

# THE SELF-EVALUATING FRAME OF PUBLIC FUNCTIONS BY BENCHMARKING

Carmen Cre u, Lecturer, Phd.  
Gabriela Maria Mistoi, Master Student,  
"DANUBIUS" University of Galati

## Abstract:

*Benchmarking (also "best practice benchmarking" or "process benchmarking") is a process used in management and particularly strategic management, in which organizations evaluate various aspects of their processes in relation to best practice, usually within their own sector. This then allows organizations to develop plans on how to adopt such best practice, usually with the aim of increasing some aspect of performance. Benchmarking may be a one-off event, but is often treated as a continuous process in which organizations continually seek to challenge their practices.*

**Key words:** best practice, strategic management, benchmarking

**JEL Classification:** H72, H70

Noua defini ie a benchmarking-ului a fost publicata de Centrul American pentru Calitate si Productivitate în anul 1992: „Benchmarking-ul este un proces de m surare continua si sist ematica si de comparare a procesului de desf urare a activit ii unei organiza ii cu cel al unor lideri, indiferent în ce parte a lumii s-ar afla, în vederea ob inerii de informa ii care s -i permit organiza iei respective s ac ioneze pentru imbunatatirea performantelor sale”.

Benchmarking-ul nu implica un proces de copiere, ci prin compararea cu activitatea unor lideri, organiza iile ce aplica aceasta procedura pot înva din experien a acestora si pot identifica procesele ce prezint oportunit i de îmbun t ire.

În principal exista trei tipuri de benchmarking:

- o benchmarking intern;
- o benchmarking competitiv;
- o benchmarking generic sau func ional.

Obiectul benchmarking-ului intern îl constituie propriile departamente, divizii sau companii-surori ale aceleia i concern, in vederea identific rii celor mai bune performante ale unei activit i date din cadrul aceleia i companii. Acesta urm re te îmbun t irea activit ii interne i cre terea satisfac iei clien ilor interni (a angaja ilor) prin reducerea varia iilor calit ii si productivit ii i îmbun t irea abilit ii de comunica ie i de cooperare în cadrul companiei.

The new definition of benchmarking was published by The American Centre for Quality and Productivity during 1992: "Benchmarking is a process for continue and systematic evaluation and comparisons of an organization activity with the leaders' one, no matter where in the world they were, in order to get information that could allow that organization to act for improving its performances".

Benchmarking does not imply a copying process, but by comparing leaders' activity, organizations applying this procedure can learn from their experience and can identify the processes that show improvement opportunities.

In the main there are 3 types of benchmarking:-intern benchmarking:

- o Internal benchmarking;
- o Competitive benchmarking;
- o Generic or functional benchmarking.

The object of internal benchmarking is represented by its own departments, divisions or twin-companies of the same concern, in order to identify the best performances of a given activity in the same company. This has in view the improvement of internal activity and the development of domestic clients' satisfaction (employees) by reducing the differences in quality and productivity and improving the communication and cooperation skills inside the company.

Unele companii aleg să desfășoare un benchmarking intern la nivel de percepție, sperând să învețe din modul în care este perceput curent compania de către propriii și angajați. Un asemenea benchmarking se poate concentra pe aspectele interne, cunoscând și găsesc răspunsuri referitoare la cum gândesc oamenii din interiorul companiei despre ei înșiși, despre conducere, despre companie în general, sau despre procesul de îmbunătățirea calității.

Companiile care urmăresc o certificare ISO 9000 sau obținerea unui premiu național pentru calitate pot alege să efectueze și un benchmarking de concordanță, prin care se verifică gradul de concordanță a activităților desfășurate în mod curent la nivelul companiei cu cerințele stipulate în contracte sau în standarde.

Tot în cadrul benchmarking-ului intern se încadrează și benchmarking-ul care investighează eficiența proiectării și implementării sistemului calității. Satisfacerea cerințelor sistemului, cum ar fi, de exemplu, elaborarea manualului calității nu garantează și faptul că sistemul existent asigură utilizarea acestui manual.

Un benchmarking de eficiență verifică dacă o companie întrunește cerințele și dacă are sisteme eficiente care să asigure satisfacerea totală a cerințelor. Un alt tip de benchmarking se referă la îmbunătățirile continue prin care se verifică dacă tot ceea ce este legat de calitate reprezintă o față integrată și permanentă a organizației.

