

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială - sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Imbunatatirea sistemului de management al calitatii

Modele de excelenta in calitate

1. Imbunatatirea sistemului de management al calitatii

Necesitatea de angajare intr-un proces de imbunatatire a calitatii s-a raspandit in cele mai multe domenii de activitate. Cei care activeaza in industrie au fost printre primii care s-au pus in miscare. Din aproape in aproape, toate sectoarele administrative, financiare, comerciale, publice ca si cele private se mobilizeaza prin calitate pentru a realiza obiectivele proprii.

Principiile managementului calitatii

Pentru ca o organizatie sa functioneze cu succes este necesar ca aceasta sa fie condusa si controlata intr-un mod sistematic si transparent. Succesul poate rezulta din implementarea si mentinerea in organizatie a unui sistem de management care este proiectat pentru imbunatatirea continua a performantei, luand in considerare necesitatile tuturor partilor interesate. Activitatea de management include, intre alte discipline de management, managementul calitatii.

Au fost identificate opt principii de management al calitatii care pot fi utilizate de managementul de la cel mai inalt nivel pentru a conduce organizatia spre imbunatatirea performantei. Acestea sunt:

- Orientarea catre client

Organizatiile depind de clientii lor si de aceea organizatia trebuie sa inteleaga necesitatile curente si viitoare ale clientilor, sa satisfaca cerintele si sa se preocupe sa depaseasca asteptarile acestora.

- Leadership

Conducerea organizatiei stabileste unitatea dintre scopul si orientarea organizatiei; trebuie sa creeze si sa mentina mediul intern in care personalul poate deveni pe deplin implicat in realizarea obiectivelor organizatiei.

- Implicarea personalului

Personalul de la toate nivelurile, ca esenta a organizatiei, trebuie implicat total pentru ca acesta sa-si foloseasca abilitatile in beneficiul organizatiei.

- Abordarea bazata pe proces

Conducerea activitatilor organizatiei si a resurselor asociate ca un proces determina obtinerea eficienta a rezultatului dorit.

- Imbunatatirea continua

Imbunatatirea continua a performantei globale a organizatiei trebuie sa fie un obiectiv permanent; organizatia trebuie sa urmareasca in mod activ oportunitati de imbunatatire.

- Abordarea luarii deciziilor pe baza de fapte

Deciziile se bazeaza pe analiza datelor si informatiilor.

- Relatii reciproc avantajoase cu furnizorul

Organizatia si furnizorii sai sunt interdependenti si o relatie reciproc avantajoasa creste abilitatea ambilor de a crea valoare.

Aceste sapte principii de management al calitatii sunt baza standardelor de management al calitatii din cadrul familiei ISO 9000.

In cele ce urmeaza este tratat principiul **Imbunatatirea continua**.

Scopul imbunatatirii continue a sistemului de management al calitatii este de a mari probabilitatea cresterii satisfactiei clientilor si a celorlalte parti interesate. Imbunatatirea continua trebuie sa fie un obiectiv permanent al organizatiei.

La aplicarea principiului se au in vedere urmatoarele actiuni generale:

- imbunatatirea continua a produselor, proceselor si sistemului trebuie sa devina obiectivul fiecarui individ din organizatie;
- aplicarea conceptelor fundamentale de imbunatatire: imbunatatire incrementala, imbunatatire radicala;

- utilizarea evaluărilor periodice fata de criteriile de excelenta stabilite pentru a identifica zonele unde exista posibilitatea de imbunatatire;
- imbunatatirea continua a eficientei si eficacitatii tuturor proceselor;
- promovarea actiunilor bazate pe prevenire;
- educarea si instruirea fiecarui membru al organizatiei in metode si instrumente de imbunatatire continua;
- stabilirea masurilor si obiectivelor pentru urmarirea imbunatatirilor;
- recunoasterea realizărilor.

Imbunatatirea calitatii are caracteristici:

- este continua; un rezultat obtinut este punct de pornire pentru urmatoarea imbunatatire;
- este proactiva; nu se asteapta ca imbunatatirea sa fie impusa de pierderi, piata, concurenta;
- este preventiva; se previne pierderea competitivitatii organizatiei.

Actiunile de imbunatatire includ urmatoarele etape:

- analiza si evaluarea situatiei existente pentru a identifica zonele pentru imbunatatire;
- stabilirea obiectivelor pentru imbunatatire;
- cautarea posibilelor solutii de realizare a obiectivelor;
- evaluarea si selectarea acestor solutii;
- implementarea solutiei selectate;
- masurarea, verificarea, analiza si evaluarea rezultatelor implementarii pentru a determina daca obiectivele au fost indeplinite;
- recunoasterea realizărilor;
- oficializarea modificarilor;
- mentinerea castigului realizat;
- stabilirea masurilor si obiectivelor pentru urmarirea imbunatatirilor.

