

EVALUAREA GRADULUI DE IMPLEMENTARE A MODELULUI  
DE **EXCELENȚĂ** „CADRUL COMUN DE AUTOEVALUARE (CAF – 2013)”  
DE **CĂTRE INSTITUTELE NAȚIONALE**  
DE CERCETARE-DEZVOLTARE-INOVARIE DIN ROMÂNIA

**Cristina Raluca Popescu<sup>1</sup>, Gheorghe N. Popescu<sup>2\*</sup>  
și Veronica Adriana Popescu<sup>3</sup>**

<sup>1)</sup> *Universitatea București și Academia de Studii Economice din București, România*

<sup>2)3)</sup> *Academia de Studii Economice din București, România*

<p>Vă rugăm să citați acest articol astfel: Popescu, C.R., Popescu, G.N. and Popescu, V.A., 2017. Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania. <i>Amfiteatru Economic</i>, 19(44), pp. 41-60</p>	<p>Istoricul articolului: Primit: 30 Septembrie 2016 Revizuit: 19 Noiembrie 2016 Acceptat: 20 Decembrie 2016</p>
--	--

### Rezumat

Lucrarea pune în valoare o parte din rezultatele unei cercetări pe bază de chestionar, efectuate la nivelul Institutelor Naționale de Cercetare Dezvoltare Inovare (INCDI) din România, aflate în coordonarea, sub autoritatea sau subordonarea Agenției Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare (ANCSI). Obiectivele urmărite au fost următoarele: evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF) 2013 ([http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf)) de către INCDI din România; determinarea impactului pe care implementarea unuia sau mai multor sisteme de management îl are asupra obținerii excelenței în activitatea de cercetare inovare; evaluarea capacității modelului de excelență CAF 2013 de a furniza informații edificatoare cu privire la cele mai importante riscuri și dificultăți cu care se confruntă entitatea supusă (auto) evaluării. Cercetarea s-a efectuat în luna iulie 2016 la nivelul unui eșantion reprezentativ de 51 de INCDI din cele 53 aflate în coordonarea, sub autoritatea sau subordonarea ANCSI. A rezultat că deși există un nivel înalt al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013, INCDI nu au asimilat spiritul și scopul modelului de excelență induse de principiile managementului calității totale prin importanța (ponderea exprimată în procente) acordată fiecărui criteriu și subcriteriu. Se constată reale progrese la criteriile „*rezultate privind clienții*” și „*proces, produse și servicii*”. În același timp sunt lacune grave la criteriile „*rezultate privind organizația*” și „*rezultate privind personalul*”. Pe de o parte, pe baza rezultatelor analizate, s-a stabilit că pentru realizarea excelenței în cercetare nu este suficient să implementăm două sau mai multe sisteme de management, pe de altă parte s-a confirmat că rezultatele

\* Autor de contact, **Popescu Gheorghe** – [popescu.gh.cafr@gmail.com](mailto:popescu.gh.cafr@gmail.com)

(auto)evaluării stadiului de implementare al modelului de excelență CAF 2013, furnizează suficiente și edificatoare informații pentru identificarea principalelor riscuri și deficiențe cu care se confruntă entitatea (auto)evaluată.

**Cuvinte-cheie:** model de excelență, cercetare-dezvoltare-inovare, calitate, certificare, criterii de performanță.

**Clasificare JEL:** A10, D02, F63, I23, M21, M41, M42, P47

---

## Introducere

Lunga perioadă de tranziție, fără o strategie și un plan consecvent, prin care a trecut economia României, a afectat toate domeniile de activitate incluzând în mod inevitabil și activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare. O dovadă în acest sens este dată de neonorantul ultim loc în rândul țărilor din Uniunea Europeană ocupat de România în anul 2015 în statisticile europene la capitolul performanța în inovare (European Commission, 2015).

Incoerența și lipsa de perspectivă cu care a trebuit să ne confruntăm în cea mai mare parte a perioadei de tranziție, s-au manifestat pe toate planurile: politic, legislativ, economic, managerial. Cu siguranță despre strategie nici nu putem vorbi în activitățile de cercetare în această perioadă.

Deși aceste aspecte sunt în general cunoscute, iar cercetătorii le-au simțit în activitatea lor, vom prezenta cu titlu de exemplu doar câteva dintre incoerențele legislative. Asimilate inițial regiilor autonome, fostele centre de cercetare, au mai trecut prin încă două sau trei restructurări până la forma actuală de institut național. Sistemul de evaluare în vederea primirii statutului de institut național de cercetare dezvoltare au fost tratate cu aceeași lipsă de consecvență. Sistemul de evaluare și promovare al cercetătorilor aflat chiar și acum într-o perioadă extrem de grea, a cunoscut aceiași inconsecvență.

Era de așteptat ca aceste multiple inconsecvențe în reglementarea, organizarea și finanțarea activității de cercetare să își pună amprenta inclusiv pe activitatea managerilor INCDI.

Cercetătorii nu aveau probleme în comunicarea în limbi străine, nici dificultăți în a analiza și interpreta cerințele sau specificațiile, uneori foarte pretențioase, ale diferitelor proiecte de cercetare. Ei s-au confruntat cu alte probleme, cum ar fi spre exemplu, birocrăția și discriminarea mascată.

Astfel, pentru a putea să fii eligibil într-un proiect european, tu ca reprezentant al estului trebuia să fii certificat, de regulă de cineva din vest. Să primești o asigurare suplimentară privind calitatea, protecția mediului, protecție socială, securitatea, etc. Se considera, poate pe bună dreptate, că obținerea acestor certificări reprezintă o garanție a supraviețuirii, a creșterii competitivității și, de ce nu, a obținerii excelenței în activitatea de cercetare. Complexele interdependențe între calitate, certificare și excelență sunt identificate și explicate pe baza literaturii de specialitate. Din studiile efectuate de noi nu am regăsit rezultate relevante cu privire la excelența în institutele de cercetare.

Prin cercetarea noastră ne propunem să răspundem mai nuanțat la această problemă, privind importanța și rolul acestor certificări, căutând răspuns la întrebările:

„Certificările obținute și-au atins scopul?”, „Aceste certificări sunt suficiente pentru a obține excelența?”.

În aceste condiții, scopul acestei cercetări o reprezintă evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către INCDI din România și identificarea principalelor probleme cu care se confruntă activitatea de cercetare. Pentru atingerea obiectivelor studiului nostru am prezentat: principalele rezultate reflectate în literatura de specialitate cu privire la activitatea de cercetare, calitatea și excelența în afaceri; metodologia, obiectivele și ipotezele cercetării și apoi rezultatele cercetării.