Prin benchmarking se judecă dacă firma sprijină numai verbal calitatea sau chiar a adoptat o filosofie a calității și a implementat un sistem care să susțină îmbunătățirile continue ale calității.

Prin benchmarking-ul competitiv, compania se compară cu concurenții prezenți sau cu cei potențiali din același domeniu de activitate (de pe piața aceleiași game de produse), în vederea obținerii de informații asupra produselor, proceselor și rezultatelor concurenților și compararea acestora cu rezultatele propriei companii, pentru a trage în vedere mintele ce se impun din diferențele constatate.

Benchmarking-ul se referă la acțiunea de comparație cu alte organizații și apoi în vederea lecțiilor deduse din aceste comparații<sup>1</sup>.

Some companies choose to develop an internal benchmarking at the rate of perception, hoping to learn from the way in which the company is perceived by its own employees. Such benchmarking can focus on the internal aspects, seeking to find answers regarding the way people inside the company think about themselves, about the staff, about the company in general or about the process of improving quality.

The companies that have in view an ISO 9000 certificate or getting a national prize for quality can choose to make an internal benchmarking for agreement, through which the rank of agreement of the developed activities currently at the company level with the demand provided in contracts or standards is verified.

Also, inside the internal benchmarking stays the benchmarking that investigates the efficiency of projecting and implementing the quality system. Satisfying the system needs, for example conceiving the quality manual, does not make secure the fact that the existing system ensures the use of this manual.

An efficient benchmarking verifies if a company has all the needs and the efficient systems that can ensure their complete fulfillment. Another type of benchmarking refers to the continuous improvements through which it is verified if all connected to quality represent an integrated and permanent image of the organization.

Through benchmarking it is considered if the company stand only verbally for the quality or if it really has adopted a quality philosophy and has implemented a system that can stand for the continuous improvements of quality.

By competitive benchmarking, the company compares itself with the recent competitors or the virtual one within the same activity domain (of the market with the same products) to get information about the products, the processes and the competitors' results and their comparison with the results of their own company to learn the necessary things from the differences remarked.

Benchmarking refers to the act of comparison with other organizations and then learning the things deduced from these comparisons<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Prezentare - European Public Quality and Benchmarking – EPQB - Jean-Marc DOCHOT

---

<sup>2</sup> Central Unit for Reforming the Public Administration Presenting - European Public Quality and Benchmarking – EPQB - Jean-Marc DOCHOT

Îmbunătățirea performanțelor se realizează prin noi înii și prin învățarea de la alții - « nu se reinventează roata ».

Avantaje ale utilizării benchmarking-ului sunt numeroase și constau în :

- îmbunătățirea performanțelor, calității, măsurării performanțelor
- introducerea de mecanisme inovative
- schimbarea culturii organizaționale: învățarea de la alții, deschidere, colaborare
- implicarea staff-ului (apariția motivației)
- inducerea competiției în interiorul sectorului public
- instrument de ghidare a procesului de îmbunătățire a performanțelor sectorului public

Tipurile de benchmarking se disting în funcție de ce comparăm:

- Rezultatele
- Care organizație indică cele mai bune rezultate?
- În ce domeniu?
- Cum s-au obținut acele rezultate?
- Cine sunt cei capabili să le obțină?
- Procesul care conduce la aceste rezultate
- Strategia care stă la baza gestionării procesului.

Echipa de benchmarking se compune din: grupul de auto-evaluare, câțiva membri și un expert.

În ceea ce privește criteriile de alegere a echipei acestea constau în:

- cunoașterea și experiența în aplicarea benchmarking-ului
- aptitudini generale: managementul proiectului, comunicare scrisă și orală, adunare și analiză de date, managementul schimbării, lucrul în echipă, etc.,
- cunoașterea activității sau procesului în discuție; rolul sau în cadrul organizației

Planul proiectului de benchmarking trebuie să respecte anumite coordonate.

Planul proiectului de benchmarking trebuie să vizeze dezvoltarea de obiective realiste (SMART), specifice pentru evitarea neînțelegerilor și măsurabile în vederea realizării lor.

Improving performances is accomplished through ourselves and by learning from the others « we do not reinvent the wheel ».

