

CADRUL DE AUTOEVALUARE A FUNCTIILOR PUBLICE PRIN BENCHMARKING

*Lector univ.dr. Carmen Crețu,
Masterand Miștoi Gabriela Maria*

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.*

Noua definiție a benchmarking-ului a fost publicată de Centrul American pentru Calitate și Productivitate în anul 1992: „Benchmarking-ul este un proces de măsurare continuă și sistematică și de comparare a procesului de desfășurare a activității unei organizații cu cel al unor lideri, indiferent în ce parte a lumii s-ar afla, în vederea obținerii de informații care să-i permită organizației respective să acționeze pentru îmbunătățirea performanțelor sale”.

Benchmarking-ul nu implică un proces de copiere, ci prin compararea cu activitatea unor lideri, organizațiile ce aplică această procedură pot învăța din experiența acestora și pot identifica procesele ce prezintă oportunități de îmbunătățire.

În principal există trei tipuri de benchmarking:

- benchmarking intern;
- benchmarking competitiv;
- benchmarking generic sau funcțional.

Obiectul benchmarking-ului intern îl constituie propriile departamente, divizii sau companii-surori ale aceleiași companii, în vederea identificării celor mai bune performanțe ale unei activități date din cadrul aceleiași companii. Acesta urmărește îmbunătățirea activității interne și creșterea satisfacției clienților interni (a angajaților) prin reducerea variațiilor calității și productivității și îmbunătățirea abilității de comunicare și de cooperare în cadrul companiei.

Unele companii aleg să desfășoare un benchmarking intern la nivel de percepție, sperând să învețe din modul în care este percepută curent compania de către propriii săi angajați. Un asemenea benchmarking se poate concentra pe aspectele interne, cautând să găsească răspunsuri referitoare la cum gândesc oamenii din interiorul companiei despre ei înșiși, despre conducere, despre companie în general, sau despre procesul de îmbunătățire a 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 îndeplinește cerințele și dacă are și 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 fatetă 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 prezenti 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 învățămintele ce se impun din diferențele constatate.

Benchmarking-ul se refera la actiunea de comparare cu alte organizatii si apoi invatarea lectiilor deduse din aceste comparatii¹.

Imbunatatirea performantelor se realizeaza prin noi insisi si prin invatarea de la altii - « nu se reinventeaza roata ».

Avantaje ale utilizarii benchmarking-ului sunt numeroase si constau in :

- imbunatatirea performantelor, calitatii, masurarii performantelor
- introducerea de mecanisme inovative
- schimbarea culturii organizationale: invatarea de la altii, deschidere, colaborare
- implicarea staff-ului (aparitia motivatiei)
- inducerea competitiei in interiorul sectorului public
- instrument de ghidare a procesului de imbunatatire a performantelor sectorului public

Tipurile de benchmarking se disting in functie de ce comparam:

- Rezultatele
- Care organizatie indica cele mai bune rezultate?
- In ce domeniu?
- Cum s-au obtinut acele rezultate?
- Cine sunt cei capabili a le obtine?
- Procesul care conduce la aceste rezultate
- Strategia care sta la baza gestionarii procesului.

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

In ceea ce priveste criteriile de alegere a echipei acestea constau in:

- cunoasterea si experienta in aplicarea benchmarking-ului
- aptitudini generale: managementul proiectului, comunicare scrisa si orala, adunare si analiza de date, managementul schimbarii, lucrul in echipa, etc,
- cunoasterea activitatii sau procesului in discutie; rolul sau in cadrul organizatiei

Planul proiectului de benchmarking trebuie sa respecte anumite coordonate.

Planul proiectului de benchmarking trebuie sa vizeze dezvoltarea de obiective realiste (SMART), specifice pentru evitarea neintelegerilor si masurabile in vederea realizarii lor. Totodata trebuie sa cuprinda actiuni orientate - focalizate pe imbunatatirea unei activitati sau proces specific, realiste, in sensul ca pot fi realizate in timpul si cu resursele disponibile.

