

THE CONCEPT OF THE NEW EFQM MODEL OF BUSINESS EXCELLENCE

CONCEPTUL NOULUI MODEL EFQM DE EXCELENȚĂ ÎN AFACERI

Oberšt Ala

Conferențiar universitar, doctor, Universitatea Tehnică a Moldovei, blvd. Stefan cel Mare 168, MD-2004, Chișinău, Republica Moldova, www.utm.md, ala.oberst@emin.utm.md

Abstract. *The European Foundation for Quality Management (EFQM) provides organizations around the world with a model to develop a culture of improvement and innovation. The article presents the up-to-date content of the model, revised in 2020, which include a summary of megatrends and various global shifts that are reshaping the modern world, formalized in evaluation criteria. The business excellence model is a flexible framework suitable for any organization in its approach of progress and improvement in economic, environmental and social conditions in the ecosystem in which it operates. The predictability of this behaviour represents and determines an increased credibility, providing support in achieving success by measuring opportunities in creating sustainable value. The strategic nature of the EFQM Model, combined with its focus on operational performance and a results orientation, makes it the ideal framework for testing the coherence and alignment of an organization's ambitions for the future in terms of ways of working and its responses to challenges and pain-points.*

Key words: *assessment, criteria, EFQM, fundamental concepts, performance, RADAR scoring matrix charts.*
JEL CLASIFICATION: *M1 Business Administration.*

Introducere

Premiile naționale și internaționale ale calității au devenit o realitate a culturii economice contemporane. Apariția lor s-a petrecut în ultimele decenii, astăzi existând cinzeci de astfel de distincții în multe state ale lumii [Stanciu I., 2003, p. 411].

Pentru utilizarea practică se folosesc modele de excelență (modele de organizații ideale). Sunt cunoscute șapte modele principale: australian, european, ibero-american, indian, Singapore, SUA și japonez. Coordonarea se realizează în cadrul Consiliului GEM (Global Excellence Model).

Concurența acerbă de pe piața care s-a manifestat în ultimele decenii a determinat necesitatea de departajare și diferențiere a produselor și serviciilor realizate în întreprinderile care au implementat un sistem de management și au obținut rezultate foarte, excepționale, față de cele similare care nu au preocupări speciale în domeniul calității. [Stanciu I., 2003, p. 412]

„A excela” înseamnă a fi mai bun sau a face mai bine decât alții, a-i depăși pe ceilalți, a le fi superior prin ceva anume.

„Excelența” se referă la performanțele deosebite realizate se exprimă un nivel ridicat de încredere în organizația care le-a deținut. Astăzi „excelența” este râvnită nu numai de către agenții economici, ci și de către organizațiile non-profit, universități, spitale, administrația publică [Stanciu I., 2003, p. 413]

Excelența în afaceri se referă la performanțele realizate de o organizație, acest statut denotă capabilitatea de a genera nivel maxim de încredere în ceea ce privește realizarea cerințelor clienților și a tuturor părților interesate. Unii experți în domeniu preferă asocierea „excelenței în afaceri” cu „calitatea organizației”. Predictibilitatea acestui comportament reprezintă și determină o credibilitate sporită.

Premiile pentru calitate se acordă pe baza unui model al „excelenței” care are un referențial cu mai multe criterii și subcriterii de evaluare, de regulă cuantificate. Printre cele mai importante premii pentru calitate se regăsește și Premiul European pentru Calitate.

Acest premiu este administrat de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM - European Foundation for Quality Management), începând cu anul 1991.

Economia de piață a fost, este și va fi o competiție tot mai complexă și mai dificilă – uneori chiar dură, acerbă sau de nesustenit. Între agenții economici prezenți pe o anumită piață, pentru ași promova și impune propriile standarde și produse/ servicii pentru a avea cât mai mulți clienți și a vinde cât mai mult fiecăruia, precum și pentru a obține performanțe cât mai ridicate (în special în ceea ce privește productivitatea, cifra de afaceri, profitul și segmentul de piață ocupat) [Drăgulănescu N., 2003, p. 69].

În condițiile actuale consumatorii sunt mai exigenți la cerințele sale față de calitatea produselor sau serviciilor procurate, ceea ce generează o preocupare permanentă a agenților economici față de excelența în realizarea produselor sau serviciilor de o calitate potrivită.

Istoricul EFQM

Premiul European pentru calitate acordat începând din anul 1992 este administrat de European Foundation for Quality Management (EFQM) cu sprijinul Comisiei Economice Europene (CEE) și al European Organisation for Quality (EOQ).

Credibilitatea acestui Premiu este mai presus de orice îndoială, întrucât:

- Implică criterii și subcriterii clare și obiective de evaluare;
- Procedura de selecționare a candidaților este transparentă (implicând o autoevaluare prealabilă a fiecărui candidat urmată de evaluarea dosarului de candidatură și a de o vizită la sediul candidatului, ambele efectuate de auditori special calificați denumiți „asesori”);
- Administrarea Premiului European pentru calitate nu constituie monopolul unei organizații.