Rezultatele sunt analizate pentru a determina oportunitati ulterioare de imbunatatire. In acest mod, imbunatatirea este o activitate continua. Feedback-ul provenit de la clienti si de la celelalte parti interesate, de la audituri si analize ale sistemului de management al calitatii poate fi utilizat de asemenea pentru a identifica noi oportunitati de imbunatatire.

Beneficiile aplicarii acestui principiu:

- pentru formularea politicii si strategiei organizatiei: crearea si indeplinirea unor planuri de afaceri mai competitive prin integrarea imbunatatirii continue in planificarea strategica si in planificarea afacerii;
- pentru stabilirea obiectivelor: stabilirea unor obiective de imbunatatire realiste si ambitioase si planificarea resurselor pentru indeplinirea acestor obiective;
- pentru managementul functional: implicarea personalului organizatiei in imbunatatirea continua a proceselor;
- pentru managementul resurselor umane: asigurarea, pentru intregul personal al organizatiei, de instrumente, oportunitati si incurajarile necesare pentru a imbunatati produsele, procesele si sistemul.

Metodele si tehnicile folosite pentru imbunatatirea calitatii sunt:

- cele sapte instrumente pentru managementul calitatii clasice, care sunt instrumente de analiza statistica: colectarea datelor, diagrama flux, diagrama cauza-efect, fisa de control, histograma, diagrama Pareto, diagrama de corelatie;
- cele sapte instrumente pentru managementul calitatii noi: diagrama afinitatilor, diagrama de relatii, diagrama arbore, diagrama matriciala, diagrama sageata, diagrama deciziilor de actiune, analiza factoriala;
- alte metode: dezvoltarea functiei calitate, analiza modurilor de defectare si a efectelor defectarilor, analiza campului de forte, cele sapte intrebari ale furnizorului.

Instrumentele clasice pentru managementul calitatii: utilizarea acestor instrumente a inceput in anii '50 si s-a raspandit in Japonia, in special la imboldul lui Ishikawa; domeniul de aplicare era, in principal, productia industriala. Ele permit sa se lucreze pe fapte vizibile si masurabile, plecand de la date numerice si intr-o abordare curativa. De asemenea, permit, intr-o oarecare masura, analiza cauzelor. Isi gasesc utilitatea, in principal, in rezolvarea problemelor analitice; au permis si permit operatorilor sa se angajeze in controlul proceselor si in rezolvarea problemelor lor.

Instrumentele noi pentru managementul calitatii: la mijlocul anilor '60, o constatare a dr. Yoji Akao avea sa marcheze o intorsatura majora in modul de abordare a calitatii, respectiv o gestionare optima a calitatii in productie nu poate ascunde o proiectare deficitara a produsului si procedului. Asa a debutat o metoda capabila sa administreze, sa dirijeze si sa organizeze calitatea la toate nivelurile intreprinderii; "vocea clientului in

intreprindere" avea sa devina realitate. Instrumentele noi abordeaza problemele complexe si actiunile prospective.

Mai jos se prezinta o comparatie in ceea ce priveste aplicabilitatea instrumentelor noi si a celor clasice.

Instrumentele noi

- trateaza datele verbale prin care se exprima problemele la care se adreseaza;
- merg pana la sursele problemelor, in special catre cele care sunt ascunse si care exista in stare latentă in intreprindere;
- identifica in mod exhaustiv mijloacele pentru a le selecta si aplica pe cele care raspund cel mai bine ansamblului dimensiunilor problemei;
- planifica si standardizeaza actiunile viitoare si fac previziunea in functie de posibilitatile aleatorii.

Instrumentele clasice

- sunt centrate pe tratarea datelor numerice;
- permint tratarea in special a cauzelor aparente;
- sunt adecvate problemelor unidimensionale;
- sunt dedicate actiunilor curative.

Se evidentiaza aptitudinea instrumentelor noi la tratarea datelor verbale, la abordarea multidimensionala a problemelor si la prospectivarea actiunilor; aceasta confera celor sapte instrumente noi caracteristicile necesare pentru a le face instrumente ale managementului.

Instrumentele clasice sunt:

- **Fisa de urmarire:** este instrumentul care permite colectarea datelor in mod eficient (aici este vorba de date numerice).
- **Diagrama Pareto:** este un instrument practic folosit pentru a scoate in evidenta importanta relativa a diferitelor tipuri de date de care dispunem, sa identifice prioritatile.
- **Diagrama cauza-efect:** este un instrument care permite sa se construiasca o reprezentare colectiva a relatiilor intre cauze si efectul pe care acestea il produc; aceasta conduce la identificarea a ceea ce creaza probleme.