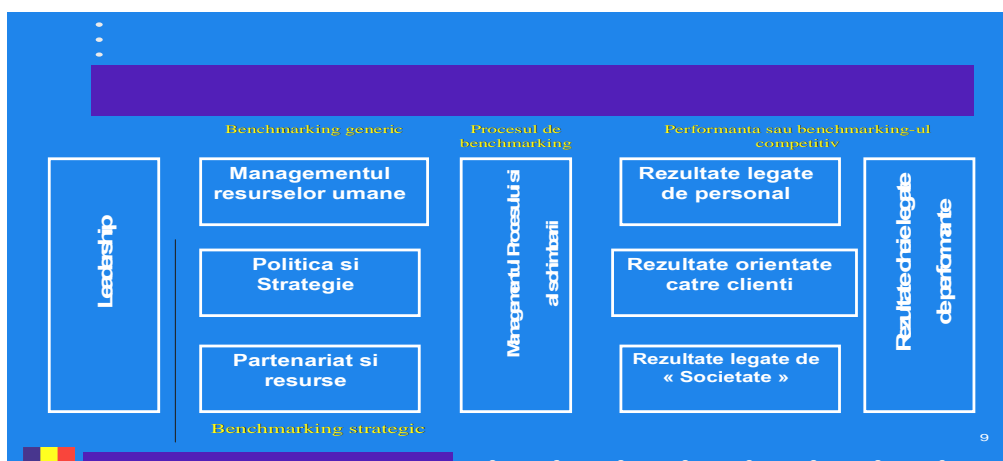


Fig.1 Tipuri de benchmarking

Planul proiectului de benchmarking va avea o intindere temporala, adica obiectivele pot fi realizate in cadrul unei perioade rezonabile de timp.

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

- tipul de benchmarking
- activitatile sau procesul in discutie
- disponibilitatea de timp si resurse

¹ Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Presentare - European Public Quality and Benchmarking – EPQB - Jean-Marc DOCHOT

- informatiile necesare
- surse de informare (surse de bune practici)
- nivelul de experienta atins in utilizarea benchmarking-ului

Totodata ramane problema alegerii unui partener intern sau extern. Un partener intern constand intr-o alta unitate din interiorul propriei organizatii, iar un partener extern ar putea fi:

- cu o organizatie similara (sau nu – daca se aplica benchmarkin-ul functional sau generic)
- organizatie internationala sau straina (aplicarea benchmarking-ului international)

O varianta prudenta si oportuna ar fi alegerea intr-o prima faza a unui partener intern si apoi a unuia extern, dupa cresterea experientei in aplicarea benchmarking-ului.

Benchmarking intern

Benchmarking intern se aplica intre unitati localizate in diferite domenii si prezinta urmatoarele avantaje: acces la date si informatii precise; mai putin timp si resurse consumate, usurinta in a transfera date catre aceeasi organizatie. Ca si dezavantaje sunt mentionate: lipsa unei inovatii reale; cel mai bun in clasa de performanta respectiva

Benchmarking extern

Avantajele acestui tip de benchmarking sunt cautarea in exterior a celui mai bun in clasa de organizatii respectiva.

In ceea ce priveste dezavantaje benchmarking-ului extern acestea se concretizeaza in transferul de date dificil cateodata; mai mult timp si resurse necesare a asigura comparabilitatea datelor si a informatiilor si bariera limbii partenerului.

Metodologia benchmarking-ului consta in sapte pasi de urmat ²:

- Dezvoltarea unui chestionar de selectare (indicatori comuni)
- Gestionarea unui site de vizitare
- Analiza rezultatelor: Ce au realizat ei si cum? Compararea rezultatelor
- Dezvoltarea planurilor de ameliorare a performantelor
- Implementarea bunelor practici in organizatie
- Revederea proiectului
- Aplicarea cadrului de auto-evaluare a functiilor publice din nou