EFQM – este o organizație neguvernamentală fondată în 1988 de către 14 mari întreprinderi vest-europene cu sediul la Bruxelles, care a contribuit la implementarea Modelului de excelență în peste 30.000 de organizații din UE și alte țări din lume. Ideea EFQM este marcată cu ziua de 15 septembrie, 1988 când liderii celor 14 companii au semnat „scrisoare de intenție” de a crea o Fundație Europeană specializată în sporirea competitivității businessului european.

Momentul înregistrării EFQM este considerată luna octombrie a anului 1989 când CEO/ Președinții a circa 67 de companii europene au semnat Politica EFQM și au asumat angajamentul de a realiza misiunea și viziunea EFQM.

Fundația a creat echipe de experți din industrie și mediul academic pentru a elabora Modelul de Excelență EFQM, un cadru holistic, care poate fi aplicat de orice organizație indiferent de mărime sau sectorul de activitate. Pentru prima dată acest model a fost aplicat pentru evaluarea companiei în cadrul Premiului European în domeniul calității în anul 1992.

EFQM și-a propus să consolideze poziția industriei europene pe piața mondială aflată în competiție tot mai dură cu industriile americană și din Extremul Orient prin conceperea și oferirea unui model European al Excelenței.

Programele și acțiunile EFQM vizează printre altele crearea unei rețele europene tot mai dezvoltate de întreprinderi, universități și institute de cercetare puternic implicate în cunoașterea, dezvoltarea și aplicarea principiilor managementului total al calității (TQM).

În cei treizeci de ani din momentul creării Modelului de Excelență acesta în permanență trecea prin procedurile de adaptare pentru a reflecta schimbările care s-au produs pe piața globală. Un lucru care nu s-a schimbat este sporirea competitivității organizațiilor europene și asigurarea unui suport de dezvoltare sustenabilă a economiei europene. Modelul EFQM a cunoscut de-a lungul anilor o serie de cicluri de îmbunătățire pentru a rămâne relevant și continuă să stabilească agenda de management pentru orice organizație care dorește un viitor sustenabil pe termen lung.

Misiunea de bază a EFQM – este asigurarea suportului pentru membrii săi în călătoria spre excelență. Deși EFQM se concentrează pe Europa, această tinde spre o acoperire globală în valorificarea oportunităților de a sprijini toate organizațiile.

Modelul european al excelenței la care a aderat și Republica Moldova în anul 2007, a rezultat instituirea Premiului Național pentru realizări în domeniul calității similar conceptual și funcțional premiului european pentru calitate și a fost reprezentat de cele nouă criterii esențiale ale Premiului European pentru Calitate [3].

Principalele obiective ale Premiului European pentru Calitate sunt următoarele [Drăgulănescu N., 2003, p. 94]:

- Orientarea și concentrarea atenției salariaților din întreprinderile europene în mod cât mai pertinent și eficient asupra activității implicate de TQM precum și asupra rolului benefic al TQM.
- Impulsionarea întreprinderilor și a persoanelor fizice în sensul dezvoltării preocupărilor lor pentru ameliorarea continuă a calității.
- Demonstrarea rezultatelor benefice optenabile (în toate aspectele activităților unei întreprinderi) în implementarea principiilor TQM.

De exemplu, Versiunea precedentă a premiului EFQM este reprezentată în figura 1.

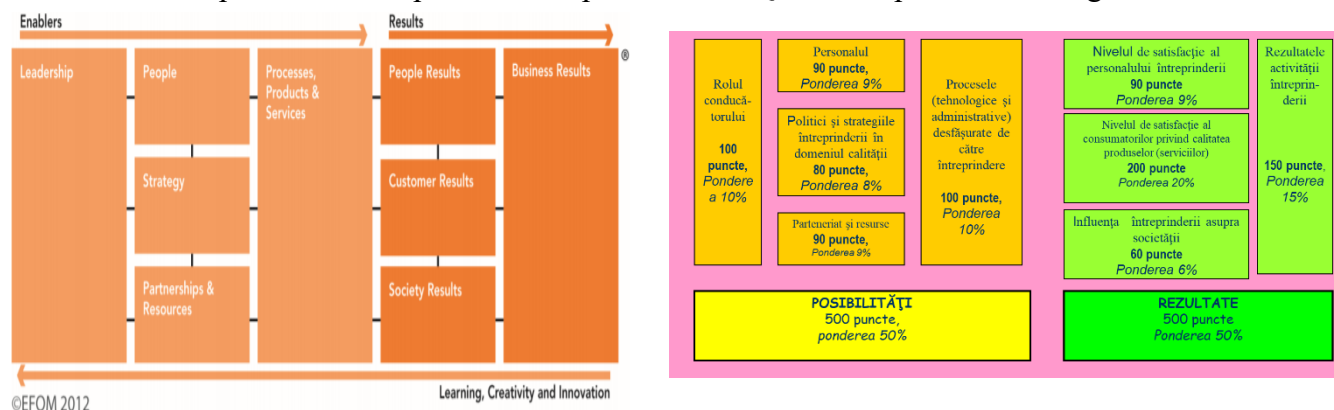


Figura 1. Structura modelului de excelență EFQM versiunea anului 2012 (pe partea stângă a figurii) și Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității a Republicii Moldova, anul 2007 (pe partea dreaptă a figurii)

Sursa: preluat din <https://team4excellence.ro/> și [3]

Din anul 2012 responsabilitatea pentru organizarea concursului anual al Premiului pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor a fost atribuită Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, acest premiu se decernează anual, pentru obținerea de către agenții economici a rezultatelor semnificative și stabile în domeniul calității precum și a metodelor eficiente de management al calității, pe criteriile reprezentate în figura 2.