The advantages of using the benchmarking are numerous and consist in:

- Improving performances, the quality, the measure of performances
- introducing new mechanisms
- changing the organizational culture: learning from another, cooperation
- the staff implication (appearance of motivation)
- inducing competition inside the public field
- guiding instrument for the improvement process of performances in public field

The types of benchmarking distinguish themselves depending on what we compare :

- Results
- Which organization shows the best results?
- In which field?
- How were the results obtained?
- Who are those able to obtain?
- The process that leads to these results
- The strategy that stands up the process of making.

The benchmarking team is composed by: the self-evaluation group, some members and an expert.

Regarding the criteria of choosing the team, these consist of:

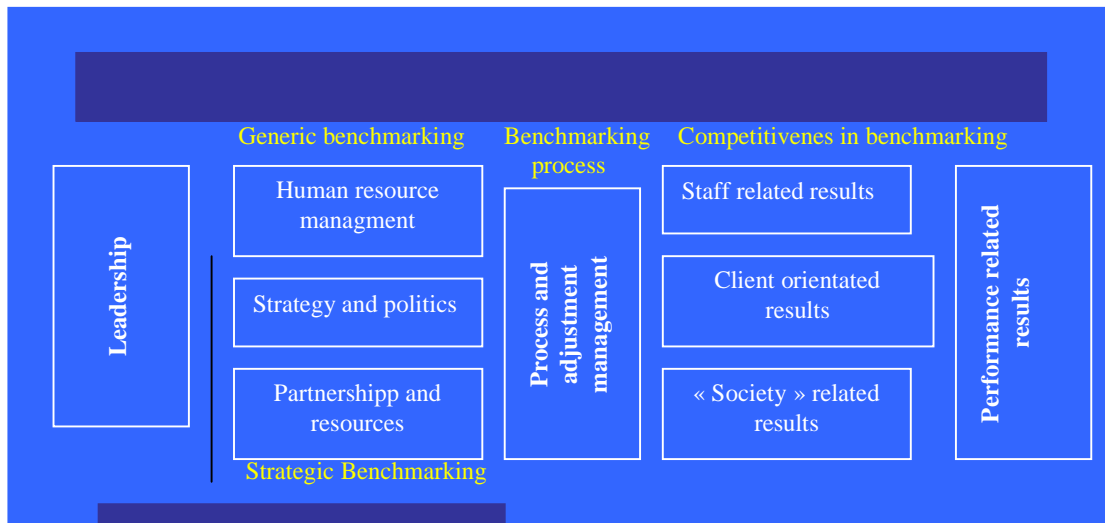
- the knowledge and experience in applying benchmarking
- general abilities: the project management, oral and written communication, gathering and analyzing data, the change management, team work etc
- knowing the activity or the process referred to; its role inside the organization

The plan for benchmarking project should take into account some coordinates.

It should refer to the development of realistic aims (SMART) specific for avoiding misunderstandings and measurable for their fulfilment.

Totodată trebuie să cuprindă acțiuni orientate - focalizate pe îmbunătățirea unei activități sau proces specific, realiste, în sensul că pot fi realizate în timpul și cu resursele disponibile.

Also it should include actions focused on improvement an activity or a specific process, realistic, by being accomplished in the given time and resources.



**Fig.1 Types of benchmarking**

Planul proiectului de benchmarking va avea o întindere temporală, adică obiectivele pot fi realizate în cadrul unei perioade rezonabile de timp.

Esential în a reuși în aplicarea benchmarking-ului este identificarea unui partener potențial pentru realizarea sa, dar aceasta depinde de o serie de factori cum ar fi :

- tipul de benchmarking
- activitățile sau procesul în discuție
- disponibilitatea de timp și resurse
- informațiile necesare
- surse de informare (surse de bune practici)
- nivelul de experiență atins în utilizarea benchmarking-ului

Totodată rămâne problema alegerii unui partener intern sau extern. Un partener intern constând într-o altă unitate din interiorul propriei organizații, iar un partener extern ar putea fi:

- cu o organizație similară (sau nu – dacă se aplică benchmarking-ul funcțional sau generic)
- organizație internațională sau străină (aplicarea benchmarking-ului internațional)

O variantă prudentă și oportună ar fi alegerea într-o primă fază a unui

The plan for the benchmarking project will have a temporal area, meaning the aims that can be fulfilled during a reasonable period of time.

Essential to succeed in applying the benchmarking is the identification of a potential partner for its accomplishment, but this depends on a series of factors such as:

- the type of benchmarking,
- the activities or the referred process,
- the availability of time and resources,
- the necessary information,
- the sources of information (sources of good practices),
- the experience level accomplished in using the benchmarking.