- **Histograma:** este un instrument de reprezentare clara si simpla a modelelor de distributie a rezultatelor masurarilor efectuate corespunzatoare obiectivului urmarit.
- **Fisa de inspectie:** este un instrument folosit pentru urmarirea progresului unei activitati, atunci cand este posibila o masurare cuantificata a acestei activitati; acest instrument permite insemnarea starii performantei considerate la un moment dat si compararea acesteia cu valorile care corespund obiectivelor fixate. Este instrumentul de baza al controlului statistic al proceselor.
- **Diagrama de corelatie:** este instrumentul care reprezinta modelul legaturii intre efect si una din cauzele sale presupuse, ambele observate in timpul unui fenomen comun.
- **Grafice:** orice fel de reprezentari grafice permit intelegerea eficienta a unui mesaj fata de discursurile lungi. Obiectivul este de a conduce grupul de lucru sa parcurga o informatie concisa pentru a lua decizii. Criteriile de respectat sunt obiectivitatea, simplitatea, puterea de reprezentare a metodei utilizate.

Instrumentele noi se pot incadra in trei tipuri:

- instrumente care servesc la cautarea ipotezelor: diagrama afinitatilor, diagrama de relatii, diagrama in arbore;
- instrumente care se bazeaza pe ipotezele avansate: diagrama sageata, diagrama deciziilor de actiune;
- instrumente care se situeaza intre absenta ipotezelor si crearea ipotezelor: diagrama matriciala, analiza factoriala a factorilor.

Instrumentele noi sunt:

- **Diagrama afinitatilor:** este instrumentul care permite identificarea problemei.
- **Diagrama de relatii:** este instrumentul util pentru aprofundarea problemei si descoperirea tuturor detaliilor sub forma unei liste, precizand relatiile logice intre elemente diferite.
- **Diagrama arbore:** este instrumentul care permite analiza in mod exhaustiv a tuturor factorilor care contribuie la existenta problemei.
- **Diagrama matriciala:** este instrumentul care realizeaza combinarea grupelor de factori in diferite moduri pentru a evidenta pe un grafic corelatia lor estimata.
- **Diagrama sageata:** este instrumentul care permite integrarea datelor experimentale intr-un plan de actiune.
- **Diagrama deciziilor de actiune:** este instrumentul de standardizare a solutiilor. Evaluarea solutiilor aplicate marcheaza sfarsitul rezolvarii problemei.

- **Analiza factorială a datelor:** este singurul din cele șapte instrumente noi care este folosit pentru tratarea datelor numerice; permite evidențierea în mod matematic a eventualelor corelații între anumiți parametri ai unui proces observat în mod statistic.

Alte metode

- **Dezvoltarea funcției calitate:** este o metodă pentru dezvoltarea sistematică a produsului, luând în considerare cerințele și așteptările clientului, poziția pe piața a organizației, eficiența activității.
- **Analiza modurilor de defectare și a efectelor defectărilor:** este o metodă de analiză a fiabilității care are drept scop identificarea defectărilor ale căror consecințe afectează funcționarea sistemului în cadrul unei aplicații date; permite realizarea unei analize calitative a fiabilității unui sistem, de la un nivel de bază până la un nivel ridicat. Astfel, analiza porneste de la acel nivel pentru care se dispune de informații asupra defectărilor caracteristice și permite evidențierea relației dintre defectările elementelor și defectările sistemului, solicitările operationale, degradarea funcționării sau integrității sistemului.
- **Analiza câmpului de forțe:** este o metodă de utilizat pentru probleme sau obiective în domeniul organizării și al relațiilor interumane. Etape de realizat: stabilirea obiectivului de realizat; stabilirea factorilor de frânare; stabilirea celor mai importanți trei factori de frânare; stabilirea factorilor de promovare; stabilirea celor mai importanți trei factori de promovare; stabilirea măsurilor care atenuează acțiunea factorilor de frânare; stabilirea măsurilor care pot întări acțiunile factorilor de promovare; elaborarea planului de acțiune.
- **Cele șapte întrebări ale furnizorului:** este o metodă de utilizat pentru clarificarea problemelor de organizare, inclusiv cele privind circuitele informaționale; Cine este clientul meu?; Ce dorește clientul de la mine?; Ce așteptări are clientul meu?; Ce îi ofer eu acum?; Unde nu îndeplinesc eu așteptările lui?; Ce pot să fac pentru a-i îndeplini așteptările?; Ce acțiuni voi face în viitorul apropiat?

2. Modelele de excelență în calitate

Modelele de excelență sunt promovate de organizații pentru obținerea **exceleței în afaceri**.

