



UNIVERSITATEA POLITEHNICA DIN BUCUREȘTI
Facultatea de Inginerie Industrială și Robotică
Specializare : Ingineria calității



Autoevaluare comparativă pe baza modelului de excelență EFQM

Profesor COORDONATOR: Prof.dr.ing. Irina Severin

Student: Raducu Andreea Livia
Radu Diana

2020-2021

Cuprins

1. Modelul de excelanta EFQM	4
2. Prezentare firme	5
2.1 Philip Morris Romania.....	5
2.2 H.V.I.D. Consulting Group.....	6
3. Leadership	9
3.1 Liderii consolideaza cultura excelentei, cu oamenii din organizatie – Philip Morris	9
3.2 Liderii consolideaza cultura excelentei, cu oamenii din organizatie – H.V.I.D. CONSULTING GROUP	12
4. Politici si strategii	13
4.1 Politicile si strategia sunt concepute, dezvoltate, revizuite si aduse la zi – Philip Morris	13
4.2 Politicile si strategia sunt concepute, dezvoltate, revizuite si aduse la zi – H.V.I.D. CONSULTING GROUP	16
5. Oamenii	17
5.1 Cunostintele si competentele oamenilor sunt identificate, dezvoltate si sustinute – Philip Morris ..	17
5.2 Cunostintele si competentele oamenilor sunt identificate, dezvoltate si sustinute – H.V.I.D. CONSULTING GROUP	20
6. Parteneriate si Resurse	21
6.1 Parteneriate si Resurse Philip Morris.....	21
6.2 Parteneriate si Resurse S.C. H.V.I.D. CONSULTING GROUP S.R.L.....	26
7. Procesele	30
7.1 Produsele si serviciile sunt concepute si dezvoltate in baza nevoilor si asteptarilor clientilor – Philip Morris.....	30
7.2 Produsele si serviciile sunt concepute si dezvoltate in baza nevoilor si asteptarilor clientilor – H.V.I.D CONSULTING GROUP	33
8. Rezultate in raport cu clienții organizatiei	34
8.1 Indicatori de performanta – Philip Morris	34
8.2 Indicatori de performanta – H.V.I.D CONSULTING GROUP.....	37
9. Rezultate in raport cu angajatii	38
9.1 Masurarea perceptiei – Philip Morris	38
9.2 Masurarea perceptiei – H.V.I.D CONSULTING GROUP	41
10. Rezultate in raport cu societatea	42

10.1 Indicatori de performanta (Factori interni) – Philip Morris	42
10.2 Indicatori de performanta (Factori interni) – H.V.I.D CONSULTING GROUP	45
11. Rezultate cheie ale performanței	46
11.1 Rezultate cheie asteptate ale performarii – Philip Morris	46
11.2 Rezultate cheie asteptate ale performarii – H.V.I.D CONSULTING GROUP	49

1. Modelul de excelanta EFQM

Indiferent de domeniu de activitate, dimensiune sau maturitate, o organizatie trebuie sa își defineasca un cadru de management pentru a supravietui si a avea success.

Deși există numeroase instrumente și tehnici de management utilizate în mod obișnuit, Modelul de Excelență EFQM oferă o viziune holistică asupra organizației și poate fi folosit pentru a determina modul în care diferitele metode se potrivesc și se completează reciproc. Prin urmare, Modelul EFQM poate fi folosit împreună cu oricare dintre aceste instrumente, pe baza nevoilor și funcțiilor organizației, ca un cadru general pentru dezvoltarea excelenței sustenabile.

Modelul de Excelenta al EFQM a fost introdus la inceputul anilor 1990 pentru a servi drept cadru pentru evaluarea organizatiilor pentru Premiul European al Calitatii. In prezent, este cel mai utilizat model organizational în Europa si sta la baza vastei majoritati a Premiilor Calitatii nationale si regionale, inclusiv a Premiului Român al Calitatii J.M. Juran.

Modelul European de Excelenta este un instrument practic care poate fi utilizat într-o varietate de moduri:

- Ca instrument pentru Auto-Evaluare
- Ca modalitate de Benchmarking cu alte organizatii
- Pentru a identifica zonele de Imbunatatire Continua si a coordona diversele initiative in acest domeniu
- Ca baza pentru un Vocabular Comun si ca mod de gandire
- Ca Structura pentru sistemul de management al organizatiei

Modelul EFQM poate fi utila in proiecte si in project management organisations, si managementul proiectelor este util organizatiilor care folosesc Modelul EFQM. Spre exemplu, in urma unui assessment EFQM va rezulta un raport care va include punctele tari ale organizatiei si oportunitatile de imbunatatire. Mai departe, plecand de la aceste oportunitati, organizatia va identifica o serie de proiecte de imbunatatire, le va prioritiza si mai apoi le va implementa.

2. Prezentare firme

2.1 Philip Morris Romania

➤ Scurta Prezentare

Compania Philip Morris România (PMR) este parte a grupului Philip Morris International (PMI), lider mondial în domeniul fabricării produselor din tutun, având o istorie de succes de peste 20 de ani în România.