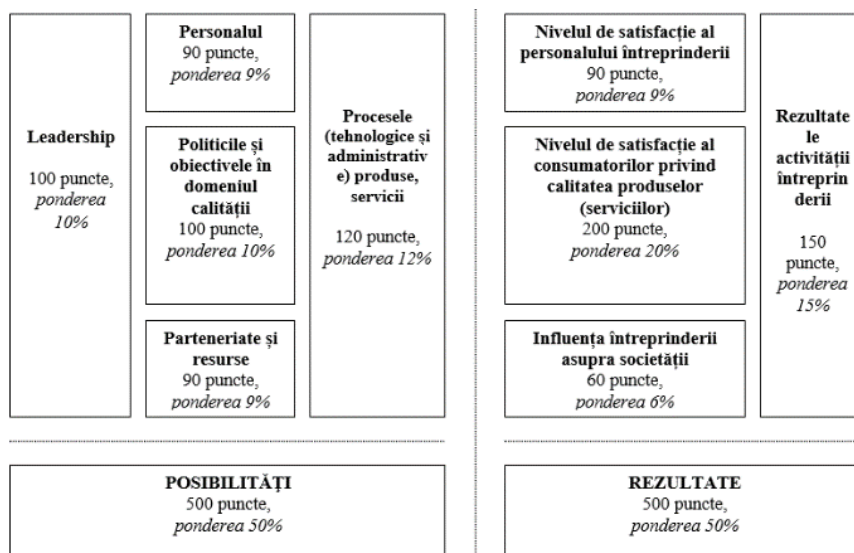


Figura 2. Structura modelului de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității a Republicii Moldova
Sursa: preluat din Regulamentul concursului premiului pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor în anul 2020

Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității, reprezentat în figura 2 are la bază 9 criterii fundamentale, fiecăruia atribuindu-i-se o pondere specifică și un număr de subcriterii. Criteriile sunt grupate în două categorii generale [4]:

REZULTATELE (Ce s-a făcut?) sunt reprezentate de 4 criterii (având o pondere totală în notă acordată de 50%), care se referă la:

- rezultatele obținute privind principalele performanțe economice pentru ultimii trei ani de activitate;
- personalul întreprinderii;
- clienții întreprinderii;
- societatea și mediul de activitate al întreprinderii/

POSIBILITĂȚILE (Cum s-a făcut?) sunt reprezentate de 5 criterii (având o pondere totală de 50%) care se referă la:

- rolul conducătorului și consecutivitatea atingerii obiectivelor;
- personalul întreprinderii;
- politicile și strategiile întreprinderii în domeniul calității;
- parteneriatele și resursele întreprinderii;
- procesele (tehnologice și administrative) desfășurate de către întreprindere.

În ultimele decenii, au fost efectuate diverse studii pe diferite continente ale globului pământesc despre companii de succes. Pe baza rezultatelor acestor studii, au fost identificate bunele practici de excelență în afaceri. Înțelesul modern al excelenței în afaceri este - capacitatea unei organizații de a stabili și atinge obiective pentru a satisface necesitățile și așteptările tuturor părților interesate. Ceea ce a dat startul actualizării modelului de excelență EFQM.

Modelul de Excelență EFQM-2020

Noul model european de excelență a fost prezentat pentru prima dată la forumul anual EFQM din Helsinki și este acum disponibil pentru utilizare ca instrument de evaluare și dezvoltare a afacerii. Modelul este destinat utilizării de către organizații de orice dimensiune sau sector și este o structură universală, dovedită în practică, pentru construirea unui sistem modern de management al companiei.

Modelul de excelență în afaceri reprezintă un cadru flexibil potrivit pentru orice organizație în demersul său de progresare și îmbunătățire în condițiile economice, de mediu și sociale din ecosistemul în care funcționează.

Natura strategică a Modelului EFQM, combinată cu accentul său pus pe performanță operațională și orientarea spre rezultate reprezintă un cadru ideal pentru testarea coerenței și

alinierii ambițiilor unei organizații pentru viitor, în ceea ce privește modalitățile de lucru și reacția la provocări și dificultăți.

EFQM își poziționează modelul 2020 pentru acele companii care intenționează să aibă un obiectiv organizațional comun împărtășit de toți angajații, să inspire liderii la fiecare nivel de management, să creeze o cultură corporativă axată pe creșterea productivității, rămânând în același timp flexibili, cu capacitate sporită de adaptabilitate și capabili să evolueze în viitor.

