia sunt indicatorii financiari și nefinanciari cheie folosiți pentru a măsura performanța operațională a organizației. Ei ajută la monitorizarea, înțelegerea, precizarea și îmbunătățirea rezultatelor cheie ale performanței organizației. În funcție de scopul organizației, măsurile se pot concentra pe: indicatori de performanță financiară, costuri de proiect, indicatori cheie de performanță a procesului, performanța partenerului și furnizorului, tehnologie, informații și cunoștințe.	Rata clienților mulțumiți de modalitatea de desfășurare a cursurilor peste 40%. În procesul de vânzare, din gradul de încărcare propus la 100% pentru o luna în avans s-a realizat 179%. Rata cheltuielilor propusă $\geq 1,05$ , s-a realizat 1,08. Valoarea indicatorului este foarte bună în condițiile în care s-au făcut mai multe investiții importante pentru dotarea noului laborator de testare a produselor dermato-cosmetice. Obținerea de termene de plată avantajoase-propus la 45 zile pentru 80% din furnizori, s-a realizat 78,8%. Pentru înregistrarea comenzilor termenul propus de $\leq 2$ zile lucrătoare de la primirea comenzii, s-a realizat 1,5 zile. Întocmirea dosarelor comenzilor termen propus $\leq 1$ luna față de termenul de predate pentru $>85\%$ din OF-uri, s-a realizat 98,6%.	Îmbunătățirea relației cu clienții, în vederea realizării la timp a plăților. Stabilirea unor contracte de mentenanță cu firme specializate în domeniu, pe termen mediu și lung, în vederea obținerii unor prețuri mai avantajate. Investiția într-un sistem informatic performant, utilizat la nivelul întregului grup. Îmbunătățirea fluctuațiilor de personal de la 87% până la 60% în următorul an.
Scor	Relevanță și uzabilitate: 80%	Performanță: 47%		

#### 4. Proiect de îmbunătățire

În urma analizei rezultatelor criteriilor, și aplicării factorului corespunzător, s-a ajuns la rezultatul de aproximativ 45% (a se vedea tabelul 2). Punctaj obținut de către companie în urma analizei pe criterii). Pentru implementarea unui plan de îmbunătățire, Directorul General, a constituit un grup de evaluatori compus din șapte persoane, acestora revenindu-le sarcina de a crea un plan de acțiune, pe baza analizei EFQM. Grupul va propune o strategie și un plan de acțiuni referitoare la îmbunătățirile prioritare (a se vedea Figura 1. Diagrama Radar a companiei în urma analizei EFQM) privind managementul companiei, toate deciziile evaluatorilor urmând a fi luate prin consens.

Tabel 2. Punctaj obținut de către companie în urma analizei pe criterii

Crt.	Scor [%]	Factor	Total [%]
1.	32,60	X1	32,60
2.	54,62	X0,8	43,69
3.	45,96	X0,9	41,36
4.	56,96	X0,9	51,26
5.	50,28	X1,4	70,39
6.	31,02	X2	62,04
7.	27,18	X0,9	24,46
8.	24,85	X0,6	14,91
9.	36,42	X1,5	54,63
Total			45%

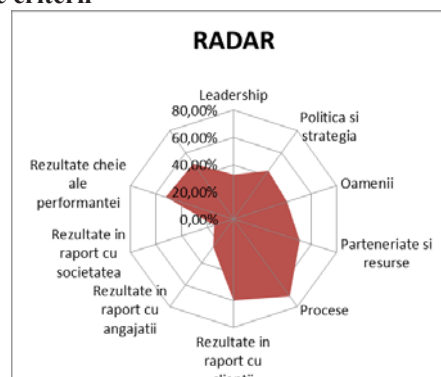


Figura 1. Diagrama Radar a companiei în urma analizei EFQM

În urma analizei metodei EFQM s-au propus câteva proiecte de îmbunătățire:

- implementarea Microsoft Dynamics 365 for Operations (AX sau AXapta) este care să permită companiei să urmărească detaliat activitatea din fiecare departament, pe toate tipurile de industrii ca retail, distribuție, servicii, producție.
- Implementarea unui sistem ERP pentru diminuarea în cadrul departamentului Serviciu Industriale. Sistemul ERP este locul unde sunt procesate comenzile de la clienți din momentul în care acestea sunt primite de către serviciul de relații cu clienții până în momentul în care serviciile sunt livrate și este emisă factura pentru comanda respectivă. Păstrând aceste informații într-un singur sistem, poate fi mai ușor de urmărit traseul unei comenzi, stadiul în care ea se află în orice moment, și de asemenea, pot fi coordonate mai ușor toate departamentele firmei, indiferent de locația unde se află.
- Implementarea unui sistem de salarizare și recompensare de tip Halsey la nivelul departamentelor TESA, încurajându-se depășirea normei standard și a sistemului Rowan pentru operatori, prima este determinată în consecință prin amplificarea salariului de bază cu timpul economisit.



- Investiția într-o companie de marketing și promovare la nivel european (în special Europa de Est) a serviciilor oferite.

## 5. Concluzii

Există o mulțime de obstacole în implementarea sistemelor de management al calității, referitoare la cadrul legislativ, instrumentele și metodele de asigurare a calității, a infrastructurii, tehnologia informației, cultura organizațională.

Realizarea sistemului de management al calității presupune un efort de lungă durată din partea fiecărui angajat al companiei. O problemă importantă în acest sens este legată de existența unor posibilități extrem de reduse de stimulare din punct de vedere material a angajaților pentru implementarea sistemului astfel încât cel puțin la început, sarcinile în acest domeniu sunt văzute de multe ori ca obligații administrative în plus care vin să se adauge peste o multitudine de alte sarcini ale unui personal supra aglomerat.<sup>[3]</sup>

Modelul prin care TUV AUSTRIA a reușit implementarea cu succes a sistemului de management al calității prezintă următoarele aspecte esențiale care au contribuit la reușita acestui demers în contextul prezentat :

- Implicarea și responsabilizarea personalului de conducere de la toate nivelurile organizaționale.
- Structurarea activității de construire a sistemului pe echipe multidisciplinare ce se reunesc în cadrul unor ședințe de lucru periodice sub coordonarea unui lider ce își asumă un rol important de promotor al procesului.
- Importanța investiției în formarea personalului de la diferite niveluri organizaționale pentru a conștientiza și a putea asuma un rol activ în construirea și funcționarea sistemului.

## 6. Bibliografie

1. <https://team4excellence.ro/wp-content/uploads/2018/09/Prezentare-general%C4%83-a-Modelului-de-Excelen%C8%9B%C4%83-EFQM-Ro.pdf>
2. <https://www.tuv-austria.ro/certificari/>
3. [http://www.ruxmed.ro/activitati\\_studii.php](http://www.ruxmed.ro/activitati_studii.php)