În acest context, începând cu anul 2017 și până în prezent, PMI a investit peste 350 de milioane de euro în modernizarea și re tehnologizarea fabricii din Otopeni, unitate de producție reprezentativă la nivel european și mondial. Investiția substanțială realizată în România a vizat transformarea facilității de producție pentru fabricarea rezervelor pentru produsele din tutun încălzit, cu potențial de risc redus

Înființează o filială locală și demarează construcția unei fabrici moderne în Otopeni. În prezent, Philip Morris România S.R.L. și Philip Morris Trading S.R.L. comercializează 40 de variante de produse și au aproximativ 800 de angajați în întreaga țară. Înființează o filială locală și demarează construcția unei fabrici moderne în Otopeni. În prezent, Philip Morris România S.R.L. și Philip Morris Trading S.R.L. comercializează 40 de variante de produse și au aproximativ 800 de angajați în întreaga țară.

Interbrands Marketing & Distribution S.R.L. este cea mai mare companie de distribuție din România, cu vânzări nete consolidate raportate în 2013 de 126 milioane de euro, având 2.000 de angajați și acoperind 45.000 de puncte de desfacere pentru toate categoriile de produse, potrivit comunicatului.

Marci principale:

- Heets;
- Iqos;
- Marlboro;
- Parliament;
- Virginia Slims;
- Chesterfield;

Strategia fabricii noastre este centrată pe angajamentul ferm de a nu provoca prejudicii mediului înconjurător și surselor naturale de apă, de a păstra calitatea apei, indiferent de obiectivele sale de business. Va aplica în acest sens o analiză a riscurilor pentru a identifica punctele nevralgice interne, din amonte și aval, pentru a stabili planuri concrete de acțiune.

2.2 H.V.I.D. Consulting Group

H.V.I.D. Consulting Group S.R.L. este o companie cu capital integral românesc înființată în anul 2012 ce are ca obiect de activitate proiectarea și consultanța în domeniul lucrărilor de drumuri, poduri și construcții aferente.

Activitatea principală a societății din codul CAEN este: 7112 – Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea.

Suntem o companie fondată pe principii moderne de către o echipă tânără, dinamică și entuziastă. Scopul nostru este acela de a ne îmbunătăți continuu portofoliul și de a ne construi o reputație pe proiectele de infrastructură complexe și inovative.

Pentru cele mai bune rezultate am implementat și menținem un sistem de calitate și mediu în concordanță cu standardele SR EN ISO 9001:2015 și SR EN ISO 14001:2015.

Ideea de bază în dezvoltarea H.V.I.D. CONSULTING GROUP este de a crea o organizație profesională puternică, care să lucreze la standarde internaționale și cu costuri competitive.

Politica H.V.I.D. CONSULTING GROUP este orientată către client, acțiunile desfășurate de noi urmăresc nu doar satisfacerea cerințelor, ci și anticiparea nevoilor acestora. Modul în care abordăm orice lucrare are în centru beneficiul proiectului.

Ne vom concentra pe continua îmbunătățire a resurselor tehnice, prin achiziția constantă de produse hardware și software.

Echipa va fi marită cu noi membri după o selecție atentă și riguroasă. Nu excludem posibilitatea de a angaja tineri absolvenți, cu puțină experiență, sau de a stabili programe de instruire și evaluare.

Activitatea de proiectare se desfășoară la sediul social al societății și la sediul punctelor de lucru (în 2 orașe, Pitești și București), dar și pe teren (în deplasări), deoarece procesul de proiectare al lucrărilor implică vizite în teren (măsurători specifice, fotografierea aspectelor relevante

prezente în teren, prezentarea la fazele determinante pentru urmărirea calității execuției lucrărilor, asistența tehnică din partea proiectantului, recepția lucrărilor, etc.).

În prezent, H.V.I.D. CONSULTING GROUP are alocate echipamente, softuri, licențe, autoturisme necesare pentru desfășurarea activităților de proiectare. Lista echipamentelor și softurilor nu este limitativă, ea fiind actualizată în mod curent, în funcție de necesitățile societății în raport cu proiectele în derulare.

Mai mult, suntem beneficiari ai proiectului **“DOTAREA CU ECHIPAMENTE PERFORMANTE IN CADRUL H.V.I.D. CONSULTING GROUP”**, finanțat prin Programul Operational Regional 2014-2020, Axa prioritară 2 – Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii; Prioritatea de investiții 2.1 – Promovarea de noi întreprinderi, inclusiv prin incubatoare de afaceri – apel POR 2.1A – Microîntreprinderi, prin contract de finanțare 1016/05.02.2018. Acest proiect este în curs de derulare, urmând a achiziționa mai multe echipamente necesare dezvoltării societății.

Sistemul de calitate al H.V.I.D. CONSULTING GROUP reprezintă fundamentul de operare al managementului firmei și se bazează pe Standardul ISO 9001-2015. Din anul 2014 H.V.I.D. CONSULTING GROUP beneficiază de un sistem de management al calității atestat, sistem care funcționează conform celor mai înalte standarde internaționale.

Sistemul de management al calității din H.V.I.D. CONSULTING GROUP reflectă politica dusă de societate în domeniul calității și este descrisă prin documente scrise, adecvate activităților desfășurate în cadrul societății, aprobate de management și cunoscute și aplicate de angajați.