## **1. Recenzia literaturii de specialitate**

Cercetarea, dezvoltarea și inovarea reprezintă „principalul motor pentru progres” (Kao, 2007) atât la nivel micro cât și macroeconomic. Activitatea de cercetare-dezvoltare cuprinde atât cercetarea științifică, dezvoltarea experimentală cât și inovarea bazată pe cercetare științifică și dezvoltare experimentală. Unii autori definesc inovarea ca fiind „un proces complex, care asigură comunicarea între comunitatea științifică, piață și tehnologie” (Brad et al., 2006). Inovarea împreună cu creativitatea, constituie principalele motoare de dezvoltare și de creștere economică (Dinu, Grosu și Săseanu, 2015). Inovarea este un element-cheie în realizarea de avantaje competitive durabile pentru succesul organizațiilor (Petrariu, Bumbac și Ciobanu, 2013). Finalmente, inițiativa, creativitatea, inovativitatea, dezvoltarea capacității de organizare și capacitatea de asumare a riscului sunt tot atâtea atribute ale progresului capabil să genereze avuție națională (Popescu, Garcia-Sanchez, Nicolae și State, 2015).

Acest concept a evoluat o dată cu dezvoltarea societății. Istoria modernă a conceptului „calitate” începe cu secolul al XX-lea când au fost descoperite, dezvoltate și aplicate principiile, metodele, tehnicile și instrumentele specifice pentru asigurarea și îmbunătățirea calității proceselor, produselor și serviciilor. Pe parcursul acestui secol, abordarea calității a cunoscut succesiv patru etape importante (Drăgulănescu, 1996), fiecare dintre aceste etape remarcându-se prin perfecționarea principiilor și practicilor etapei precedente, care era în plus, îmbunătățită în mod inevitabil, prin completarea cu principii și practici proprii.

Pornind de la programul „Deming” pe care japonezii l-au acceptat, asimilat și promovat încă din anii '50 (Vokurka, Stading și Brazeal, 2000), perfecționându-l și valorificându-l până la nivelul de „miracolul japonez”, la începutul anilor '80 în SUA, Australia, Canada și anilor '90 în Uniunea Europeană, au fost elaborate programe pentru evaluarea și recunoașterea practicilor de mare performanță în domeniul calității totale la nivel de organizații. Aceste programe au devenit modele de referință pentru organizațiile preocupate de problema implementării practicilor TQM/MCT (managementul total al calității) la nivelul proceselor lor de afaceri. Studiile dar mai ales practica a demonstrat că nu există două organizații care să aibă aceeași implementare a TQM (Issac, Rajendran și Anantharaman, 2004; Sila și Ebrahimpour, 2003). Aceasta explică în mare parte și bogata literatură de specialitate dedicată managementului calității totale precum: Azhashemi și Ho, 1999; Bollapragada și Sadeh, 2004; Dahlgaard și Dahlgaard, 2002; Kanji și Wallace, 2000; Kara, 2005; Parameshwaran și Srinivasan, 2008; Roman, Roman și Jaba, 2009; Androniceanu, 2012; etc.

În ciuda diversității modelelor TQM implementate, totuși astăzi există mai multe modele de referință TQM acceptate la scară regională ca modele ale excelenței

organizaționale, precum: modelul european EFQM, modelul american MBNQA, modelul canadian CAE și modelul australian ABEF.

Modelul EFQM este promovat de către Fundația Europeană pentru Managementul Calității, înființată în 1989. A fost elaborat în anul 1991 și a fost ulterior îmbunătățit în mai multe etape. Modelul european EFQM face obiectul mai multor studii, precum Blessing și Parker, 2000; Hall, 2000; Hammond, 2000; Hughes și Halsall, 2002; London, 2002; Marra, 2002; Androniceanu, 2014 etc.

În perioada actuală, calitatea a devenit cel mai important avantaj competitiv. Însă, pentru a putea obține rezultatele așteptate, organizațiile vor trebui să acorde demersului „calitate” un loc special în strategia lor.

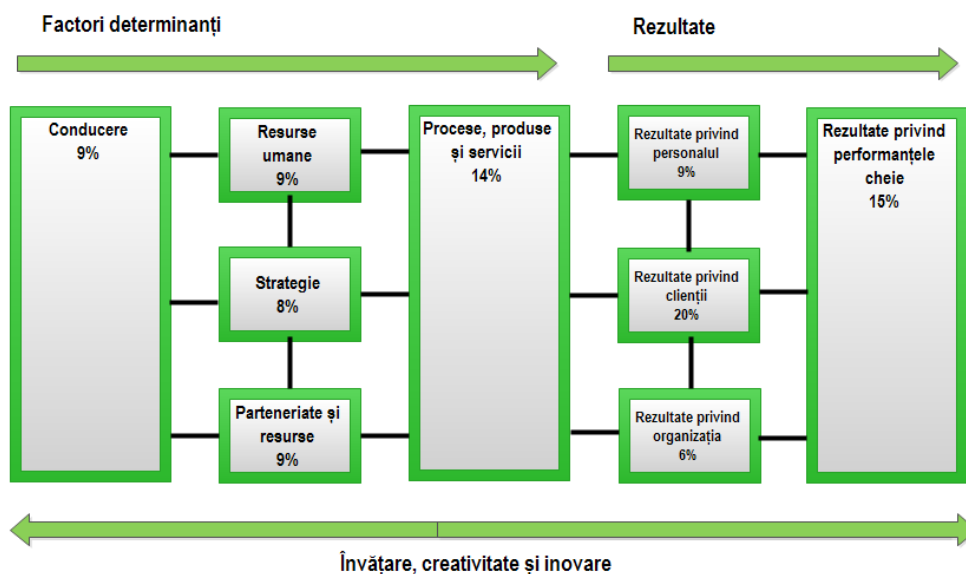
Uniunea Europeană promovează o politică în domeniul calității. Elaborarea Cartei Albe referitoare la Piața Unică europeană în anul 1994 („Creștere, competitivitate, angajare – provocări și căi spre secolul 21”) a reprezentat o contribuție importantă în elaborarea unei politici a UE privind promovarea calității. Ulterior, a fost elaborat documentul „Politica europeană de promovare a calității sau calea Europei spre excelență”. Aici se precizează faptul că politica europeană include „o viziune strategică privind calitatea” și „un program european pentru promovarea calității” (Olaru et al., 2011).

Pentru creșterea competitivității prin calitate și în instituțiile publice și de interes public, reprezentanții Uniunii Europene și-au rugat experții să dezvolte un instrument adecvat pentru a asista instituțiile publice în călătoria lor către îmbunătățirea continuă, către excelență. Definită prin prisma caracteristicilor sale de organizare și de execuție a legii (Sararu, 2016), administrația publică joacă un rol important în atingerea acestui obiectiv.

Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF) este un instrument de management al calității totale dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). CAF este un instrument gratuit, ușor de folosit, reprezentând un sprijin pentru entitățile de interes public în utilizarea tehnicilor de management al calității în scopul de a-și îmbunătăți performanța. CAF a fost revizuit de trei ori, respectiv în 2002, 2006 și 2013. Asemeni modelului EFQM, modelul de excelență CAF 2013, figura nr. 1, utilizează 9 criterii.