Elementul cheie al modelelor de excelență îl reprezintă sistemul de management integrat, format din:

- **Managementul calității** (inclusiv, managementul resurselor umane, mediu, sănătatea și siguranța persoanei)
- **Managementul financiar - contabil**

Sistemul de management al calității reprezintă instrumentul prin intermediul căruia managementul financiar - contabil acționează pentru îmbunătățirea **indicatorilor de performanță** ai organizației,

Managementul total al calității (Total Quality Management TQM) reprezintă un sistem de management al unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.

Fundația Europeană pentru Managementul Calității (European Foundation for Quality Management - EFQM) a fost întărită în 1988 prin participarea a 14 mari întreprinderi europene care și-au propus consolidarea poziției industriei europene pe piața mondială, pe seama îmbunătățirii calității produselor, și serviciilor, prin implementarea principiilor, metodelor și tehnicilor TQM.

Modelul EFQM a fost revizuit în anii 2010 și 2013, ca urmare a noilor provocări în cadrul afacerilor, pe seama orientării tot mai accentuate către sustenabilitate economică și socială.

Modelul european de excelență EFQM a fost dezvoltat pornind de la premisa că, pentru a obține performanțe în afaceri orice organizație are nevoie de un sistem performant de management :

- modelul oferă organizațiilor un instrument practic, bazat pe evaluarea multicriterială sistematică a factorilor determinanți (premiselor) și a rezultatelor pe care le obține o organizație în afaceri, ca urmare a promovării cu consecvență a unor principii de bază;
- modelul ajută întreprinderile să-și evalueze performanțele, să înțeleagă unde există probleme, stimulându-le în continuare să găsească soluții pentru eliminarea cauzelor acestora.

Diferențele în ceea ce privește principiile promovate sunt prezentate în următorul tabel:

DIFERENȚE PRINCIPII	
Principii ISO 9000 / 2015	Principii modele de excelență
- Orientarea către client	- Orientarea totală către client : - Clientul intern - Clientul extern
- Leadership	- Sistem solid de management orientat spre implementarea strategiilor și a obiectivelor care au ca țintă rezultatele consistente pentru organizație
- Implicarea personalului	- Implicarea efectivă a conducerii și a personalului
- Abordarea bazată pe proces	- Utilizarea proceselor în stabilirea, planificarea și implementarea strategiilor și a obiectivelor
- Îmbunătățirea continuă	- Utilizarea abordărilor, conceptelor și a obiectivelor, ca instrumente de îmbunătățire continuă
- Luarea deciziilor bazate pe dovezi	- Măsurarea costurilor (eficiență economică)
- Managementul relațiilor	* Parteneriatele cu furnizorii și celelalte părți interesate în organizație
	* Promovarea culturii calității în întreaga organizație
	* Promovarea filozofiei prevenirii
	* Orientarea către rezultatele consistente

DIFERENȚE ABORDĂRI	
Abordări ISO 9000 / 2015	Abordări modele de excelență
- Focalizare pe eficacitate	- Focalizare pe eficacitate si eficiență
- Promovarea obiectivelor la nivel de eficacitate SMC (proceselor SMC) (obiective specifice care vizează îmbunătățirea cu pași mici)	- Promovarea strategiilor și a obiectivelor la nivel de procese (strategii și obiective care vizează atât îmbunătățirea radicală cât și îmbunătățirea cu pași mici)
- Aplicarea metodologiei PDCA (recomandare, nu cerință)	- Aplicarea conceptelor cheie pentru realizarea performanței (modelul EFQM a introdus conceptul RADAR)

REZULTATELE IMPLEMENTĂRII	
Rezultate ISO 9001 - 20015	Rezultate modele de excelență
- Considerarea proceselor în funcție de valoarea adăugată - Determinarea capabilității proceselor de a realiza rezultatele planificate - Creșterea abilității organizației în stabilirea și planificarea obiectivelor - Determinarea satisfacției clientului și creșterea continuă a acesteia - Asigurarea conformității produsului față de cerințele clientului - Îmbunătățirea continuă a SMC	- Obținerea de rezultate consistente în ceea ce privește performanța organizației - Reducerea costurilor (eficacitatea administrării costurilor) - Sistem perfecționat de măsurare / raportare și comunicare - Autoritate și responsabilitate pentru angajați - Avantaje concurențiale obținute prin marketing - Depășirea concurenței - Eliminarea risipei - Managementul eficace al informațiilor

Excelența în afaceri este promovată pentru obținerea de avantaje concurențiale în economia de piață. Când facem referiri la ***economia de piață*** luăm în considerare ***economia de piață funcțională***.