În vederea actualizării modelului de excelență, EFQM a inițiat o serie de cercetări separate, dar corelate, între iulie 2018 și mai 2019, pentru a identifica îmbunătățirile necesare pentru ca modelul EFQM să fie recunoscut drept unul competitiv.

Pentru a co-crea noul Model EFQM, au fost intervievați aproape 2000 de experți ai schimbării, au fost facilitate 24 de ateliere de lucru, ședințe cu lideri din peste 60 de organizații și a fost creată o echipă de experți și contribuitoari din întreaga industrie și din mediul academic [The EFQM Model summary, 2019, p. 2].

Rezultatele au identificat o serie de schimbări semnificative de efectuat de organizații, ale modului în care acestea au funcționat în trecut, dacă ele vor să rămână relevante și să fie recunoscute ca fiind excepționale.

Evident că modelul EFQM, versiunea anului 2020 va fi de interes pentru cei care doresc să creeze o cultură corporativă care contribuie la o creștere a structurii și eficienței, precum și pentru companiile care, ținând cont de schimbările constante de pe piață, își propun să fie mai flexibile, să se adapteze și să se dezvolte rapid și constant.

Modelul trebuie perceput ca un instrument simplu și flexibil pentru diagnosticarea calității guvernantei unei organizații în implementarea și dezvoltarea continuă a sistemelor de management complexe și identificarea punctelor tari și a potențialului de îmbunătățire prin autoevaluare.

Metodologia noului model EFQM

Componentele de bază ale modelului EFQM includ următoarele:

- concepte fundamentale;
- logica radar;
- criteriile de excelență.

Conceptele Fundamentale definesc principiile fundamentale care stau la baza obținerii unei excelențe sustenabile de către orice organizație, sunt reprezentate în figura 3.

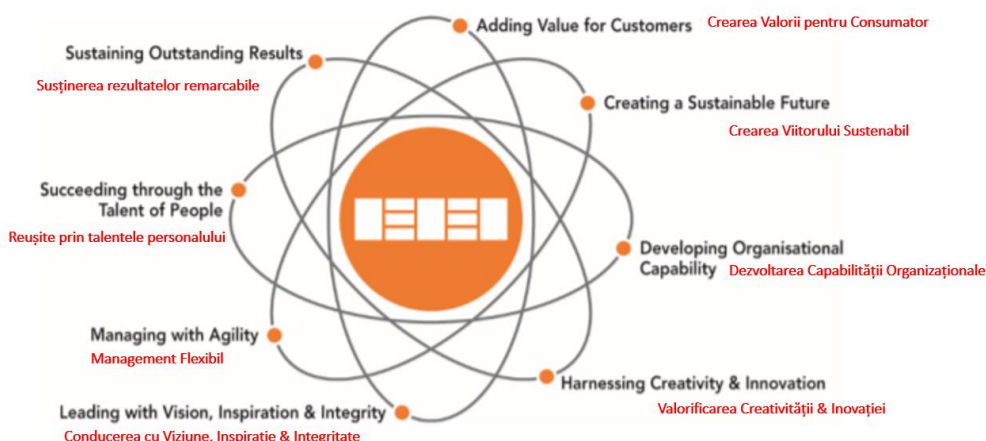


Figura 3. Conceptele fundamentale EFQM

Sursa: preluat și adaptat de autor în baza <https://team4excellence.ro/modelul-efqm/>

În continuare vom prezenta succint esența conceptelor fundamentale ale modelului EFQM [Prezentare generală a Modelului de Excelență EFQM, 2018, p. 3]:

Creșterea valorii adăugate pentru clienți (adding value for customers) – organizațiile excelente adaugă în mod continuu valoare pentru clienți prin înțelegerea, anticiparea și satisfacerea nevoilor, așteptărilor și oportunităților.

Crearea unui viitor sustenabil (creating a sustainable future) - organizațiile excelente au un impact pozitiv asupra lumii din jurul lor prin sporirea performanțelor lor, concomitent cu îmbunătățirea condițiilor economice, de mediu și sociale din cadrul comunităților cu care intră în contact.

Dezvoltarea capacităților organizaționale (developing organisational capability) – organizațiile excelente își dezvoltă capacitățile prin managementul eficient al schimbărilor în interiorul și dincolo de granițele organizaționale.

Valorificarea creativității și inovației (harnessing creativity & innovation) – organizațiile excelente generează valoare adăugată și niveluri de performanță sporite prin îmbunătățirea continuă și prin inovarea sistematică, valorificând creativitatea părților interesate.

Conducerea cu viziune, inspirație și integritate (leading with vision, inspiration & integrity) – organizațiile excelente au lideri care prefigurează viitorul și îl fac să se întâmple, acționând ca modele de rol pentru valorile și etica acestora.

Managementul agil (managing with agility) – organizațiile excelente sunt recunoscute pe scară largă pentru capacitatea lor de a identifica și de a răspunde în mod eficace și eficient la oportunități și amenințări.