Criteriile de la 1 la 5 tratează practicile manageriale ale organizației (factori). Acestea reflectă ce și cum face organizația în vederea atingerii obiectivelor. Criteriile de la 6 la 9 (rezultate) reflectă rezultatele obținute, cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței referitoare la cetățeni /clienți, personal, responsabilitate socială și performanțe cheie. Cele 9 criterii conțin 28 de subcriterii care reflectă principalele probleme care trebuiesc luate în considerare atunci când se face evaluarea organizației. Subcriteriile sunt explicitate cu numeroase exemple, sugestii și bune practici, pentru a fi cât mai bine înțelese și corect evaluate. Integrarea concluziilor rezultate în urma (auto)evaluării în practicile manageriale, reprezintă de fapt ciclul de învățare și inovare continuă în drumul acestora către excelență.

În recomandările de utilizare a modelului CAF 2013 se acordă o libertate destul de mare celor interesați dar, cu toate acestea, **atât structura** cu cele 9 criterii și 28 de subcriterii, **cât și utilizarea tabelelor de notare**, reprezintă cadrul de bază, de la care nu sunt admise abateri.



**Figura nr. 1: Modelul de excelență CAF 2013**

Sursa: EIPA și EUPAN, 2013

„CAF își propune să fie un catalizator pentru un proces de îmbunătățire complet și are 5 scopuri principale:

- Să introducă administrațiile publice în cultura excelenței și a principiilor MCT;
- Să le ghideze progresiv către un ciclu complet PDCA (planificare, implementare, verificare, acțiune);
- Să faciliteze autoevaluarea unei organizații din sectorul public pentru a obține o analiză diagnostic și o definiție a acțiunilor de îmbunătățire;
- Să funcționeze ca o punte de legătură între diferite modele folosite în managementul calității, atât în sectorul public cât și în cel privat;
- Să faciliteze „bench-learning-ul” între diferite instituții din sectorul public.” (EIPA și EUPAN, 2013).

Pentru atingerea obiectivelor sale modelul CAF din 2013, promovează, cele opt principii ale managementului calității totale (Olaru et al., 2013), iar pentru promovarea spiritului și scopului modelului de excelență, acordă diferite nivele de interes (ponderea exprimată în procente) criteriilor și sub criteriilor modelului, care pot suferi modificări în timp.

## 2. Metodologia cercetării

Pentru realizarea obiectivelor cercetării a fost efectuat un studiu pe bază de chestionar. Chestionarul a fost oferit spre completare celor 53 de reprezentanți din top managementul celor 49 de Institute Naționale de Cercetare Dezvoltare aflate în coordonarea ANCSI, a celor două Instituții și Unități de Cercetare Științifică, Dezvoltare Tehnologică și Inovare aflate în subordinea ANCSI și a celor două Instituții și Unități de Cercetare

Științifică, Dezvoltare Tehnologică și Inovare care funcționează sub autoritatea ANCSI, cu ocazia unei întâlniri de lucru desfășurată în luna iulie 2016. Din setul celor 53 de chestionare oferite spre completare, au fost primite 51 de chestionare corecte.

Chestionarul, ca „instrument și tehnică de cercetare în științele socio-umane” (Chelcea, 2001), a fost utilizat în două puncte cheie ale cercetării, după cum urmează.

În primă instanță, obiectivul a fost reprezentat de analiza percepției factorilor decizionali din cadrul Institutelor Naționale de Cercetare Dezvoltare Inovare din România cu privire la cele mai importante probleme cu care se confruntă un institut de cercetare. Chestionarul conținea o întrebare deschisă (**întrebarea B: Vă rugăm să precizați cel puțin 5 dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă institutul dumneavoastră**).

În faza a doua a cercetării, chestionarul a fost utilizat pentru a permite evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență după modelul CAF 2013 în Institutule Naționale de Cercetare Dezvoltare Inovare din România.

Chestionarul utilizat în cadrul acestei cercetări este structurat pe categoriile de proces ale modelului CAF (Common Assessment Framework), vezi figura nr. 1 și anume: Conducere (Leadership); Strategie; Resurse umane; Parteneriate și resurse; Procese, produse și servicii; Satisfacție personal; Satisfacție clienți; Satisfacție societate; Performanțe cheie ale afacerii.

Chestionarul referitor la factorii modelului CAF 2013, cuprinzând criteriile de la 1 la 5, vezi Tabelul no. 5 liniile având codurile de la 1 la 5, a fost precedat de întrebarea A, considerată „întrebare închisă de calificare” (**întrebarea A: Vă rugăm să precizați câte sisteme de management sunt certificate în institutul dumneavoastră: 0 sisteme de management; ISO 9001; ISO 9001plus 1 sistem de management; ISO 9001plus 2 sisteme de management; ISO 9001plus mai mult de 2 sisteme de management.**).

Întrebările privind rezultatele modelului CAF 2013, criteriile de la 6 la 9, vezi Tabelul nr. 5 liniile având codurile de la 6 la 9, au fost despărțite de întrebările referitoare la factori, criteriile de la 1 la 5, prin întrebarea B deschisă prezentată anterior.

Chestionarul a fost însoțit de o scrisoare explicativă cu privire la utilitatea și necesitatea acestuia dar și de asigurarea confidențialității răspunsurilor, etc. De asemenea, au fost prezentate criteriile de evaluare pentru fiecare dintre criteriile și subcriteriile de factori sau rezultate, conform metodologiei CAF 2013, regăsite în Tabelul nr. 1. - Reguli privind evaluarea factorilor (criteriile 1-5) și, respectiv Tabelul nr. 2. - Reguli privind evaluarea rezultatelor (criteriile 6-9).

**Tabel nr. 1: Reguli privind evaluarea factorilor (criteriile 1-5)**

Nu realizăm activități în acest domeniu, nu avem informații sau informațiile deținute sunt insuficiente	0-10
Avem un plan pentru a realiza acest lucru	11-30
Implementăm acest lucru	31-50
Facem verificări pentru a vedea dacă am urmat pașii corecți	51-70
Pe baza analizei, facem modificările necesare	71-90
Tot ceea ce facem planificăm, implementăm și ajustăm, în mod regulat, continuând procesul de învățare de la alții. Suntem într-un ciclu de îmbunătățire continuă pe această temă	91-100

**Tabel nr. 2: Reguli privind evaluarea rezultatelor (criteriile 6-9)**

Nu există rezultate măsurate și / sau nu sunt disponibile informații	0-10
Rezultatele sunt măsurate și arată un trend negativ și / sau rezultatele nu satisfac obiectivele relevante	11-30
Rezultatele arată o tendință de stagnare și / sau câteva obiective relevante sunt îndeplinite	31-50
Rezultatele arată tendințe de îmbunătățire și / sau majoritatea obiectivelor relevante sunt îndeplinite	51-70
Rezultatele indică un progres major și / sau toate obiectivele relevante sunt îndeplinite	71-90
Au fost atinse rezultate excelente. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Au fost realizate comparații pozitive pentru rezultatele cheie, cu entități relevante	91-100

Obiectivele cercetării sunt:

- Analiza percepției factorilor decizionali din cadrul Institutelor Naționale de Cercetare Dezvoltare Inovare din România cu privire la cele mai importante probleme cu care se confruntă un institut de cercetare.

- Evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către Institutele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România prin determinarea gradului de îndeplinire, de către INCDI din România a celor 9 criterii și 28 de sub-criterii ale modelului prin:

- analiza gradului de îndeplinire a criteriilor și subcriteriilor modelului de excelență CAF 2013 pe baza autoevaluărilor făcute de respondenți;

- verificarea dacă criteriile și subcriteriile modelului de excelență sunt asimilate în cultura organizațională.

În cadrul studiului nostru vom verifica și următoarele ipoteze:

- verificarea ipotezei: dacă, *o organizație excelentă presupune mult mai mult decât implementarea și certificarea unuia sau a mai multor modele de sisteme de management;*

- verificarea ipotezei: dacă *pe baza evaluării stadiului actual al implementării celor 9 criterii folosite de modelul CAF 2013 se pot identifica principalele deficiențe și riscuri.*

### 3. Rezultatele cercetării

Rezultatele chestionarului sunt centralizate în tabelele nr. 3 - 5.

La întrebarea A) de calificare, care solicita informații cu privire la stadiul de implementare al managementului calității și a altor sisteme de management în cadrul institutului, s-au primit răspunsurile prezentate în Tabelul nr. 3 - Sistemele de management certificate în INCDI.

**Tabel nr. 3: Sistemele de management certificate în INCDI**

<b>În institutul nostru sunt certificate:</b>	<b>Total</b>
0 sisteme de management	0
ISO 9001	2
ISO 9001plus 1 sistem de management	19
ISO 9001plus 2 sisteme de management	23
ISO 9001plus mai mult de 2 sisteme de management	7

La întrebarea B), deschisă, care solicita prezentarea a cel puțin 5 dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă institutul, precizăm următoarele: Problemele menționate au fost centralizate, analizate și sistematizate pe categorii. Astfel, pe baza celor 357 de probleme menționate de cei 51 de respondenți ai chestionarelor, au fost identificate 12 grupe principale de probleme (Tabelul nr. 4). Prezentarea s-a făcut în ordinea apariției acestora la prelucrarea chestionarelor, cu mențiunea că, în cazul unor tipuri de probleme similare, s-a optat pentru o reformulare mai cuprinzătoare a întregului set de probleme.

**Tabel nr. 4: Categoriile de probleme identificate în INCDI**

Nr. crt.	Principalele grupe de probleme	Nr. apariții	Frecvența (%)
1.	Reticența și insuficienta implicare a angajaților	31	60,78
2.	Lipsa spiritului de echipă și de inițiativă	23	45,10
3.	Nu sunt stabiliți indicatori de măsurare ale performanțelor angajaților și instrumentele de motivare sunt limitate	33	64,71
4.	Echipament tehnic învechit și spații necorespunzătoare	28	54,90
5.	Lipsa atractivității activității de cercetare pentru tineri de excepție	31	60,78
6.	Nesincronizarea costurilor cu încasările	50	98,04
7.	Inexistența unei evaluări privind impactul activității INCDI asupra societății	8	15,69
8.	Inexistența unei evaluări privind satisfacția angajaților	19	37,25
9.	Inexistența unei evaluări privind satisfacția clienților	33	64,71
10.	Dificultăți în valorificarea rezultatelor cercetării	43	84,31
11.	Durata mare de timp între depunerea și finanțarea proiectelor	48	94,12
12.	Lipsa sistemelor informatice integrate	10	19,61
	<b>TOTAL PROBLEME</b>	<b>357</b>	<b>X</b>

Răspunsurile la chestionarul privind evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 către Institutetele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România sunt centralizate în tabelul 5.

**Tabel nr. 5: Stadiul implementării modelului CAF 2013 în INCDI**

Cod	Criteriu/subcriteriu/întrebare	Medie punctaj	Importanța CAF
<b>1.</b>	<b>Cu privire la conducerea institutului putem afirma următoarele:</b>	<b>88,67</b>	<b>0,1</b>
1.1.	Conducerea asigură direcția de evoluție a institutului prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor sale?	90,24	0,25
1.2.	Conducerea administrează institutul, performanțele acestuia și continua sa dezvoltare?	88,20	0,25



Cod	Criteriu/subcriteriu/întrebare	Medie punctaj	Importanța CAF
1.3.	Conducerea motivează și sprijină personalul institutului și acționează ca model de comportament pentru acesta?	88,51	0,25
1.4.	Conducerea gestionează relații eficiente cu autoritățile politice și alte părți interesate?	87,73	0,25
<b>2.</b>	<b>Cu privire la politica și strategia institutului putem afirma că:</b>	<b>80,17</b>	<b>0,08</b>
2.1.	Politica și strategia sunt bazate pe nevoile prezente și viitoare ale acționarilor?	84,69	0,25
2.2.	Politica și strategia se bazează pe evaluări, date și indicatori atât din mediul intern cât și din mediul extern institutului?	88,25	0,25
2.3.	Politica și strategia institutului sunt revizuite și adaptate periodic?	76,00	0,25
2.4.	Politica și strategia sunt comunicate și implementate în toate structurile organizatorice ale institutului?	71,73	0,25
<b>3.</b>	<b>Cu privire la angajații institutului putem afirma că:</b>	<b>73,15</b>	<b>0,09</b>
3.1.	Nevoia de resurse umane este identificată și planificată în mod transparent, în concordanță cu politicile și strategia institutului?	75,88	0,33
3.2.	La nivelul institutului sunt identificate, dezvoltate și valorificate acele competențe ale personalului, ce se aliniază ținuturilor individuale și organizaționale?	75,76	0,33
3.3.	Personalul este implicat în realizările obiectivelor institutului prin promovarea unui dialog deschis cu privire la responsabilitățile și drepturile acestuia?	67,80	0,33
<b>4.</b>	<b>Cu privire la parteneriatele și resursele institutului putem afirma că:</b>	<b>85,24</b>	<b>0,09</b>
4.1.	Institutul dezvoltă și gestionează parteneriate reciproc avantajoase cu organizații relevante?	83,73	0,16
4.2.	Institutul dezvoltă și implementează parteneriate de lungă durată cu clienții și furnizorii?	73,27	0,16
4.3.	Institutul gestionează resursele financiare pe baza bugetelor pentru atingerea obiectivelor stabilite?	85,59	0,16
4.4.	Institutul gestionează informațiile și cunoștințele prin accesul rapid la acestea?	91,76	0,16
4.5.	Institutul gestionează tehnologiile adecvate?	88,00	0,16
4.6.	Institutul valorifică atuurile și oportunitățile?	89,08	0,16
<b>5.</b>	<b>Cu privire la procesele din cadrul institutului putem afirma că:</b>	<b>79,95</b>	<b>0,14</b>
5.1.	Procesele sunt identificate, descrise, utilizate și actualizate în mod permanent, implicând părțile interesate?	77,80	0,33
5.2.	Serviciile și produsele sunt elaborate și realizate ținând cont de cerințele clienților?	81,76	0,33