Aceste documente ale sistemului de management al calității (manual, proceduri) stabilesc sarcini clare pentru fiecare angajat și totodată asigură coerența responsabilităților pe linie ierarhică.

Managementul societății asigură resurse suficiente, corespunzătoare și planificate pentru implementarea și îmbunătățirea proceselor, punerea în practică a politicii societății și pentru atingerea obiectivelor societății în vederea întreținerii sistemului de management al calității și asigurarea satisfacției clienților.

Rezultatul implementării acestui sistem de management al calității poate fi sintetizat în:

- Existența unei politici clare a calității
- Câștigarea încrederii clienților
- Crearea unei culturi pentru calitate în rândul angajaților la toate nivelurile funcționale.

Pentru îmbunătățirea calității, H.V.I.D. CONSULTING GROUP acționează în direcțiile:

- Urmărirea calității proiectelor
- Instruirea permanentă a angajaților
- Îmbunătățirea comunicării între angajați/asociați.

S.C. H.V.I.D. CONSULTING GROUP S.R.L. oferă următoarele servicii de proiectare și consultanță în domeniul lucrărilor de drumuri, poduri și construcții aferente:

- Proiecte de rehabilitari/modernizari de drumuri – în general drumuri cu o stare tehnică necorespunzătoare, care afectează în mod negativ condițiile de trafic în ceea ce privește siguranța, confortul și viteza, totodată cu un impact negativ asupra mediului și găsirea celor mai bune solutii de rehabilitare si modernizare in conformitate cu standardele si legile in vigoare.

Bazându-ne pe expertizele realizate de noi sau de către clienți și în urma unei atente verificari în teren, am întocmit multiple variante incluzând și estimările financiare. Pentru soluțiile aprobate de client am întocmit documentații complete, de la întocmirea documentațiilor pentru obținerea avizelor autorităților competente, până la detaliile de execuție necesare în faza de execuție a lucrărilor.

Am acordat suport tehnic de specialitate pe durata execuției lucrărilor și am urmărit lucrările în conformitate cu legislația în vigoare.

- Proiectare drumuri – tipuri de servicii oferite:

- Studii de fezabilitate
- Documentații avizare lucrării de intervenții
- Proiecte tehnice
- Proiecte de detalii de execuție
- Asistență tehnică
- Proiecte de expertiză tehnică

- Proiectare poduri – aici incluzând proiectarea de noi poduri sau reabilitarea unor poduri existente. Noi considerăm aceasta a fi o zonă în care suntem cel mai bine pregătiți. Am întocmit diferite tipuri de documentații, de la expertize tehnice până la detalii de execuție. Serviciile oferite în domeniul podurilor sunt următoarele:

- Evaluarea completă a studiilor și mostrelor din teren;
- Evaluarea încărcărilor și proiectarea structurilor de rezistență în conformitate cu standardele

EUROCODE;

- Calcule hidraulice incluzând și documentația pentru aprobările necesare de la Administrația Apelor;

- Analiza alternativelor;
- Evaluarea costurilor;
- Obținerea aprobărilor de la autoritățile competente;
- Studii de amplasament și studii de soluții pentru lucrări de poduri complexe (noi);
- Studii de fezabilitate pentru lucrări de poduri noi;
- Studii de fezabilitate și optimizare costuri pentru lucrări noi sau reabilitarea celor existente;
- Expertize tehnice pentru lucrări de poduri existente;
- Evaluarea capacității portante a lucrărilor de poduri existente;
- Elaborarea programelor de întreținere a podurilor ținând cont de particularitățile zonei.

3. Leadership

Definiție: Conducătorii/liderii excelenți concep viziunea și misiunea organizației și facilitează îndeplinirea lor. Ei dezvoltă valori organizaționale și sisteme necesare pentru succes sustenabil și le concretizează prin intermediul propriilor acțiuni și comportamente. În timpul unor perioade de schimbare ei garantează constanta scopului. Când trebuie, acești lideri sunt capabili să schimbe direcția organizației și să-i inspire pe alții să-i urmeze.

3.1 Liderii consolidează cultura excelenței, cu oamenii din organizație – Philip Morris

Aceasta poate include:

- comunica personal misiunea, viziunea, valorile, politicile și strategiile, planurile, obiectivele și tinte pentru oameni
- sunt accesibili, ascultă activ, inspiră, unesc și răspund întotdeauna oamenilor
- ajută și sprijină oamenii să-și îndeplinească planurile, obiectivele și tinte
- motivează și dau posibilitatea oamenilor să participe în activitățile de îmbunătățire
- recunosc eforturile individuale și ale echipelor la toate nivelurile din organizație, într-o manieră corespunzătoare și la timpul potrivit
- promovează și încurajează oportunitățile egale și diversitatea

		0	25%	50%	75%	100%		
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
				X				
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%		
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas		
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
				X				
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%		
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		23.5%	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Supervizorii se implica prin proiecte de dezvoltare pe plan profesional in echipa
- Se organizeaza periodic intalniri pentru a se putea acorda feedback constructiv
- Oferă suport moral