Nevertheless, the issue of choosing an internal or external partner remains. An interior partner consists of another unit inside the own organization, and an exterior partner may be:

- a similar organization (or not-if the functional or generic benchmarking is applied)
- an international organization (applying the international benchmarking)

A prudent and opportune method might be choosing in the first stage of a

partener intern și apoi a unui extern, după ce teoretic experiența ei în aplicarea benchmarking-ului.

### **Benchmarking intern**

Benchmarking intern se aplică între unități localizate în diferite domenii și prezintă următoarele avantaje: acces la date și informații precise; mai puțin timp și resurse consumate, ușurința în a transfera date către aceeași organizație. Ca și dezavantaje sunt menționate: lipsa unei inovații reale; cel mai bun în clasa de performanță respectivă

### **Benchmarking extern**

Avantajele acestui tip de benchmarking sunt căutarea în exterior a celui mai bun în clasa de organizații respectivă.

În ceea ce privește dezavantajele benchmarking-ului extern acestea se concretizează în transferul de date dificil când este vorba de date; mai mult timp și resurse necesare a asigura comparabilitatea datelor și a informațiilor și bariera limbii partenerului.

Metodologia benchmarking-ului constă în pașii de urmărire<sup>3</sup>:

- Dezvoltarea unui chestionar de selectare (indicatori comuni)
- Gestionarea unui site de vizitare
- Analiza rezultatelor: Ce au realizat ei și cum? Compararea rezultatelor
- Dezvoltarea planurilor de ameliorare a performanțelor
- Implementarea bunelor practici în organizație
- Revederea proiectului
- Aplicarea cadrului de auto-evaluare a funcțiilor publice din nou

domestic partner, then an external one, subsequent to gaining experience in applying benchmarking.

### **Domestic Benchmarking**

The internal benchmarking is applied between units in different domains and shows the following advantages: data access and precise information; less time and burned up resources; the easiness of transferring data to the same organization. There are mentioned as disadvantages: the lack of real innovations; the best in that performance stage.

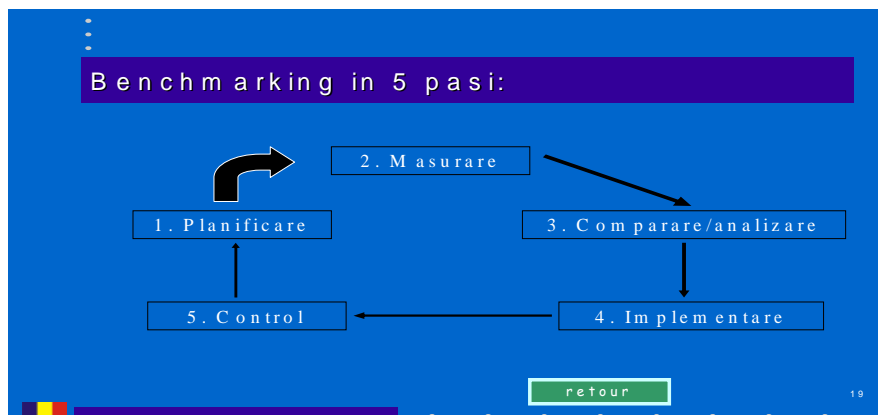
### **External Benchmarking**

External benchmarking: the advantages of this type of benchmarking are: the exterior seek for the best in that range of organizations.

Regarding the disadvantages of external benchmarking these conclude in the data transfer sometimes difficult; more time and necessary resources to ensure the compatibility of data and information and the impediment of partner's language.

The methodology of benchmarking consists of seven steps to be followed<sup>4</sup>:

- the development of a selection questionnaire (common indicator)
- hosting a visiting site;
- Analyse the results: What have they accomplished and how? Comparing the results
- Developing plans for improving performances
- Implementing good practices into organization
- Revising the project
- Applying the frame of self evaluation of public functions again



**Fig.2 benchmarking stages**

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

Pentru succesul aplicării Benchmarking-ului se impune respectarea următoarelor condiții:

- Managerii organizației sprijin aplicarea benchmarking-ului și sunt decizi să continue îmbunătățirea performanțelor organizației
- Obiectivele sunt clar definite
- Scopul proiectului este aliniat la obiectivele, resursele, timpul disponibil și nivelul de experiență al echipei
- A avea o imagine clară a performanțelor organizației înainte de abordarea partenerilor pentru comparație
- Echipa de benchmarking are competente sau suport
- Personalul este informat permanent asupra progreselor înregistrate
- Recomandări realiste