Cod	Criteriu/subcriteriu/întrebare	Medie punctaj	Importanța CAF
5.3.	Coordonarea proceselor la nivelul institutului se face corelat cu cerințele altor organizații relevante?	80,29	0,33
6.	<b>După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele orientate către cetățeni/clienti:</b>	86,92	0,2
6.1.	Există indicatori pentru măsurarea satisfacției clienților?	84,24	0,25
6.2.	Clienții sunt satisfăcuți de serviciile prestate de institut?	89,61	0,75
7.	<b>După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele referitoare la angajați:</b>	68,27	0,09
7.1.	Există indicatori pentru măsurarea gradului de satisfacție pentru angajați?	64,31	0,25
7.2.	Angajații sunt mulțumiți?	72,24	0,75
8.	<b>după opinia dumneavoastră cu privire la responsabilitatea socială:</b>	73,83	0,06
8.1.	Există indicatori pentru măsurarea și urmărirea protecției mediului și implicarea socială?	75,24	0,25
8.2.	Institutul este cunoscut și apreciat de populație?	72,43	0,75
9.	<b>După opinia dumneavoastră cu privire la rezultatele-cheie referitoare la performanță:</b>	86,69	0,15
9.1.	Există indicatori pentru măsurarea rezultatelor obținute de institut?	87,65	0,50
9.2.	Rezultatele obținute în urma măsurărilor sunt excelente?	85,73	0,50

Valorificarea corelată a rezultatelor chestionarului ne permite să dăm un răspuns fundamentat la obiectivele și ipotezele studiului nostru.

### **3.1. Identificarea celor mai importante probleme cu care se confruntă un institut de cercetare pe baza percepției factorilor decizionali din cadrul Institutelor Naționale de Cercetare Dezvoltare Inovare din România**

Pe baza datelor sintetizate în Tabelul nr. 4: Categoriile de probleme identificate în INCDI ca răspuns la întrebarea B, după gruparea acestora în ordinea crescătoare a frecvențelor, putem reprezenta frecvența principalelor dificultăți așa cum se prezintă în figura 2. Frecvența pe categorii de probleme cu care se confruntă INCDI.

Din analiza principalelor problemelor cu care se confruntă Institutetele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România, se constată că cele mai delicate, cu cea mai mare frecvență au la bază cauze externe (*Nesincronizarea costurilor cu încasările și Durata mare de timp între depunerea și finanțarea proiectelor*), următoarea problemă ca frecvență are la bază atât o cauză externă mediul de afaceri cât și una internă determinată de lipsa spiritului antreprenorial al managerilor (*Dificultăți în valorificarea rezultatelor cercetării*). Problemele cu un grad de generalitate mai scăzut, la nivelul percepției factorilor de decizie

se referă la *Inexistența unei evaluări privind impactul activității INCDI asupra societății și Lipsa sistemelor informatice integrate.*

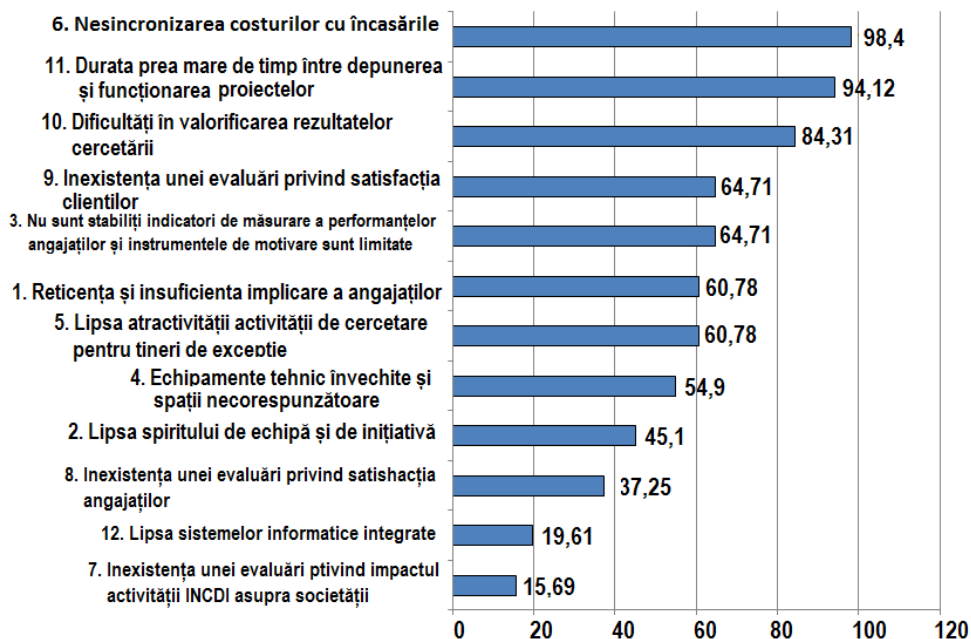


Figura nr. 2: Frecvența pe categorii de probleme

### 3.2. Evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către Institutele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România

Pentru *evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013* de către Institutele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România: vom analiza gradul de îndeplinire a criteriilor și subcriteriilor modelului de excelență și de asemenea, vom evalua dacă criteriile și subcriteriile modelului de excelență CAF 2013 sunt îndeplinite în spiritul și scopul acestuia.

#### • Gradul de îndeplinire a criteriilor și subcriteriilor modelului de excelență

Pe baza prelucrării rezultatelor din tabelul nr. 5, în figura nr. 3 este reprezentat graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului CAF 2013. Gradul de îndeplinire s-a calculat pentru fiecare criteriu pe baza mediilor obținute din calculul subcriteriilor raportate. Din analiza graficului constatăm un nivel înalt al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii.

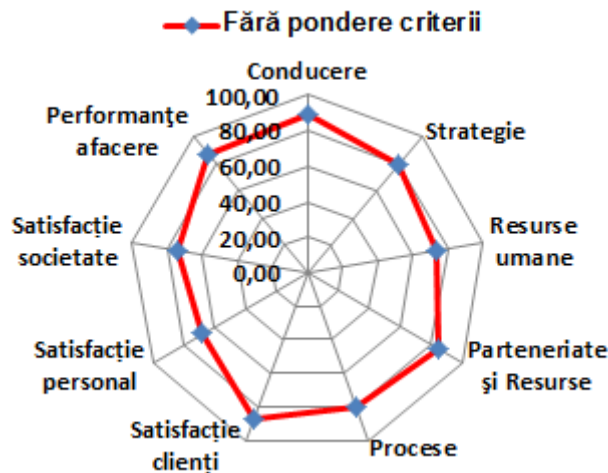
Rezultatele obținute la nivelul fiecărui criteriu sunt prezentate în continuare.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 1: „Conducerea”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 88,67%, ceea ce corespunde stadiului „conducerea pe baza analizelor propune modificările necesare”. Valorile acestui criteriu au variat între 46,25%, adică: „se implementează un sistem de conducere” și 92,5%, adică: „tot ceea ce se face se planifică, implementează și se ajustează în mod regulat. Se învață de la alții”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 2: „Strategia”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 80,17%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac modificările necesare”. Valorile acestui criteriu au variat între 52,25%, adică: „se fac verificări pentru a vedea dacă s-au urmat pașii corecți” și 92,25%, adică: „ciclul de îmbunătățire continuă a strategiei”.