Puncte slabe:

- Nu se acorda posibilitatea oamenilor sa participe in activitatile de imbunatatire

Recomandari:

- Dezvoltarea unor planuri prin care se recompenseaza eforturile depuse

3.2 Liderii consolideaza cultura excelentei, cu oamenii din organizatie – **H.V.I.D. CONSULTING GROUP**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
		X					
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		25,71%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Calitatea resurselor umane evidențiată prin procentul ridicat al personalului cu studii superioare
- Evaluarea personalului are loc o dată la 3 luni;
- Buna colaborare cu clienții și furnizorii;
- Consultanță gratuită

Puncte slabe:

- Personal insuficient în comparație cu sarcinile atribuite;
- Dificultăți întâmpinate la aplicarea funcțiilor managementului
- Lipsa indicatorilor și criteriilor de evaluare;

4. Politici și strategie

Definiție: Organizațiile excelente își implementează misiunea și viziunea prin dezvoltarea unei strategii care ține cont de toate părțile interesate și ține cont de piața și sectorul în care operează. Politicile, planurile, obiectivele și procesele sunt stabilite și derulate astfel încât să pună în practică strategia.

4.1 Politicile și strategia sunt concepute, dezvoltate, revizuite și aduse la zi – Philip Morris

Aceasta poate include:

- conceperea, dezvoltarea, revizuirea și aducerea la zi a politicilor și strategiei în concordanță cu misiunea, viziunea organizației și conceptele excelentei
- echilibrarea nevoilor și așteptărilor părților interesate pe termen scurt și lung
- evaluarea riscurilor și identificarea cauzelor pentru a le preveni
- identificarea avantajelor competitive prezente și viitoare sau a capacității de a sesiza oportunitățile
- identificarea capacităților esențiale și nevoilor de a stabili parteneriate și alianțe cu scopul implementării politicilor și strategiei
- reafirmarea prezenței pe piețe deja stabilite sau cerința de a schimba abordarea de piață
- alinarea strategiei cu aceea a partenerilor și aliaților
- identificarea factorilor critici de succes
- alinarea și dezvoltarea continuă a standardelor sociale și de mediu cu partenerii
- evaluarea relevanței și efectivității politicilor și strategiei

		0	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
OVERALL TOTAL		21.4%				

Puncte tari:

- Evaluarea riscurilor si identificarea cailor de a le preveni;
- Identificarea factorilor critici de success;
- Evidenta clientilor;
- Evidenta cumparaturilor;

Puncte slabe:

- Modul de cautare/ creare a cardului de fidelitate;

Recomandari:

- Implementarea unui nou sistem de creare/cautare a cardului;

4.2 Politicile si strategia sunt concepute, dezvoltate, revizuite si aduse la zi – H.V.I.D.
CONSULTING GROUP

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
TOTAL						
OVERALL TOTAL		19,28%				

Puncte tari:

- Parteneriate viabile și eficiente;
- Cost încă relativ redus al forței de muncă față de alte state ale Uniunii

Europene;

- Firma este foarte bine informată asupra patentelor și noilor descoperiri;

Puncte slabe:

- Se folosesc tehnici previzionale complexe dar insuficiente ;

5. Oamenii

Definiție: Organizațiile excelente manageriază, dezvoltă și eliberează întregul potențial al personalului, la nivel individual, de echipă sau organizațional. Ele promovează corectitudinea și egalitatea și își implică și responsabilizează oamenii prin delegare continuă de responsabilități și autoritate. Ele au grijă de oameni, comunică, răsplătesc și recunosc meritele într-un mod care motivează personalul și-i construiesc angajamentul de a-și utiliza abilitățile și cunoștințele în beneficiul instituțional.

5.1 Cunoștințele și competențele oamenilor sunt identificate, dezvoltate și susținute – Philip Morris

Aceasta poate include:

-identificarea, clasificarea și armonizarea cunoștințelor și competențelor oamenilor cu nevoile organizației

-stabilirea și utilizarea planurilor de training și dezvoltare pentru a se asigura că oamenii corespund cu nevoile prezente și viitoare de capacitate a organizației

-dezvoltarea, mentorarea și formarea tuturor oamenilor pentru a-i ajuta să-și constientizeze și să-și desăvârșască propriul potențial

-stabilirea și promovarea oportunităților de învățare pentru indivizi, echipe și întreaga organizație

-dezvoltarea oamenilor prin experiența profesională

-dezvoltarea de abilități de lucru în echipe

-alinieră obiectivelor personale și ale echipei cu țintele organizației

-revizuirea și aducerea la zi a obiectivelor individuale și ale echipelor

-utilizarea appraisal-ului pentru a ajuta oamenii să-și îmbunătățească performanțele

		0	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL					
OVERALL TOTAL		28.5%				

Puncte tari:

- Dezvoltarea oamenilor prin experienta profesionala;
- Dezvoltarea de abilitati de lucru in echipe;
- Se fac iesiri in echipa pentru consolidarea echipei si pentru a intarii abilitatile de lucru in echipa;

Puncte slabe:

- Obiectivele pesonale nu sunt in concordanta cu obiectivele organizatiei;

Recomandari :

- Utilizarea planurilor de training si dezvoltare pentru a se asigura ca oamenii corespund cu nevoile prezente si viitoare de capabilitate a organizatiei;
- Sustinerea unui test/ chestionar dupa terminarea perioadei de traning;

5.2 Cunostintele si competentele oamenilor sunt identificate, dezvoltate si sustinute – H.V.I.D.
CONSULTING GROUP

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		27,85%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Echipetele se maresc periodic cu noi membri;
- Au loc team building-uri ;
- Se stabilesc programe de instruire si evaluare;

Puncte slabe:

- Personalul nu este instruit periodic;
- Angajarea tinerilor absolventi, cu putina experienta;

Recomandari:

- Existenta la fiecare punct de lucru a unui tutore responsabil dezvoltarea si instruirea noilor angajati;

6. Parteneriate si Resurse

6.1 Parteneriate si Resurse

Criteriul 4 Parteneriate si Resurse

Subcriteriul 4c) Managerierea sediului, echipamentelor si materialelor

Parteneriate si Resurse

Organizatiile planifica si managerieaza parteneriate externe intre furnizori si resursele interne cu scopul de a sprijini politicile si operarea efectiva a proceselor. In timpul planificarii si pe parcursul managerierii parteneriatelor cat si a resurselor, organizatiile echilibreaza atâta nevoiile proprii curente, cele viitoare, pe cele ale comunitatii cat si cele de mediu.

4c) Managerierea sediului, echipamentelor si materialelor – Philip Morris

Aceasta poate include:

- crearea unei strategii de management al sediului, echipamentelor si materialelor care sprijina politicile si strategia organizatiei
- managerierea mentenantei si utilizarii activelor pentru a imbunatati performanta pe intreg ciclul de viata al acestora
- managementul securitatii activelor
- masurarea si managerierea oricaror efecte adverse ale activelor organizatiei asupra comunitatii si angajatilor (incluzand efecte ergonomice, de sanatate si securitate)

- utilizarea resurselor intr-o maniera de protejare a mediului
- optimizarea inventarului de materiale
- optimizarea consumului utilitatilor
- reducerea si reciclarea deseurilor
- minimizarea oricarui impact global advers asupra produselor, proceselor de productie si serviciilor
- optimizarea utilizarii transportului

Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports policy and strategy approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		18.5%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Avem un nou proiect prin care se vizeaza reciclarea/refolosirea produselor cu defecte de fabrica;
- Echipamentele (masinile de productie) pot fi restructurate dupa implementarea noului proiect * trecerea de la tigarile conventionale la cele electronice – heets;
- Sediul firmei constituie un avantaj

Puncte slabe:

- Consturi ridicate

Recomandari

- In cazul produselor cu defect minor (ambalaj), factori care nu afecteaza in mod direct produsul, acesta sa poata fi refolosit.

Criteriul 4 Parteneriate si Resurse

Subcriteriul 4a) Partenerii si furnizorii sunt gestionati pentru beneficii sustenabile – **Philip**

Morris

Aceasta presupune:

- Segmentarea si diferentierea partenerilor si furnizorilor, in conformitate cu strategia organizatiilor si adopta politici si procese adecvate pentru gestionarea lor eficienta;
- Construirea unei relatii sustenabile cu partenerii si furnizorilor bazata pe incredere reciproca si respect;
- Stabilesc relatii extinse pentru a le permite sa identifice potentialele oportunitati de parteneriat;
- Lucrul impreuna cu furnizorii pentru a obtine beneficia reciproce, sprijinindu-se prin resure si cunostinte pentru a atinge obiectivele comune.

Elements	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports policy and strategy approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL						
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL						
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL						
OVERALL TOTAL		15.7%					

Puncte tari:

- Interbrands Marketing & Distribution S.R.L. este cea mai mare companie de distribuție din România;
- Sediul firmei constituie un avantaj.

Puncte slabe:

- Lipsa unei relatii sustenabile cu partenerii

Recomandari

- O relatie mult mai deschisa cu furnizorii prin organizarea periodica de intalniri prin care se stabilesc punctele unde necesită imbunatatiri de ambele parti.

6.2 Parteneriate si Resurse **S.C. H.V.I.D. CONSULTING GROUP S.R.L.**

Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
			X				
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		24,28%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Amplasarea avantajoasă din punct de vedere geo-economic;
- Implementarea unui nou parteneriat în ceea ce privește reciclarea deșeurilor din hartie (cele folosite la proiectare);
- Fluidizarea procesului de printare;

Puncte slabe:

- Există puncta de lucru ce necesită modernizare și reînnoire din punct de vedere tehnic;
- Norma de poluare mare în ceea ce privește echipamentele

Recomandari

- Reducerea emisiilor de CO₂ de la echipamente.
- În zonă pot fi obținute materiale de construcție cu costuri mai mici, dacă vor fi utilizate deșeurile în procesul de producție

Partenerii si furnizorii sunt gestionati pentru beneficii sustenabile – **H.V.I.D. Consulting Group**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports policy and strategy approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	TOTAL	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 5 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
		X					
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	TOTAL	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 5 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	TOTAL	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 5 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0	
OVERALL TOTAL		16.42%	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 5 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0