Obținerea succesului prin utilizarea talentelor angajaților (succeeding through the talent of people) – organizațiile excelente își apreciază angajații și creează o cultură de empowerment în scopul realizării obiectivelor organizaționale și personale.

Sustinerea rezultatelor remarcabile (sustaining outstanding results) – organizațiile excelente realizează rezultate remarcabile și sustenabile, care îndeplinesc atât nevoile pe termen scurt, cât și pe cele pe termen lung ale tuturor părților interesate, în contextul mediului în care operează.

Instrumentul de diagnosticare RADAR

Finalitatea procesului de excelență în afaceri în viziunea EFQM reprezintă instrumentul de evaluare RADAR, reprezentată în figura 4 și permite realizarea evaluării cantitative a fiecărui criteriu ceea ce prin urmare denotă nivelul de performanță reprezentat în cifre per criteriul și în ansamblul – per organizație.

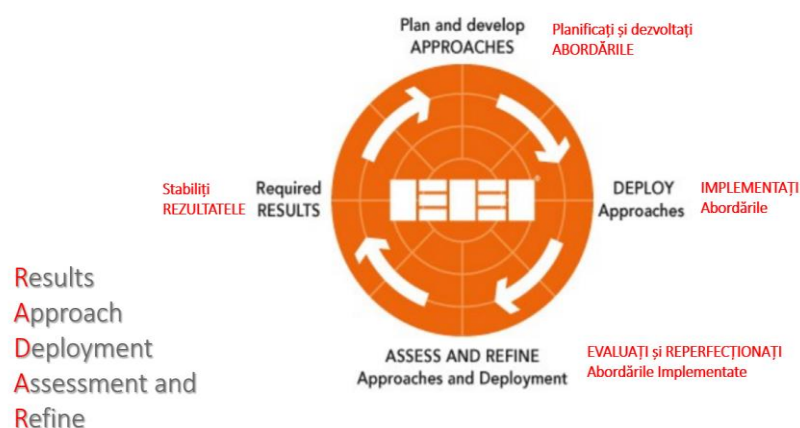


Figura 4. Sistemul de evaluare RADAR

Sursa: preluat și adaptat de autor în baza <https://team4excellence.ro/modelul-efqm/>

RADAR este acronimul pe care EFQM îl utilizează pentru a descrie logica aplicată de instrumentul pe care l-a dezvoltat pentru a ajuta orice organizație să:

- își îmbunătățească managementul modului actual de funcționare.
- își identifice actualele puncte tari și oportunități de îmbunătățire.

La cel mai înalt nivel, logica RADAR afirmă că o organizație trebuie [The EFQM Model summary, 2019, p. 37]:

- 1) Să stabilească rezultate (*Results*) pe care dorește să le atingă ca parte a strategiei.

- 2) Să planifice și să dezvolte un set integrat de abordări (*Approaches*) corecte pentru a obține rezultatele dorite atât în prezent, cât și în viitor.
- 3) Să implementeze (*Deploy*) abordările într-un mod structurat pentru a asigura implementarea acestora.
- 4) Să evalueze și să perfecționeze (*Assess and Refine*) abordările implementate, pe baza monitorizării și analizei rezultatelor obținute și a activităților de învățare desfășurate.

Pentru a facilita o analiză aprofundată, fiecare element al RADAR include un număr de caracteristici, iar pentru fiecare caracteristică există o descriere a ceea ce aceasta înseamnă și ce anume ar trebui să urmărească organizația.

O persoană sau o echipă pot utiliza logica RADAR la nivelul caracteristicilor, împreună cu modelul EFQM, pentru:

- a servi la identificarea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire existente într-o organizație;
- a ajuta o organizație să-și descrie viitorul din punct de vedere al rezultatelor dorite și al acțiunilor necesare care trebuie realizate pentru a obține acele rezultate.

Criteriile de evaluare

Criteriile premiului EFQM, versiunea anului 2020 sunt reprezentate în figura 5 și reprezintă un sistem de valori structurat pe 3 categorii:

DIRECȚIE (De ce?). care include criteriile ce oferă un răspuns clar la întrebarea generică – „De ce?”. Mai exact organizația trebuie să ofere răspunsurile: De ce există această organizație? Ce scop îndeplinește? De ce există această strategie specifică? Criteriile specifice acestei categorii se divizează în:

- Scopul, viziune & strategie.
- Cultura organizațională & Leadership.

Raționamentul pentru aceasta categorie de criterii presupune pentru ca o organizație să realizeze și să susțină rezultate excepționale care îndeplinesc sau depășesc așteptările părților interesate ale sale, aceasta [The EFQM Model summary, 2019, p. 10]:

- ✓ Definește un Scop inspirațional;
- ✓ Creează o Viziune aspirațională;
- ✓ Elaborează o Strategie axată pe crearea valorii sustenabile;
- ✓ Construiește o Cultură a câștigului.