**Figura nr. 3: Graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 fără a se ține seama de importanța (ponderea exprimată în procente) acordată de model criteriilor și subcriteriilor**

*Gradul de îndeplinire a criteriului 3: „Resurse umane”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 73,15%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”. Valorile acestui criteriu au variat între, 50,00% adică: „se implementează sistemul” și 71,66%, adică: „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 4: „Parteneriate și resurse”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 85,24%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”. Valorile acestui criteriu au variat între 70,16%, adică: „pe baza analizelor se fac ajustările necesare” și 94,5% adică: „ciclul de îmbunătățire continuă”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 5: „Procese, produse și servicii”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 79,95%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”. Valorile acestui criteriu au variat între 54,66%, adică: „se fac verificări pentru a vedea dacă s-au urmat pașii corecți” și 94,33%, adică: „ciclul de îmbunătățire continuă”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 6: „Rezultate privind clienții”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 86,92%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele indică un progres major”. Valorile acestui criteriu au variat între 74,00%, adică: „rezultatele indică un progres major” și 96,50%, adică: „au fost atinse rezultate excelente”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 7: „Rezultate privind personalul”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 68,27%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele arată tendințe de îmbunătățire”. Valorile acestui criteriu au variat între 50,50%, adică, „rezultatele arată o tendință de stagnare” și 90,50%, adică: „au fost atinse rezultate excelente”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 8: „Rezultate privind organizația”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 73,83%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele arată tendințe de îmbunătățire”. Valorile acestui criteriu au variat între 50,00%, adică: „rezultatele arată o tendință de stagnare” și 92,50%, adică: „au fost atinse rezultate excelente”.

*Gradul de îndeplinire a criteriului 9: „Performanțele cheie”*

Potrivit studiului efectuat, INCDI au obținut un punctaj mediu de 86,69%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele indica un progres major”. Valorile acestui criteriu au variat între 68,00%, adică: „rezultatele arată o tendință de îmbunătățire” și 93,00%, adică: „au fost atinse rezultate excelente”.

**• Evaluarea dacă spiritul și scopul modelului de excelență CAF 2013 au fost asimilate**

Pentru a evalua dacă spiritul și scopul modelului de excelență CAF 2013 au fost asimilate în cultura INCDI putem folosi mai multe metode (Lefter et al., 2000). Noi am optat pentru evaluarea pe bază de rezultate. Mai exact, am evaluat gradul de îndeplinire a criteriilor induse de modelul de excelență CAF 2013, în spiritului respectivului model, pe baza importanței acordate fiecărui criteriu și subcriteriu din cadrul modelului.

După cum rezultă din analizele și concluziile prezentate la punctul 3.3, INCDI din România, nu au asimilat încă nici spiritul și nici scopul modelului CAF 2013.

În concluzie, evaluarea stadiului actual al implementării modelului de excelență CAF 2013 de către Institutele Naționale de Cercetare Dezvoltare și Inovare din România, dezvăluie un nivel deficitar de implementare. Se constată însă reale **progrese** la criteriile: „rezultate privind clienții” și „proces, produse și servicii”. În același timp, semnalăm existența unor serioase **deficiențe** la criteriile: „rezultate privind organizația” și „rezultate privind personalul”.

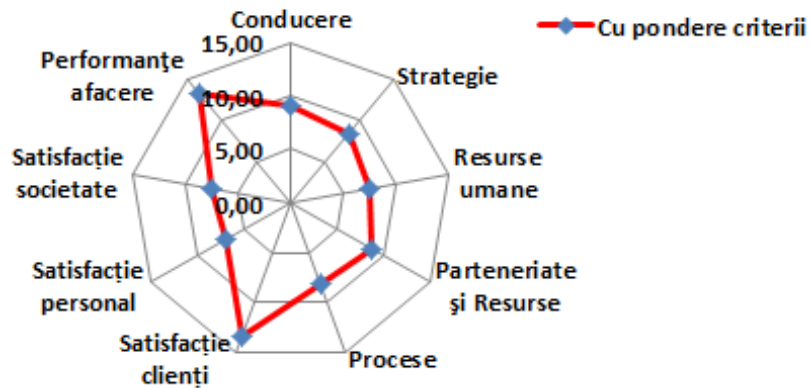
**3.3. Verificarea ipotezei dacă implementarea unuia sau mai multor sisteme de management este suficientă pentru atingerea excelenței**

Pentru a fundamenta răspunsul la întrebarea „Implementarea unuia sau mai multor sisteme de management este suficientă pentru atingerea excelenței?”: vom verifica dacă în INCDI care au implementat unul sau mai multe sisteme de management criteriile și subcriteriile modelului CAF 2013 sunt îndeplinite în conformitate cu importanța (ponderea exprimată în procente) acordată acestora.

Din analiza datelor constatăm că, pe de o parte, conform rezultatelor centralizate în tabelul nr. 3, toate INCDI analizate, au implementat cel puțin un sistem de management (respectiv ISO 9001) iar, pe de altă parte, pe baza rezultatelor reflectate de imaginea de sinteză furnizată de figura nr. 3, ar rezulta că ipoteza noastră *se verifică* (mai precis: este suficient să implementăm unul sau mai multe sisteme de management și vom obține excelența).

În schimb, dacă vom analiza în ce măsură criteriile și subcriteriile modelului de excelență CAF 2013 sunt îndeplinite în spiritul și scopul acestuia, vom ajunge la o concluzie contrară. Mai exact:

- dacă vom reprezenta graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului CAF 2013 ținând cont de *importanța* (ponderile exprimate în procente) alocată fiecărui criteriu de model, după cum se prezintă în figura nr. 4, constatăm o *dezechilibrare* și o *diminuare* a gradelor de îndeplinire pentru mai multe dintre criterii.



**Figura nr. 4: Graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 ținându-se seama de importanța (ponderea exprimată în procente) acordată de model doar criteriilor**

- mai mult, în figura 5 prezentăm graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013, ținându-se seama de *importanța* (ponderea exprimată în procente) acordată de model atât criteriilor cât și subcriteriilor.

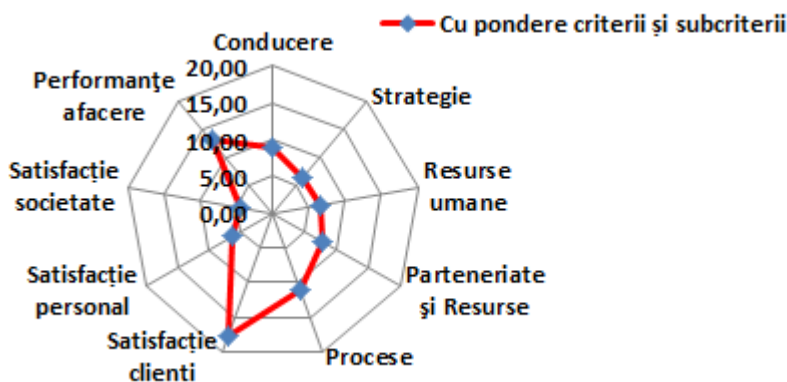
Figura nr. 5 reprezintă forma cea mai apropiată realității de reprezentare a gradului de îndeplinire al celor 9 criterii și subcriterii ale modelului de excelență CAF 2013 și, după cum se constată, acesta este mult diferit decât cel reprezentat în figura nr. 3. În figura nr. 3 modelul de excelență CAF 2013 era formal, fără a avea implementate principiile de bază ale modelului CAF, similare de altfel cu cele ale modelului EFQM. Se observă astfel, faptul că cele opt principii ale modelului sunt reflectate prin importanța acordată diferitelor criterii și subcriterii.