Excelența pentru organizație reprezintă:

- Clienți mulțumiți (nivelul de încredere al clientului în organizație)
- Nivelul ridicat al performanțelor produselor
- Costuri competitive
- Administrarea eficace și eficientă a resurselor
- Personal și alte părți interesate mulțumite
- Rezultate și acțiuni manageriale consistente

Modele de excelență propun criterii cuantificabile prin intermediul indicatorilor relevanți și măsurabili, care dau:

- Nivelul de performanță globală al organizației
- Informații utile privind identificarea:
 - Punctelor forte ale organizației
 - Punctelor slabe ale organizației
- Posibilitatea determinării oportunităților de îmbunătățire
- Încrederea clientului și a părților interesate în organizație că managementul de vârf al acesteia acționează în cunoștință de cauză, promovând abordări, strategii și obiective transparente care să asigure consolidarea ***poziției pe piață*** și a ***mărcii de calitate***
- Posibilitatea organizației să participe la acordarea ***premiilor calității***

Legătura dintre ISO 9001 - 2015 și modelele de excelență este realizată de ISO 9004 / 2000 - Sistemul de management al calitatii. Linii directe pentru îmbunătățiri de performanță.

Unul din punctele forte ale standardului ISO 9004 /2000 îl reprezintă ***managementul beneficiilor, al costurilor și al riscurilor***, care conduc la:

- Loialitatea clientului
- Continuitatea afacerii și referințe

- Rezultate operaționale (cifra de afaceri și profitul)
- Flexibilitate și rapiditate de răspuns la oportunitățile pieței
- Costuri și durate ale ciclului de realizare optime prin utilizarea eficientă și eficace a resurselor
- Competitivitate prin îmbunătățirea capabilității proceselor
- Stabilirea și menținerea proceselor care vor realiza cel mai bine rezultatele planificate
- Înțelegerea și motivarea personalului
- Încrederea părților interesate în organizație
- Abilitatea de a crea continuu valoare pentru organizație

Modelul de excelență pentru organizațiile românești este modelul EFQM stabilit de premiul român pentru calitate ,, J. M. JURAN ,,

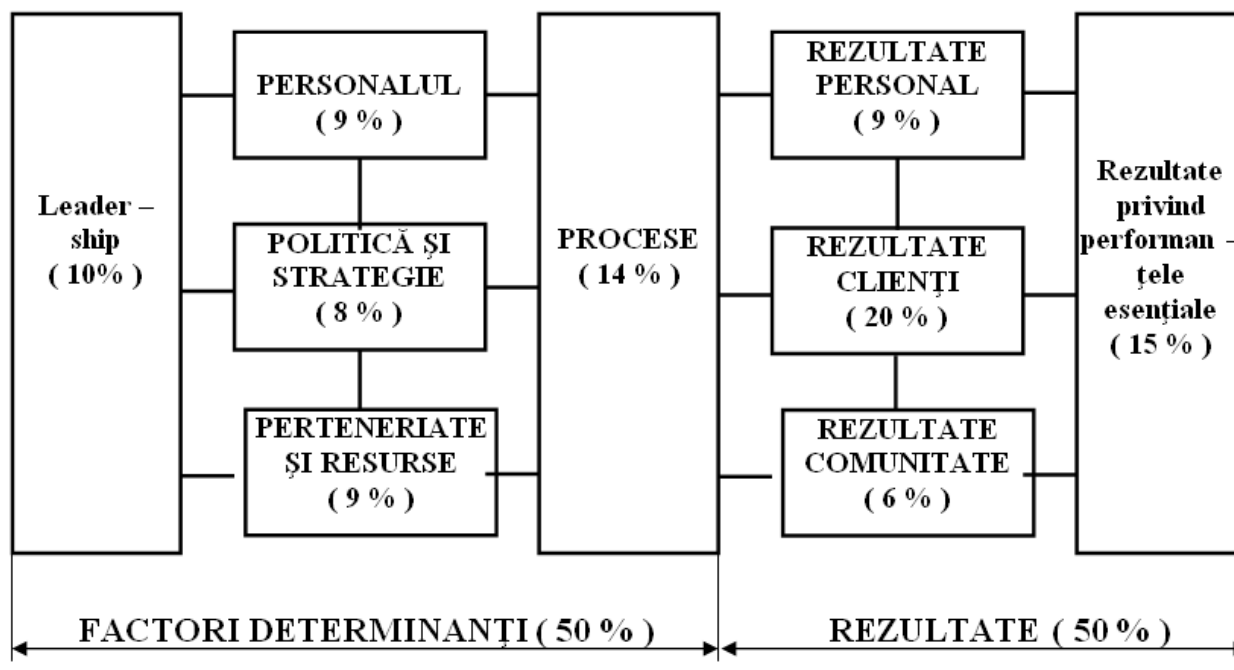
Pe piața globală în momentul față sunt cunoscute următoarele modele de excelență:

- Malcom Baldrige - SUA
- Deming (JUSE) - JAPONIA
- EFQM - EUROPA
- Modelul Australian, apărut de curând
- Modelul Sud - African, apărut de curând

Modelele de excelență și diferențele dintre ele sunt prezentate în tabelul următor:

CRITERII EXCELENȚĂ	MODEL		
	E.F.Q.M. (European)	MALCOM BALDRIGE (American)	DEMING (JUSE) (Japonez)
Leadership	10 %	9%	Nu
Politici și obiective	8 %	6 %	6 %
Managementul resurselor umane	18 %	15 %	20 %
Parteneriate și resurse	9 %	Nu	Nu
Managementul calității proceselor și produselor	14 %	14 %	10 %
Satisfacția clienților	20 %	30 %	Nu
Rezultatele operaționale	15 %	18 %	25 %
Impactul asupra societății	6 %	Nu	Nu
Informații și analiză	Nu	8 %	8 %
Organizația și funcționarea sa	Nu	Nu	5 %
Standardizarea	Nu	Nu	3 %
Controlul și managementul	Nu	Nu	5 %
Asigurarea calității unităților funcționale, a sistemelor și metodelor	Nu	Nu	6 %
Planificarea pentru viitor	Nu	Nu	12 %

MODELUL EFQM AL EXCELENȚEI



Criteriile de bază ale modelului EFQM de excelență și ponderile acestora

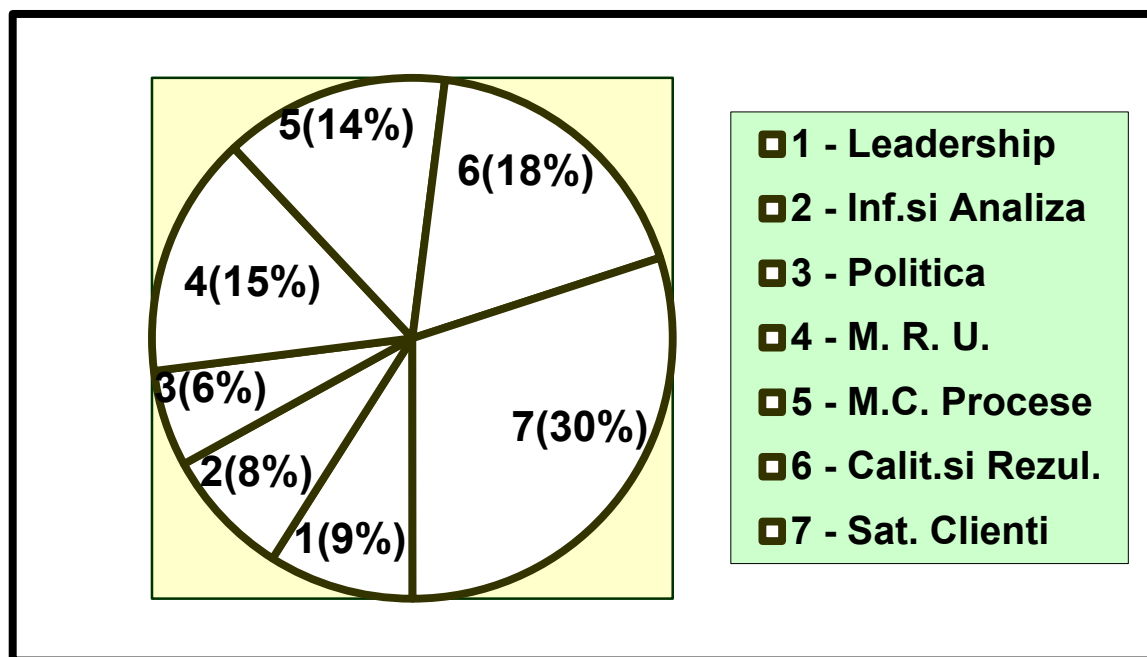
Evaluarea gradului de îndeplinire a fiecărui criteriu se realizează pe baza unei scări de evaluare, cu cinci niveluri (0%, 25%, 50%, 75% și 100%), potrivit metodologiei stabilite de către Fundația Europeană pentru Managementul Calității, prin acordare de puncte. Punctajul maxim, corespunzător îndeplinirii în proporție de 100% a tuturor criteriilor, este de 1000 de puncte.