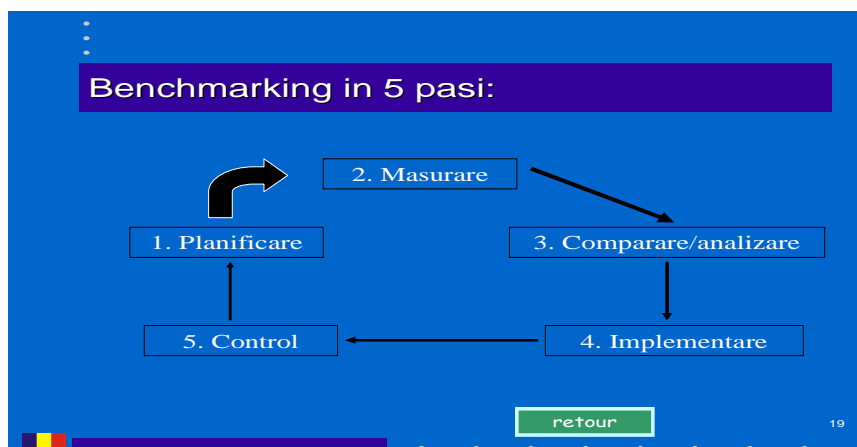


Fig.2 Etape ale benchmarking

Pentru succesul aplicarii Benchmarking-ului se impune respectarea urmatoarelor conditii:

- Managerii organizatiei sprijina aplicarea benchmarking-ului si sunt decisi sa continue imbunatatirea performantelor organizatiei
- Obiectivele sunt clar definite
- Scopul proiectului este aliniat la obiectivele, resursele, timpul disponibil si nivelul de experienta al echipei
- A avea o imagine clara a performantelor organizatiei inainte de abordarea partenerilor pentru comparare
- Echipa de benchmarking are competente sau support

² Idem

- Personalul este informat permanent asupra progreselor inregistrate
- Recomandari realiste
 - In ceea ce priveste greselile de evitat, acestea trebuie avute in permanenta in vedere³:
- Aplicarea benchmarking-ului doar de dragul de al aplica
- Focalizarea energiilor in intregime pe compararea performantelor mai degraba decat a prelua bunele practici
- Asteptarea ca aplicarea benchmarking-ului sa fie rapida sau usoara
- Alocarea unui timp prea indelungat pentru o parte a procesului
- Asteptarea de a gasi un benchmarking comparabil cu toate componentele in organizatia dumneavoastra
- Cererea de informatii fara a distribui propria informatie (vezi Codul de comportare al Benchmarking-ului European)

Benchmarkingul va puncta intrebarile la care trebuie sa se raspunda, problemele ce trebuie rezolvate, precum si procesele si procedurile care sunt necesare a fi perfectionate. Este important sa se identifice intrebarile pertinente pentru operatiile particulare ale companiei. Pentru a obtine o evaluare si o comparatie cat mai consistente, trebuie intocmita o lista de aspecte ce vor fi supuse procesului de benchmarking.

O alta modalitate mai simpla de aplicare a benchmarking-ului este asa- numitul „ciclu benchmarking”. Acest ciclu demareaza cu discutii si dezbateri prin care se definesc factorii critici de succes al afacerii firmei in cauza. O data stabiliti, in continuare este esential sa se determine cea mai buna practica in materie de performanta printre concurenti. Colectarea datelor se va desfasura facandu-se abstractie de performantele ridicate ale competitorilor, pentru ca sarcina principala este de a se crea programe si proiecte prin care sa se atinga cel mai bun nivel si sa se depaseasca nivelul celor mai buni competitori.

Aplicandu-se modalitatile de masurare reala cele mai corespunzatoare, sunt monitorizate performantele proprii si ale competitorilor, se masoara progresul inregistrat si, apoi, se reia intregul ciclu, avansandu-se pe spirala imbunatatirii activitatii.

Bibliografie

1. Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Presentare - *Common Assessment Framework Cadru de Auto-evaluare a Functiilor publice*, 2007
2. Unitatea Centrala pentru Reforma Administratiei Publice Presentare - *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

³ Idem