Prin urmare, o organizație excepțională este definită de un Scop care inspiră, de o Viziune către care aspiră și de o Strategie care oferă. Stabilirea Direcției pregătește calea de urmat pentru ca organizația să fie văzută ca lider în ecosistemul său și bine poziționată pentru a-și realiza planurile privind viitorul său.

EXECUȚIE (Cum?). Mai exact, „cum” intenționează organizația să acționeze pentru a-și îndeplini Scopul și aplica Strategia? Include criteriile:

- Implicarea părților interesate.
- Crearea valorii sustenabile.
- Performanță de conducere și de transformare.

REZULTATE (Ce?). Adică „Ce” a obținut de fapt organizația până în prezent? „Ce” intenționează ea să realizeze în viitor? Criteriile se divizează în:

- Percepții ale părților interesate.
- Performanță strategică și operațională.

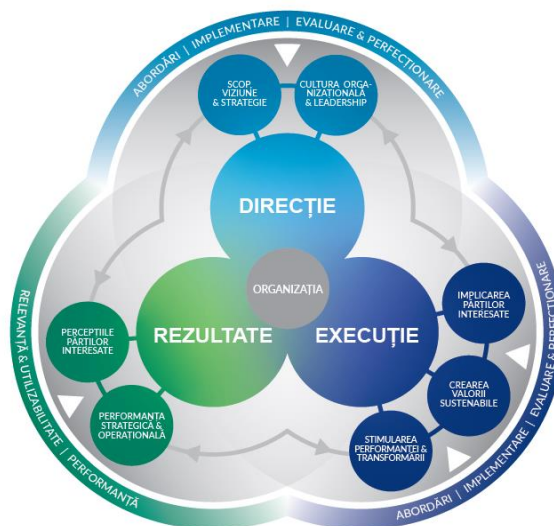


Figura 5. Structura modelului de excelență EFQM versiunea anului 2020
Sursa: preluat de autor din <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

Punctajele maxime ce pot fi atribuite fiecărui criteriu, sunt prezentate în tabelul nr.1.

Tabelul 1. Sistemul de evaluare în modelul EFQM

Categoria	Criteriul	Punctajul
DIRECȚIE	1. Scopul, viziune & strategie	100
	2. Cultura organizațională & Leadership	100
Subtotal Direcție		200
EXECUȚIE	3. Implicarea părților interesate	100
	4. Crearea valorii sustenabile	200
	5. Performanță de conducere și de transformare	100
Subtotal Execuție		400
REZULTATE	6. Percepții ale părților interesate	200
	7. Performanță strategică și operațională	200
Subtotal Rezultate		400
Total		1000

Sursa: adaptat de autor în baza <http://efqm-rus.ru/model-efqm/criterion-2020/>

La rândul său fiecare dintre criteriile prezentate este divizat pe subcriterii după cum urmează [The EFQM Model summary, 2019]:

1. Scopul, viziune & strategie

- 1.1 Definirea scopului și viziunii.
- 1.2 Identificarea și înțelegerea nevoilor părților interesate.
- 1.3 Înțelegerea ecosistemului, a propriilor capacități și a provocărilor majore.
- 1.4 Dezvoltarea strategiei.
- 1.5 Proiectarea și implementarea unui sistem de guvernare și management al performanței.

2. Cultura organizațională & Leadership

- 2.1 Direcționarea culturii organizației și consolidarea valorilor.
- 2.2 Crearea condițiilor pentru realizarea schimbării.
- 2.3 Facilitarea creativității și inovării.
- 2.4 Dezvoltarea coeziunii și implicarea în scop, viziune și strategie.

3. Implicarea părților interesate

- 3.1 Clienții - organizația construiește relații durabile cu aceștia.

- 3.2 Angajații - organizația îi atrage, implică, dezvoltă și reține.
- 3.3 Părțile interesate ale afacerii și guvernantei – organizația asigură și susține asistența lor continuă.
- 3.4 Societatea - organizația contribuie la dezvoltare, bunăstare și prosperitate.
- 3.5 Partenerii și furnizorii – organizația construiește relații cu aceștia și asigură sprijin pentru crearea valorii sustenabile.

4. Crearea valorii sustenabile

- 4.1 Proiectarea valorii și a modului în care aceasta este creată.
- 4.2 Comunicarea și comercializarea valorii.
- 4.3 Livrarea valorii.
- 4.4 Definirea și implementarea experienței generale.

5. Stimularea performanței și transformării

- 5.1 Stimularea performanței și managementul riscurilor.
- 5.2 Transformarea organizației pentru viitor.
- 5.3 Stimularea inovării și utilizarea tehnologiei.
- 5.4 Maximizarea utilizării datelor, informațiilor și cunoștințelor.
- 5.5 Managementul activelor și resurselor.

6. Percepțiile părților interesate

- 6.1 Rezultatele aferente percepției clienților.
- 6.2 Rezultatele aferente percepției angajaților.
- 6.3 Rezultatele aferente percepției părților interesate ale afacerii și guvernantei.
- 6.4 Rezultatele aferente percepției societății.
- 6.5 Rezultatele aferente percepției partenerilor și furnizorilor.