Puncte tari:

- Cunoastere foarte buna a pietei producatorilor de materiale de constructii
- Detinem multe puncte de lucru plasate in diferite regiuni ale tarii

Puncte slabe:

- Dificultatea în obținerea surselor financiare pentru dezvoltarea tehnologiilor noi;
- Insuficiența cadrelor calificate în domeniu – din punctul de vedere al conținutului și calității, programele de învățământ nu corespunde cu cererea specifică a industriei materialelor de construcție;

Recomandari

- Strategia de dezvoltare a industriei materialelor de construcție trebuie să fie orientată spre schimbare în măsura în care punctele slabe limitează oportunitățile și împiedică dezvoltarea.

7. Procesele

Definitie: Organizațiile excelente concep, manageriază și îmbunătătesc procesele cu scopul de a satisface pe deplin și a genera valoare din ce în ce mai ridicată pentru clienți și alte părți interesate.

7.1 Produsele și serviciile sunt concepute și dezvoltate în baza nevoilor și așteptărilor clienților –

Philip Morris

Aceasta poate include:

- utilizarea cercetărilor de piață, sondajelor în rândul clienților și alte forme de feedback pentru a determina nevoile și așteptările curente ale clienților în materie de produse și servicii
- anticiparea și identificarea îmbunătățirilor care tind să apropie produsele și serviciile de nevoile și așteptările viitoare ale clienților și altor părți interesate
- crearea și dezvoltarea unor noi produse și servicii împreună cu clienții și partenerii, care aduc valoare adăugată pentru clienți
- înțelegerea și anticiparea impactului și potențialului noilor tehnologii asupra produselor și serviciilor
- dezvoltarea de noi produse și servicii atât pentru piața curentă cât și pentru a câștiga acces la noi piețe
- utilizarea creativității, inovației și competențelor cheie atât pentru propriul personal cât și pentru partenerii externi, cu scopul de a concepe și dezvolta produse și servicii competitive

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
		X					
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		21.4%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- crearea si dezvoltarea unor noi produse si servicii
- imbunatatirea produselor conform asteptarilor clientilor

Puncte slabe:

- Lipsa unui site dedicat expres clientilor unde acestia se pot documenta,pot oferi sugestii pentru urmatoarele produse, oferirea de feedback

Recomandari

- Mai multa atentie acordata catre client

7.2 Produsele si serviciile sunt concepute si dezvoltate in baza nevoilor si asteptarilor clientilor –
H.V.I.D CONSULTING GROUP

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
			X				
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
		X					
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		22.85%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Suport in stabilirea obiectivelor pentru planificarea strategica;
- Oferta de informatii care ajuta la sincronizarea resurselor si a capacitatilor mediului concurential.

Puncte slabe:

- Lipsa sondajelor unde se poate primi un feedback constructive;

Recomandari

- Implementarea pe site-ul companiei a unui structure care are la baza feedback-ul clientilor.

8. Rezultate in raport cu clienții organizatiei

Definitie: Organizatiile excelente masoara comprehensiv si obtin rezultate deosebite cu impact asupra clientilor lor.

8.1 Indicatori de performanta – **Philip Morris**

Funcție de profilul institutiei, indicatorii care trebuie luati in calcul la masurarea perceptiei clientilor sunt:

Imagine:

- numar de felicitari/multumiri din partea clientilor si numar de nominalizari (ale organizatiei) pentru premii;
- numar aparitii in presa.

Produse si servicii

- competitivitate;
- rata defectelor, erorilor si returnarilor;
- performanta vs. obiective bazate pe nevoile clientilor;
- clause de garantie;
- plangeri;
- indicatori logistici;
- ciclul de viata a produsului/serviciului;
- inovatie.

Vanzare si servicii post-vanzare

- cererea pentru formare (din partea clientilor);
- mod de rezolvare a plangerilor;
- rata raspunsurilor;

Loialitate

- durata relatiei organizatie-client;
- recomandari efectiv luate in calcul;
- frecventa/valoarea comenzilor;
- valoarea duratei de viata;

- numar complimente vs. numar plangeri;
- afaceri noi/afaceri pierdute;
- gradul de mentinere a clientilor.

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0		
OVERALL TOTAL		17.8%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Toti indicatorii de performanta de masoara de la an la an si se urmareste cresterea.

Puncte slabe:

- Lipsa unui sistem online unde se inregistreaza toti indicatorii de performanta, pentru a fi mult mai facila observarea de la an la an

Recomandari

- Crearea unui sistem de inregistrare a indicatorilor de performanta

8.2 Indicatori de performanta – **H.V.I.D CONSULTING GROUP**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: • approach is implemented	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: • is used to identify best practice and improvement opportunities	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0		
OVERALL TOTAL		13.57%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Evaluarea semetrială a proceselor/proiectelor
- Indicatorii pentru măsurarea percepției sunt bine stabiliți;
- Se publică în ziar/mass-media fiecare proiect demarat;

Puncte slabe:

- Nu se înregistrează/ monitorizează indicatorii de performanță în mediul online

Recomandari

- Site-ul are nevoie de o actualizare periodică a indicatorilor de performanță

9. Rezultate în raport cu angajații

Definiție: Organizațiile excelente măsoară comprehensiv și obțin rezultate deosebite referitoare la angajații lor.