*Exemplu:* Focalizarea pe satisfacerea clientului se reflectă în model prin ponderea de 20% acordată evaluării criteriului și 75% percepției clientului vizavi de această satisfacție.

Putem astfel concluziona că: excelența nu poate fi obținută doar prin simpla implementare și certificare a două sau mai multe sisteme de management. Este absolut necesar ca în cultura organizațională să fie asimilate și aplicate în adevărata lor esență (*spiritul lor*) cele 8 principii ale filozofiei calității totale pe care, de altfel, se și bazează drumul spre excelență.

Asimilarea spiritului celor 8 principii ale filozofiei calității totale pe care se bazează demersul spre excelența sustenabilă, oferă în mod evident, o perspectivă nouă valorificării rezultatelor (auto)evaluării gradului de îndeplinire a criteriilor modelului CAF.

Astfel principiul managementului orientat pe procese și fapte, corelat cu focalizarea pe satisfacerea clientului, transformă obiectivele în ieșiri ale unor procese. „Satisfacția clientului este dată de procese performante ale căror ieșiri reprezintă satisfacerea nevoilor și cerințelor sale. O dată definite ieșirile unor procese (și agreate de administratorul procesului și de clienți), indiferent ale cui nevoi și cerințe sunt satisfăcute (ale unui client extern sau intern), ele devin obiective” (Zybaczynski și Manole, 2005, p. 29).



**Figura nr. 5: Graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 ținându-se seama de importanța (ponderea exprimată în procente) acordată de model atât criteriilor cât și subcriteriilor.**

În spiritul acestei abordări, dacă obiectivul nostru constă în îndeplinirea celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013, orice cauză care ne împiedică să ne realizăm obiectivul, reprezintă cu siguranță un *risc* pe care trebuie să îl evităm. Analizând cauzele rădăcină ale riscului de neîndeplinire a obiectivului privind îndeplinirea celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 și propunând soluții pentru eliminarea sau diminuarea riscului, rezultatele (auto)evaluării gradului de îndeplinire a criteriilor modelului CAF de excelență, pot sta la baza fundamentării strategiei și politicilor organizației, contrar opiniilor unor autori care susțin că acestea nu oferă posibilitatea elaborării unor acțiuni viitoare de îmbunătățire (Andersen, Lawrie și Shulver (2000)). În schimb, putem fi de acord cu aceștia, în privința faptului că modelele de excelență **nu** formulează strategii, **nu** evaluează strategii, ci mai degrabă *evaluează procesul de formare al strategiilor*.

#### **3.4. Verificarea ipotezei dacă pe baza rezultatelor (auto)evaluării gradului de îndeplinire a criteriilor modelului de excelență CAF 2013 se pot identifica anumite deficiențe și riscuri**

Pentru a fundamenta răspunsul la această problemă vom analiza dacă percepția top managerilor cu privire la problemele cu care se confruntă concordă sau nu cu rezultatele furnizate de modelul CAF 2013.

Din analiza frecvenței pe categorii de probleme, așa cum se prezintă în figura nr. 2, putem constata o frecvență mare la problemele care se referă la: performanță (problemele nr. 6, 11, 10); angajați (problemele nr. 3, 1, 6, 4); procese (problemele nr. 4, 12). Aceste

probleme, identificate de top management, concordă în cea mai mare parte cu nerealizările reflectate de graficul radar al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013 din figura 5, doar că într-o altă ordine: satisfacție societate, angajați, procese, performanță. Se observă că apar și unele diferențe, în sensul că, problema 9, evidențiată de frecvența pe categorii de probleme privind evaluarea satisfacției clienților, nu este în concordanță cu informațiile reflectate în graficul radar. Considerăm, în acest caz, că problema evaluării satisfacției clienților nu a fost corect înțeleasă. Faptul că nu am evaluat noi satisfacția clienților printr-un studiu de piață, nu înseamnă că avem clienți nemulțumiți sau că nu există și alte criterii de evaluare a insatisfacției acestora (reclamații, returnuri, procese în instanță, etc.).

În concluzie, pe baza analizelor realizate, putem concluziona că și această ipoteză se verifică. Mai exact, pe baza evaluării stadiului actual al celor 9 criterii folosite de modelul CAF 2013, se pot identifica anumite deficiențe și riscuri cu privire la activitatea institutelor de cercetare.

## Concluzii

Cercetarea efectuată a permis determinarea, pentru prima dată în România, a stadiului de implementare a modelului de excelență CAF 2013 în INCDI.

În urma analizelor efectuate a rezultat că deși există un nivel înalt al gradului de îndeplinire al celor 9 criterii ale modelului de excelență CAF 2013, INCDI nu au asimilat spiritul și scopul modelului de excelență induse de principiile managementului calității totale prin importanța (ponderea exprimată în procente) acordată fiecărui criteriu și subcriteriu. Se constată reale progrese la criteriile „*rezultate privind clienții*” și „*proces, produse și servicii*”. În același timp sunt lacune grave la criteriile „*rezultate privind organizația*” și „*rezultate privind personalul*”.

Pe de o parte, s-a constatat că excelența nu poate fi obținută doar prin simpla implementare și certificare a două sau mai multe sisteme de management. Este obligatoriu ca în cultura organizațională să fie asimilate și aplicate spiritul celor 8 principii ale filozofiei calității totale pe care se bazează demersul spre excelență. Acestea sunt induse în cadrul modelului de excelență de importanța (ponderea exprimată în procente) acordată fiecărui criteriu și subcriteriu.

Pe de altă parte, pe baza evaluării stadiului actual de implementare al modelului de excelență CAF 2013, pot fi identificate principalele deficiențe și riscuri cu privire la organizarea, funcționarea și managementul INCDI. Chiar mai mult, asimilarea celor opt principii ale filozofiei managementului calității totale pe care se bazează demersul spre excelența sustenabilă, în practica și cultura organizațională ne obligă să valorificăm rezultatele (auto)evaluării.

Luând în considerare rezultatele cercetării efectuate, se poate concluziona că (auto)evaluarea stadiului de implementare a modelului de excelență CAF 2013, poate constitui o alternativă benefică implementării practicilor TQM la nivelul proceselor INCDI, care nu impune cheltuieli suplimentare, pentru creșterea calității și competitivității activității de cercetare-inovare și obținerea excelenței în afaceri.