- punctajul final cuantifică rezultatele pentru întreaga organizație și pentru toate activitățile sale și reprezintă măsura eficienței globale a organizației
- determinarea anuală a punctajului conform metodologiei recomandate de către EFQM permite urmărirea evoluției performanțelor organizației.

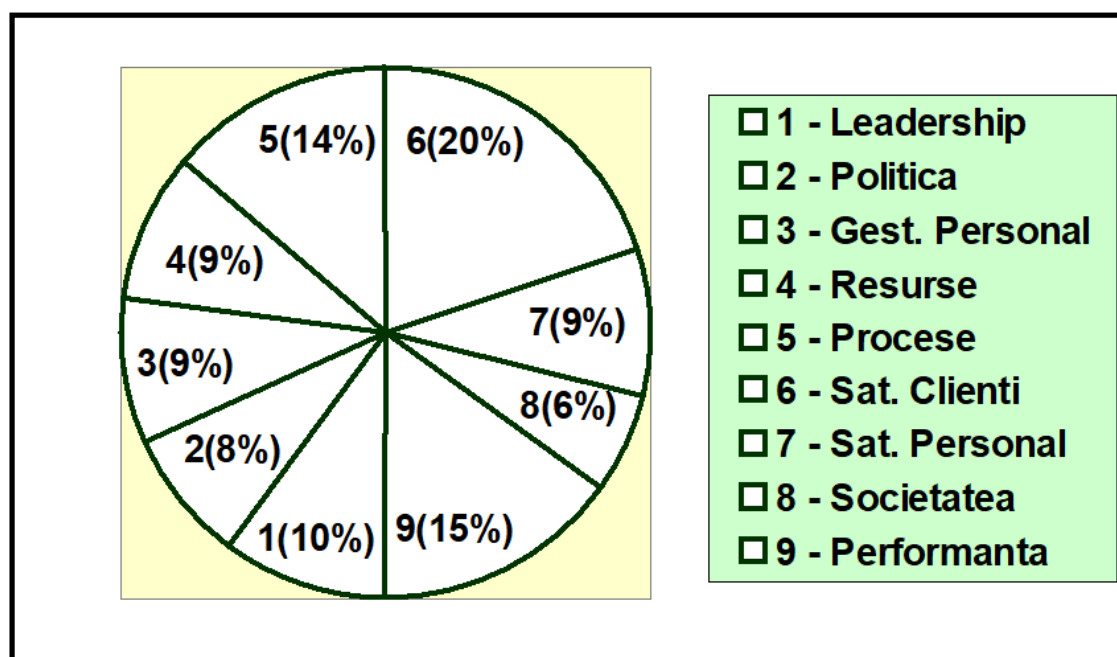
Modelul sugerează, prin urmare că, satisfacerea cerințelor clienților și ale personalului, abordarea responsabilă a cerințelor societății, pot fi asigurate printr-o conducere adecvată, care să mobilizeze în acest scop toate resursele, în primul rând pe cele umane, toate procesele întreprinderii, potrivit politicii și strategiilor definite, cu integrarea principiilor excelenței organizaționale. Satisfacerea cerințelor menționate, dobândirea unei poziții privilegiate pe piață, permit, în continuare, îmbunătățirea performanțelor cheie ale organizației.

În figura următoare se poate evidenția mai bine diferențele dintre EFQM și MALCOM BALDRIGE.

➤ Modelul European



➤ Modelul American



Prezentare EFQM.

EFQM este singura organizație non - profit din Europa care promovează implementarea principiilor TQM (*managementul calității totale*), adaptate la specificul european.

Peste 10 000 de organizații (sector public și privat) din Europa utilizează modelul EFQM.

60 % din organizațiile aflate în **TOP 25 - EUROPA** și 30 % din cele aflate în **TOP 100** sunt membre EFQM.

Modelul EFQM este un instrument operațional relativ simplu care dă posibilitatea organizațiilor să obțină beneficii măsurabile prin utilizarea TQM ca instrument operațional.

Modelul poate fi utilizat:

- Voluntar, pentru îmbunătățirea performanțelor organizației
- Pentru participarea la acordarea premiilor *calitate*

Modelul presupune măsurarea indicatorilor celor 9 criterii (32 sub - criterii) împărțite în proporții egale:

- **Factorii determinanți (factorii care determină performanța organizației)**
- **Rezultatele operaționale ale organizației**

Modelul poate comporta modificarii în situația în care organizația nu participă la acordarea premiilor calitate. Modificarile sunt determinate de politica și obiectivele organizației și se pot realiza la nivelul:

- Criteriilor și sub - criteriilor stabilite
- Ponderarea criteriilor

RADAR și modelul de excelență al EFQM.

RADAR reprezintă **esența modelului de excelență**. Prin intermediul lui este măsurat succesul privind îmbunătățirea performanțelor organizației.