9.1 Măsurarea percepției – Philip Morris

Aceste măsuri ale percepției angajaților se pot obține, de exemplu, prin chestionare, focus grupuri, interviuri, appraisal.

În funcție de scopul organizației, printre exemplele de măsuri se afla:

Motivația:

- dezvoltarea carierei
- comunicare
- delegare de responsabilități și putere
- stil de conducere
- oportunități de a învăța și realiza;
- recunoașterea meritelor;
- fixarea de obiective și appraisal;
- valorile, misiunea, viziunea, politicile și strategia instituției;
- programe de formare și dezvoltare .

Satisfacția:

- administrarea organizației;
- condiții de muncă
- facilități și servicii;
- asig. medicale și de viață;
- securitatea la locul de muncă;
- salariu și beneficii;
- relații bazate pe colegialitate;
- managementul schimbării;
- politica de mediu a organizației;

- rolul org. in comunitate si societate
- mediul de lucru

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
			X				
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		26.4%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Comunicare buna cu angajatii;
- Facilitati acordate angajatilor;
- Salariu motivant;
- Mediu de lucru placut

Puncte slabe:

- Meritele acordate angajatilor nu sunt in corcodanta cu volumul de munca

9.2 Masurarea perceptiei – **H.V.I.D CONSULTING GROUP**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	Integrated: • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
				X			
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: • approach is implemented	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
			X				
	Systematic: • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Learning: • is used to identify best practice and improvement opportunities	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	Improvement: • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
			X				
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		25%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Angajati tineri, deschisi la tot ce este nou si inovativ;
- Prime acordate periodic in functie de evolutia profesionala;
- Comunicarea optima intre angajat si angajator;
- Mediu de lucru optim;

Puncte slabe:

- Nu se platesc orele suplimentare;

10. Rezultate in raport cu societatea

Definitie: Organizatiile excelente masoara comprehensiv si obtin rezultate deosebite cu impact asupra societatii.

10.1 Indicatori de performanta (Factori interni) – Philip Morris

Cu ei se poate monitoriza/intelegere/previziona/imbunatati “performanta” institutiei, fiind utili in previzionarea perceptiei din partea societatii.

Funcție de profilul institutiei, indicatorii care trebuie luati in calcul la masurarea perceptiei societatii sunt:

- perceptia ca angajator si gradul de acoperire in comunitate din total forta de munca (sau daca tot timpul acoperi spre maximul posibil);
- premii si diplome in acest sens (schimb de bune practici legat de “responsabilitatea sociala”)

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
			X			
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
			X			
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0				
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
			X			
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
			X			
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0				
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
			X			
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
				X		
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
			X			
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0				
OVERALL TOTAL		21.4%	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0			

Puncte tari:

- Se oferă prime anuale inclusiv marirea salariului angajatului in concordanta cu rezultatele pe care le-a obtinut

Puncte slabe:

- Rezultatele in raport cu societatea nu sunt vizibile

Recomandari

- Pentru o evolutie mult mai buna a angajatului ar trebuii acordarea de feedback constructiv de cel putin trei ori pe an

10.2 Indicatori de performanta (Factori interni) – **H.V.I.D CONSULTING GROUP**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%	
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas	
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%	
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence	
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
OVERALL TOTAL		18.57%	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

Puncte tari:

- Au loc concursuri si/sau formari la care angajatii sunt sprijiniti sa participe, iar in conformitate cu rezultatele acestia beneficiaza de prime

Puncte slabe:

- Organizarea periodica a sedintelor cu departamentele pentru imbunatatirea evolutiei proceselor

11. Rezultate cheie ale performanței

Definitie: Organizatiile excelente masoara comprehensiv si obtin rezultate deosebite raportate la elementele cheie ale politicilor si strategiilor lor

Rezultatele sunt analizate din perspectiva:

- consecintelor (efectelor) (KPO)
- indicatorilor (KPI)

11.1 Rezultate cheie asteptate ale performarii – Philip Morris

Aceste masuratori sunt rezultate cheie definite de organizatie si agreate in politicile si strategia sa.

Categorii :

Rezultate financiare:

- incadrarea in buget
- rezultate ale auditurilor conturilor (venituri, granturi, cheltuieli)
- investitii si bunuri (incasari pe capital investit,...)