Rezultatele studiului pot constitui un punct de plecare pentru cercetări viitoare vizând identificarea cauzelor rădăcină a principalelor deficiențe constatate și găsirea celor mai potrivite soluții pentru eliminarea acestora.



**Bibliografie**

- Andersen, H., Lawrie, G. and Shulver M., 2000. *The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model*. Berkshire: 2GC Active Management.
- Androniceanu, A., 2012. The impact of quality management implementation within the Romanian local public administration. *Quality – Access to Success*, 13 (127), pp. 96-99.
- Androniceanu, A., 2014. Research on management capacity of medical units for addicts to deliver quality services in time of crisis. *Revista de Cercetare și Interventie Sociala*, 47, pp. 78-104.
- Azhashemi, M. and Ho., S., 1999. Achieving Service Excellence: A New Japanese Approach versus the European Framework. *Managing Service Quality*, 9(1), pp. 40-46.
- Blessing, L. and Parker, N., 2000. *Information Needs of SMEs. A Study of the I2N Project*. s.l: Cambridge University.
- Bollapragada, R. and Sadeh, N., 2004. An Empirical Study of Policies to Integrate Reactive Scheduling and Control in Just-in-Time Job Shop Environments. *Int. J. Prod. Res.*, 42(4), pp. 693-718.
- Brad, S., Ciupan, C., Pop, L., Mocan, B. and Fulea, M., 2006. *Ingineria și Managementul Inovației*. București: Editura Economică.
- Chelcea, S., 2001. *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative*. București: Editura Economică.
- Common Assessment Framework (CAF), 2013. *Common Assessment Framework* [online] Available at: <[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf)> [Accessed 20 August 2016].
- Constituția României, Republicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 767 din 31 octombrie 2003, cu modificările și completările ulterioare.
- Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard, M.P., 2002. From Defect Reduction to Reduction of Waste and Customer/Stakeholder Satisfaction (Understanding the New TQM Metrology), *Total Quality Management*, 13(8), pp. 1069-1085.
- Dinu, V., Grosu, R.M. and Saseanu, A.S., 2015. Romanian Immigrant Entrepreneurship: Utopia or Reality? An Overview of Entrepreneurial Manifestations of Romanian Immigrants in Andalusia, Spain. *Transformations in Business & Economics*, 14(1(34)), pp. 48-64.
- Drăgulănescu, N., 1996. *De la calitatea controlată la calitatea totală*. București: Editura Alternative.
- European Institute of Public Administration (EIPA), 2016. *European Institute of Public Administration* [online] Available at: <<http://www.eipa.eu>> [Accessed 20 August 2016].
- EIPA and EUPAN, 2013. *The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment*. [online] Available at: <[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf)> [Accessed 2 June 2016]
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2015. *Innovation Union Scoreboard 2015*. [online] Available at: <<http://www.urenio.org/el/wp-content/uploads/2015/10/1.2.-Innovation-Union-Scoreboard-2015.pdf>> [Accessed 3 June 2016].

- European Foundation for Quality Management, n.d. *The EFQM Excellence Model 2013*. [online] Available at: <<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>> [Accessed 20 August 2016].
- European Foundation for Quality Management, n.d. *Fundamental Concepts*. [online] Available at: <<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>> [Accessed 20 August 2016].
- Kanji, G. and Wallace, W., 2000. Business Excellence Through Customer Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(7), pp. 979-998.
- Kao, J., 2007. *Innovation Nation: How America is losing its innovation edge, why it matters, and what we can do to get it back*. New York: Free Press.
- Kara, A., 2005. A Concept of Optimal Quality and an Application. *Total Quality Management*, 16(2), pp. 243-255.
- Lefter, V., Olaru, M., Isaic-Maniu, Al., Pop, N. Al., Popescu, S., Drăgulănescu, N., Roncea, L. and Roncea, C., 2000. *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*. București: Editura Economică.
- Hall, R., 2000. Distributed Excellence and the Dell Model. *Target*, 16(2), pp. 6-11.
- Hammond, J., 2000. The Naked Truth About Business Excellence. *Total Quality Management*, 11( 4), pp. 5666-5673.
- Hughes, A. and Halsall, D., 2002. Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model. *Total Quality Management*, 13(2), pp. 255-263.
- Ionescu, B.Ș., Bendovschi, A. and Prichici, C., 2015. Optimising textile industry processes using cloud computing technology. *Industria Textilă*, 66(4/ 2015), pp. 215-222.
- Issac, G., Rajendran, C. and Anantharaman, R. N., 2004. A conceptual framework for total quality management in software organizations. *Total Quality Management*, 15(3), pp. 307-344.
- London, C., 2002. Strategic Planning for Business Excellence. Take the Right Road to Reach Your Destination. *Quality Progress*, August iss., pp. 26-33.
- Marra, T., 2002. The Case for Customer Relationship Excellence. *EFQM Magazine*, 1(2), pp. 20-23.
- Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D. and Dinca, V., 2010. Responsible Commercial Activity Of Smes And Specific Values Of Sustainable Development In Terms Of The European Excellence. *Amfiteatru Economic*, 12(27), pp. 10-26.
- Olaru, M., Stoleriu, G., Langa, C. and Sandru, D., 2011. Evaluation of the degree of fulfilment of the EFQM Excellence Model criteria by the SMEs in Romania. *Total Quality Management & Excellence*, 39(2/2011), pp.33-38.
- Olaru, M., Maier, D., Nicoară, D. and Maier, A., 2014. Establishing the basis for Development of an Organization by Adopting the Integrated Management Systems: Comparative Study of Various Models and Concepts of Integration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, pp. 693 – 697.
- Parameshwaran, R. and Srinivasan, P.S.S., 2008. An Integrated Closed-loop Model for Service Performance Management. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(1), pp. 4-55.

- Petrariu, R., Bumbac, R. and Ciobanu, R., 2013. Innovation: a path to competitiveness and economic growth. The case of CEE countries. *Theoretical and Applied Economics*, 5(582), pp. 15-26.
- Popescu, D., Garcia-Sanchez, A., Nicolae, V. and State, C., 2015. Empirical Research Regarding the Importance of Volunteering for the Sustainable Development of Social Economy Enterprises. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 49(4), pp.49-67
- Roman, M., Roman, M. and Jaba, E., 2009. Educational Process Efficiency Analysis By Data Envelopment Analysis Method. In: s.n., *EDULEARN09 International Conference on education and new learning technologies*. Barcelona, Spain, 6-8 July 2009. s.l:s.n.
- Săraru, C.S., 2016. Considerations on the public services in the XXI century. *Juridical Tribune*, 6(Special Issue ), pp. 160-166
- Sila, I. and Ebrahimpour, M., 2003. Examination and Comparison of the Critical Factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries. *International Journal of Production Research*, 41(2), pp. 235-268.
- Vokurka, R.J., Stading, G.L. and Brazeal, J., 2000. A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards. *Quality Progress*, August iss., pp. 41-49.
- Zybaczynski, Gh. and Manole, V., 2005. *Îmbunătățirea continuă și managementul variațiilor pentru creșterea performanței*. București: Editura IRECSON.