În ceea ce privește greșelile de evitat, acestea trebuie avute în permanență în vedere<sup>5</sup>:

- Aplicarea benchmarking-ului doar de dragul de a aplica
- Focalizarea energiilor în întregime pe compararea performanțelor mai degrabă decât a preluarea bunele practici
- Așteptarea ca aplicarea benchmarking-ului să fie rapidă sau ușoară
- Alocarea unui timp prea îndelungat pentru o parte a procesului
- Așteptarea de a găsi un benchmarking comparabil cu toate componentele în organizația dumneavoastră

Cererea de informații fără a distribui propria informație (vezi Codul de comportare al Benchmarking-ului European).

Benchmarkingul va puncta întrebările la care trebuie să se răspundă, problemele ce trebuie rezolvate, precum și procesele și procedurile care sunt necesare a fi perfecționate. Este important să se identifice întrebările pertinente pentru operațiile particulare ale companiei. Pentru a obține o evaluare și o comparație cât mai consistente, trebuie întocmit o listă de aspecte ce vor fi supuse procesului de benchmarking.

There is imposed to respect the following conditions for a successful benchmarking application:

- The managers of the organization stand for the applying of benchmarking and are decided to continue the improvement of the organization's performances
- The aims are clearly defined
- The purpose of the project is arranged at the aims, resources, free time and experience level of the team
- To have a clear image of the organization performances before speaking to the partners
- The benchmarking team has abilities or support
- The staff is permanently informed about the recorded progresses
- Realistic recommendations

Referring to the mistakes to be avoided, these must be always taken into consideration<sup>6</sup>:

- Applying the benchmark only for the sake of it
- Complete focusing of the energies on comparing the performances rather than taking over the practices
- waiting for the benchmark apply to be fast or easy
- assigning more time for a part of the process
- waiting to find a benchmarking comparable to all the components in your organization
- the demand for information without distributing your own (see the Behaving Code of European Benchmarking)

Benchmarking will point out the questions to which it must answer the problems that must be solved and, also the processes and procedures that are necessary to be improved. It is important to identify the necessary questions for the particular processes of the company. In order to get a consistent evaluation and comparison, it should be made up a list of issues that will be submitted to the benchmarking process.

---

<sup>5</sup> Idem  
28

---

<sup>6</sup> Idem

O alta modalitate mai simpla de aplicare a benchmarking-ului este asa-numitul „ciclu benchmarking”. Acest ciclu demarează cu discuții și dezbateri prin care se definesc factorii critici de succes al afacerii firmei în cauză. Odată stabilit, în continuare este esențial să se determine cea mai bună practică în materie de performanță printre concurenți. Colectarea datelor se va desfășura când se abstracție de performanțele ridicate ale competitorilor, pentru că sarcina principală este de a se crea programe și proiecte prin care să se atingă cel mai bun nivel și să se depășească nivelul celor mai buni competitori.

Aplicându-se modalitățile de măsurare reală cele mai corespunzătoare, sunt monitorizate performanțele proprii și ale competitorilor, se măsoară progresul înregistrat și, apoi, se reia întregul ciclu, avansându-se pe spirala îmbunătățirii activității.

Another easier way to apply benchmarking is the so-called “benchmarking cycle”. This cycle starts with discussions and debates through which there are defined the critical factors of success of that firm affair. Once established, it is essential to determine the best practice in matters of performance among competitors. Gathering data will develop not taking into account the high performances of the competitors, so that the main task is to create programs and projects through which it can be reached the best level and rise above the level of the best competitors.

Applying the ways of real measure the most suitable, the own performances and of the competitors are monitored, the recorded progress is evaluated and then the whole cycle starts over again, moving forward on the line of improving activity.

#### **Selective bibliography:**

1. Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Prezentare/ Central Unit for Reforming the Public Administration -Presentation *Common Assessment Framework Cadru de Auto-evaluare a Funcțiilor publice, 2007*
2. Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Prezentare/ Central Unit for Reforming the Public Administration -Presentation - *European Public Quality and Benchmarking – EPQB - Jean-Marc DOCHOT, 2006*
3. Paul L. Hutchinson, Anne K. LaFond, “*Monitoring and evaluation of decentralization reforms in developing country health sectors*”, Tulane University, 2004