Rezultate non-financiare:

- cota de piata
- timp de prezenta in piata
- rata succesului asa cum e definite de viziune si misiune
- respectarea legislatiei
- rezultate ale controalelor si inspectiilor
- performanta proceselor

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> approach has a clear rationale approach has defined processes approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> approach supports policy and strategy approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5 4 0 4 5 5 0 5 5 6 0 6 5 7 0 7 5 8 0 8 5 9 0 9 5 1 0 0 0			
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5 4 0 4 5 5 0 5 5 6 0 6 5 7 0 7 5 8 0 8 5 9 0 9 5 1 0 0 0			
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence
	TOTAL	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5 4 0 4 5 5 0 5 5 6 0 6 5 7 0 7 5 8 0 8 5 9 0 9 5 1 0 0 0			
OVERALL TOTAL		26.4%	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5 4 0 4 5 5 0 5 5 6 0 6 5 7 0 7 5 8 0 8 5 9 0 9 5 1 0 0 0		

Puncte tari:

- Atingerea performanței asupra proceselor
- Respectarea legislației

Puncte slabe:

- Pe site ul oficial al firmei nu se regaseste rata succesului masurata in cifre

11.2 Rezultate cheie asteptate ale performarii – **H.V.I.D CONSULTING GROUP**

	Attributes	0	25%	50%	75%	100%		
Approach	Sound: <ul style="list-style-type: none"> • approach has a clear rationale • approach has defined processes • approach focuses on stakeholder needs 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Integrated: <ul style="list-style-type: none"> • approach supports policy and strategy • approach is linked to other approaches as appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%		
Deployment	Implemented: <ul style="list-style-type: none"> • approach is implemented 	No evidence implementation	Implemented in ¼ of relevant areas	Implemented in ½ of relevant areas	Implemented in ¾ of relevant areas	Implemented in all relevant areas		
	Systematic: <ul style="list-style-type: none"> • approach is deployed in a structured way with the method used for deployment being planned and executed soundly 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
Elements	Attributes	0%	25%	50%	75%	100%		
Assessment & Review	Measurement: <ul style="list-style-type: none"> • regular measurement of the effectiveness of the approach is carried out • regular measurement of the effectiveness of the deployment is carried out • measures selected are appropriate 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Learning: <ul style="list-style-type: none"> • is used to identify best practice and improvement opportunities 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
	Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Output from measurement and learning is analysed and used to identify, prioritise, plan and implement improvements 	No evidence or anecdotal	Some evidence	Evidence	Clear evidence	Comprehensive evidence		
TOTAL	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0		
OVERALL TOTAL		24.28%	0 5 1 0	1 5 2 0	2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

- Castigarea cat mai multor licitatii pentru proiecte noi
- Implementarea si mentinerea unui sistem de calitate si mediu in concordanta cu standardele SR EN ISO 9001:2015 si SR EN ISO 14001:2015

Puncte slabe:

- Nu sunt evidentiata cota de piata si rata succesului raportata la cifre

Recomandari

- Site-ul trebuie acutalizat conform rezultatelor.

Principalele puncte forte/slabe

Philip Morris	H.V.I.D. CONSULTING GROUP
Puncte forte	
Salariu motivational	Se organizeaza periodic intalniri pentru a se putea acorda feedback constructiv
Beneficii acordate salariatilor	Angajati tineri, deschisi la tot ce este nou si inovativ;
Comunicare buna	Suport in stabilirea obiectivelor pentru planificarea strategica;
Mediu de lucru placut	Comunicarea optima intre angajat si angajator;
Dezvoltarea oamenilor prin experienta profesionala	Au loc concursuri si/sau formari la care angajatii sunt sprijiniti sa participe, iar in conformitate cu rezultatele acestia beneficiaza de prime
imbunatatirea produselor conform asteptarilor clientilor	Implementarea si mentinerea unui sistem de calitate si mediu in concordanta cu standardele SR EN ISO 9001:2015 si SR EN ISO 14001:2015
Puncte slabe	
Nu se acorda posibilitatea oamenilor sa participe in activitatile de imbunatatire	Organizarea periodica a sedintelor cu departamentele pentru imbunatatirea evolutiei proceselor
Obiectivele pesonale nu sunt in concordanta cu obiectivele organizatiei;	Nu se platesc orele suplimentare;
Lipsa unei relatii sustenabile cu partenerii	Lipsa sondajelor unde se poate primi un feedback constructiv;
Lipsa unui site dedicat clientilor unde acestia se pot documenta	Angajarea tinerilor absolventi, cu putina experienta;
Meritele acordate angajatilor nu sunt in corcodanta cu volumul de munca Amplasarea firmei	Dificultatea în obținerea surselor financiare pentru dezvoltarea tehnologiilor noi;

Arii de îmbunătățire ce pot fii imprumutate de la o firma la alta;

Philip Morris	H.V.I.D. CONSULTING GROUP
Dezvoltarea de abilitati de lucru in echipe;	Se stabilesc programe de instruire si evaluare;
Organizatea de intalniri pentru a se putea acorda feedback constructive;	Concursuri si/sau formari la care angajatii sunt sprijiniti sa participe, iar in conformitate cu rezultatele acestia beneficiaza de prime;
Evaluarea riscurilor si identificarea cailor de a le preveni;	Informarea in cee ace tine de aspectele asupra parteneriatelor si noilor descoperiri;
Imbunatatirea produselor conform asteptarilor clientilor;	Suport in stabilirea obiectivelor pentru planificarea strategica;
Atingerea performanței asupra proceselor;	Implementarea si mentinerea unui sistem de calitate si mediu in concordanta cu standardele SR EN ISO 9001:2015 si SR EN ISO 14001:2015;