RADAR, este un instrument operațional pentru obținerea performanțelor de excepție.

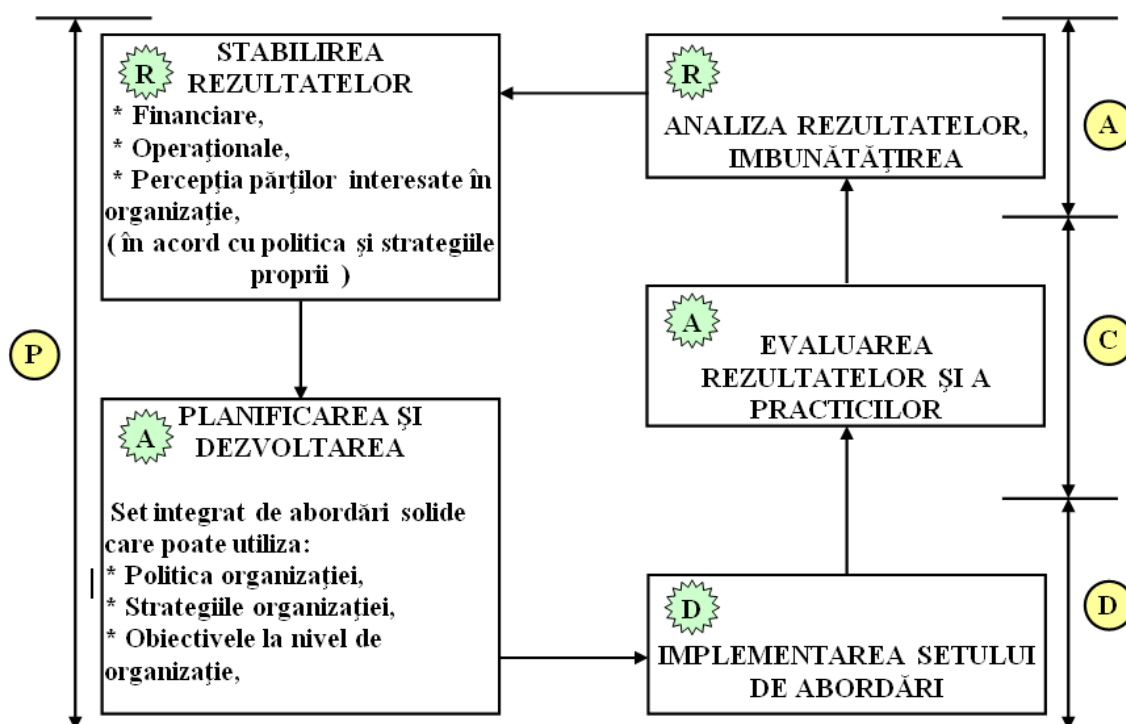
Criteriile (metoda) RADAR:

- *Rezultatele - Results*
- *Abordarea - Approach*
- *Implementarea - Deployment*
- *Evaluarea - Assessment*
- *Analiza - Review*

Principiile RADAR:

- *Eficacitatea costurilor*
- *Orientarea către rezultate*
- *Orientarea către client*
- *Parteneriate*
- *Managementul Informației*

Criteriile RADAR, se pot integra în Ciclu lui Deming- metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act) astfel:



Modelul românesc de excelență

Fundația „Premiul Român pentru Calitate J.M. Juran” înființată în anul 1999, are ca obiectiv stimularea organizațiilor, a unităților de învățământ și de cercetare, a diverselor organizații din sectorul public pentru a aplica cele mai potrivite metode de management, în special metodele managementului calității, urmărindu-se validarea nivelurilor de excelență managerială pe care acestea le-au atins.

Acest premiu s-a acordat, începând cu anul 2000, următoarelor categorii de organizații:

- întreprinderi mari de producție (cu peste 250 de angajați);
- întreprinderi mari prestatoare de servicii (cu peste 250 de angajați) ;
- întreprinderi mici de producție (cu mai puțin de 250 de angajați) ;
- întreprinderi mici prestatoare de servicii (cu mai puțin de 250 de angajați) ;
- organizații din sectorul public;
- organizații neguvernamentale.

Indicatorii de performanță care interesează privesc rezultatele economice și cele în implementarea sistemului de management al calității de către firmele candidate.

La această competiție pot participa organizațiile înregistrate ca persoane juridice în România. Criteriile Modelului românesc de excelență, pe baza căruia se acordă Premiul Român pentru Calitate J. M. Juran, sunt similare cu cele ale Modelului european EFQM de excelență.

Intocmit,

COJOCARU Camelia Valentina

Expert curs Sistem integrat de asigurarea calității