7. Performanță strategică și operațională

- 7.1 Realizări în atingerea scopului și în crearea valorii sustenabile.
- 7.2 Performanța financiară.
- 7.3 Îndeplinirea așteptărilor părților interesate cheie.
- 7.4 Realizarea obiectivelor strategice.
- 7.5 Realizări privind stimularea performanței.
- 7.6 Realizări privind stimularea transformării.
- 7.7 Măsuri predictive pentru viitor.

Orice organizație care utilizează Modelul EFQM [The EFQM Model summary, 2019, p. 9]:

- Recunoaște că nu funcționează în vid. Ea înțelege că face parte dintr-un ecosistem mai mare, complex, în care alți jucători, cunoscuți și necunoscuți, îi pot facilita sau împiedica progresul și că implicarea și maximizarea oportunității de a învăța și de a crește împreună cu ceilalți actori din ecosistem sunt acțiuni necesare în propriul său interes.
- Acceptă oportunitatea de a acționa ca un lider în sfera sa de influență, comportându-se ca un factor inspirațional pentru ceilalți și demonstrând ceea ce poate fi realizat, atât în avantajul propriu, cât și în cel al altora.
- Înțelege că se va confrunta cu viteze și dimensiuni în continuă creștere ale schimbării și că, în consecință, va trebui să fie pregătită să anticipeze, să trateze și să răspundă în mod adecvat, acceptând provocarea de a asigura managementul curent și, în același timp, anticipând viitorul și asigurându-se că este pregătită pentru a-i face față cu succes.

Beneficiile implementării modelului de excelență

Astăzi o organizație trebuie să răspundă adecvat și simultan la două provocări coexistente: managementul eficace al schimbării și managementul operațiunilor ei curente. Gestionarea cu succes a acestei dileme ajută o organizație în a se pregăti pentru cerințele viitorului.

Principalele beneficii la care pot aspira organizațiile selectând modelul de excelență în afaceri EFQM, includ următoarele [Маглова Д., 2006, стр. 37]:

- Realizarea unei evaluări obiective a situației curente, pentru a cunoaște nivelul actual și capacitățile, precum și constrângerile pentru a realiza strategiile planificate;

- Determinarea domeniilor prioritare, asupra cărora vor fi canalizate eforturile semnificative, ceea ce apare logic, ca un răspuns la rezultatele evaluării realizate;
- Apartenența la grupul organizațiilor care au asimilat cele mai bune practici de afaceri, ambițiile pozitive în acest sens vor asigura un succes cert și predictibil;
- Identificarea forțelor de acțiune ale afacerii. Deseori, în urma realizării evaluării de conformare la criteriile modelului selectat se ajunge la un rezultat sinergic, prin care se validează forțele de acțiune ale domeniului principal de activitate, practicat de organizație;
- Un sistem de comunicare unic și pe înțelesul tuturor, efectul acestui sistem va asigura o bună înțelegere din partea tuturor salariaților organizației a scopului, strategiei și rezultatelor așteptate. Mai mult ca atât, sistemul de comunicare va produce și un nivel sporit de conștientizare a personalului privind rolul lor în realizarea obiectivelor, precum și implicarea activă pentru a asigura o productivitate maximă;
- Balansarea intereselor reprezentanților tuturor părților interesate, ca printr-un efort să fie realizate mai multe necesități, ce prin urmare vor asigura și rezultatele financiare considerabile.

La fel, modelul accentuează necesitatea unui stil de Leadership, mai puțin ierarhic, mai puțin bazat pe comandă și control, mai colaborativ. Leadership organizațional se referă la organizație în ansamblul ei, mai degrabă decât la un individ sau o echipă care furnizează de sus în jos direcția de urmat. El se referă la faptul că organizația acționează ca lider în cadrul ecosistemului său, fiind recunoscută de ceilalți ca model de rol, mai degrabă, decât din perspectiva tradițională a unei echipe de manageri a organizației. Acest comportament de leadership la nivel de model de rol îi inspiră pe alții, consolidează și, atunci când este necesar, adaptează valorile și normele, contribuind la direcționarea culturii organizației. Dezvoltarea unei culturi bazate pe co-creare în relația unei organizații cu altele din ecosistemul său.

Capacitatea de a identifica și apoi de a răspunde în mod agil, eficace și eficient oportunităților și amenințărilor care există în ecosistemul organizației. Potrivit [Gheorghe-Moisii M., 2012, p. 52] oportunitățile sunt tendințe generale prezente în mediul extern, ori șanse oferite de întâmplare în afara câmpului de influențare a lor prin management, deși ele pot influența pozitiv procesul dezvoltării. Oportunitatea este o proiecție a „binelui viitor”. Se consideră ca oportunitățile „aduc lumina” pe calea strategică a organizației. Amenințările la adresa intereselor creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitările care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare, riscuri. „Amenințările” reprezintă „valori” negative și condiționări externe aflate dincolo de câmpul de acțiune managerială; ele pot fi atât riscuri tranzitorii, cât și permanente. Amenințarea (sau „riscul”) este o proiecție a „răului viitor”.

Recunoașterea EFQM este o modalitate foarte bună de a demonstra că organizația se angajează să își îmbunătățească performanțele și este pregătită pentru viitor. Diferitele niveluri de recunoaștere oferă repere pe acest drum, ajutând la motivarea personalului organizației și la menținerea entuziasmului acestuia.

Premiul Global pentru Excelență EFQM este o competiție de cel mai înalt nivel pentru recunoașterea organizațiilor excepționale la nivel global. În cazul în care organizația va decide să intre în această competiție, supunându-se unui proces de evaluare foarte riguros realizat de o echipă de evaluatori/ asesori EFQM cu experiență care, în mod colectiv, au experiență în diferite sectoare de activitate și provin din diferite medii culturale.

Evaluările EFQM, indiferent dacă sunt de natură internă sau externă, sunt susținute de o platformă online - EFQM Assess Base (Bază EFQM pentru Evaluare). Aceasta este o platformă intuitivă care sprijină organizațiile în procesul de evaluare. Indiferent de statutul organizației, începător sau avansat, acest instrument vă ajută în diagnosticarea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire.

Concluzii

Modelul de excelență EFQM asigură un suport considerabil în sporirea competitivității organizațiilor europene și asigurarea unui suport de dezvoltare sustenabilă a economiei europene,

perceput ca viitorul pe termen lung al organizației, așa cum este privit de reprezentanții diverselor părți interesate.

Modelul EFQM nu numai că rămâne relevant, dar continuă să stabilească agenda de management pentru orice organizație care dorește un viitor sustenabil pe termen lung prin armonizarea intereselor economice, ecologice și sociale.

Metodologia premiului de excelență în afaceri prezentată în articol, permite identificarea și argumentarea oportunităților de îmbunătățire prin abordarea integrată a tuturor activităților desfășurate în interiorul organizației, precum și prin abordarea principalelor direcții de dezvoltare, aprobate atât la nivel național, regional cât și cel global.

Conceperea modelului cu elaborarea unei structuri noi de criterii de evaluare, divizate pe trei categorii *direcție*, *execuție* și *rezultate* transpune o abordare universală a componentelor modelului, ceea ce simplifică aderarea diferitor organizații indiferent de mărimea acestora, domeniul de activitate, și nivelul de dezvoltare a managementului

Este un model de excelență a afacerii bazat pe filosofia Total Quality Management, adică măsurarea performanțelor obținute în întreaga organizație, ca rezultat al activității manageriale în realizarea calității producției fabricate sau serviciilor furnizate.

Pentru o organizație, atractivitatea perspectivei de a obține un punctaj general pe o scară de 1.000 de puncte ca parte a autoevaluării, precum și de a obține un profil de notare specific fiecăruia dintre cele șapte Criterii, constă în faptul că oferă oportunitatea de a se compara cu alte organizații care folosesc Modelul EFQM și logica RADAR. De asemenea, oferă organizației un referențial de la care își poate măsura propriul nivel de progres sau regres, în raport cu rezultatele din autoevaluări ulterioare.

Sperăm, că în curând și Premiul pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor al Republicii Moldova, va asimila noile criterii de evaluare expuse în noul Model de excelență EFQM, și cea de-a 8-a ediție, care va fi organizată în anul 2022 se va baza pe cele 7 criterii, evaluate conform instrumentului de diagnosticare RADAR.

Bibliografie

1. Stanciu I., *Managementul calității totale*, Ed. Cartea Universitară, București, 2003, 537 p.
2. Drăgulănescu N., Drăgulănescu M., *Managementul calității serviciilor*, Ed. AGIR, București, 2003, 272 p.
3. Hotărâre de Guvern al RM, Nr. 1033 din 14-09-2007 *cu privire la Premiul de Stat pentru realizări în domeniul calității*.
4. *Regulamentul concursului premiul pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor în anul 2020*, disponibil pe <https://chamber.md/>
5. *The EFQM Model summary*, Brochure 2019, 42 p., disponibil pe <https://www.efqm.org/>
6. Prezentare generală a Modelului de Excelență EFQM, 2018, 8 p., disponibil pe <https://team4excellence.ro/>
7. Маслова Д.В., Вылгина Ю.В., *Современные инструменты управления: модель совершенства EFQM*. Учебное пособие, ИГЭУ, Иваново, 2006, с.107, disponibil pe https://issuu.com/dmitrymaslov/docs/efqm_textbook
8. Gheorghe-Moisii M., Tîrziu E., *Managementul strategic al dezvoltării durabile în organizații*, articol publicat în Revista Română de Informatică și Automatică, vol. 22, nr. 1, 2012, p.45-60 Disponibil <https://rria.ici.ro/>
9. www.efqm.org
10. www.assessbase.efqm.org
11. <https://team4excellence.ro/>
12. <http://efqm-rus.ru>
13. <https://chamber.md/>
14. www.legis.md