

Ce metode și instrumente folosim în activitatea de resurse umane?

Activitatea de resurse umane a devenit tot mai cuprinzătoare și așteptările manageriale față de acest domeniu organizațional sunt extrem de exigente, cu atât mai mult cu cât și rolul departamentului de resurse umane capătă noi valențe.



În acest context este firesc să îmbogățim arsenalul de instrumente de planificare și desfășurare a activităților care vizează relația angajat-angajator. Iată de ce, în continuare, vom prezenta în mod succint câteva astfel de instrumente care pot fi utilizate în diferite etape de derulare a activităților de resurse umane din organizații.

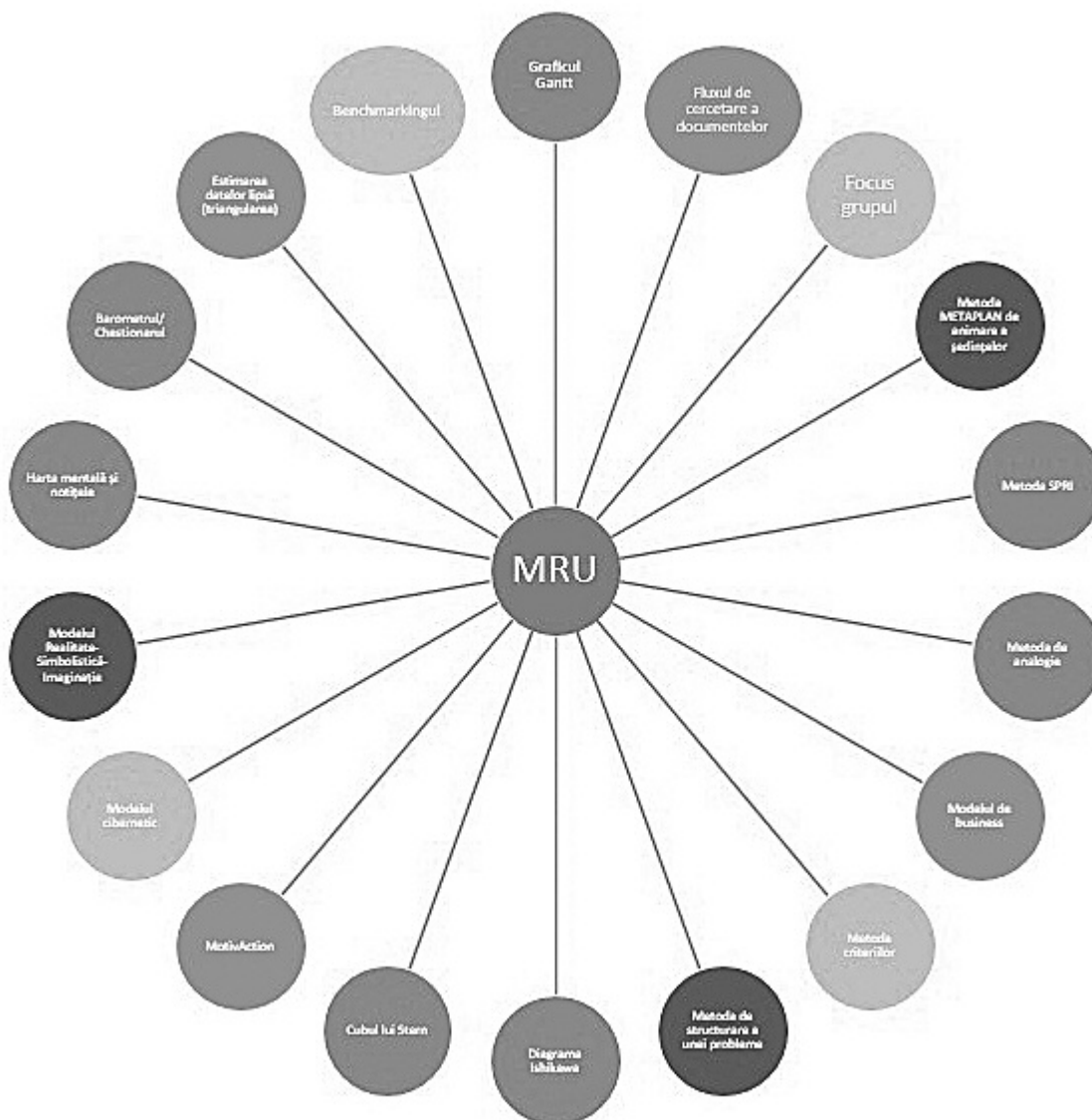


Figura 1. Instrumente de management cu utilizare în domeniul managementului resurselor umane

1. Graficul/Diagrama Gantt

În resurse umane, acest instrument permite vizualizarea desfășurării în timp a diverselor faze sau activități ale procesului de management al resurselor umane. El este o reprezentare grafică a derulării procesului. Orice program de resurse umane care implică termene poate fi reprezentat grafic cu ajutorul Graficului Gantt.

Într-o diagramă Gantt sunt reprezentate: pe linie diferite etape, activități, sarcini, iar pe coloană, unitățile de timp (exprimate în luni, săptămâni sau zile). Durata unei activități este marcată printr-o bară orizontală.



Etape/Faze/Activități	Calendar					
	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie
1. Analiza managementului resurselor umane						
Descrierea procesului	■	■				
Identificarea componentelor procesului						
2. Analiza componentelor procesului de MRU						
Dimensionarea necesarului de personal	■	■				
Recrutarea, selectarea și integrarea angajaților		■	■			
Evaluarea performanței		■	■			
Formarea angajaților			■	■		
Recompensarea RU				■	■	
3. Analiza disfuncțiilor						
Identificarea disfuncțiilor				■		
Elaborarea recomandărilor					■	
Elaborarea planului de acțiune						■

Figura 2. Exemplu Diagrama Gantt
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Cum utilizăm acest instrument în resurse umane?

O putem face respectând următoarele etape:

- Stabilim lista de activități ce trebuie realizate. Ulterior această listă este structurată, ceea ce presupune gruparea sarcinilor.
- Estimăm durata necesară pentru realizarea fiecărei sarcini (se vor folosi unitățile de timp potrivite: zile, ore, luni, ani). Este imperativ necesar să folosim aceeași unitate de timp pentru toate sarcinile, astfel încât să putem armoniza diagrama.
- Stabilim ordinea logică, în funcție de priorități și succesiuni necesare.
- Trasăm diagrama Gantt, cu cele două axe ale sale: abscisa destinată timpului și ordonata destinată activităților.

etape

2. Fluxul de cercetare a documentelor

Un demers riguros de cercetare a informațiilor din documente permite realizarea unui echilibru între excesul și insuficiența de informații pertinente. Și în managementul resurselor umane, analiza documentelor într-o anumită succesiune este esențială.



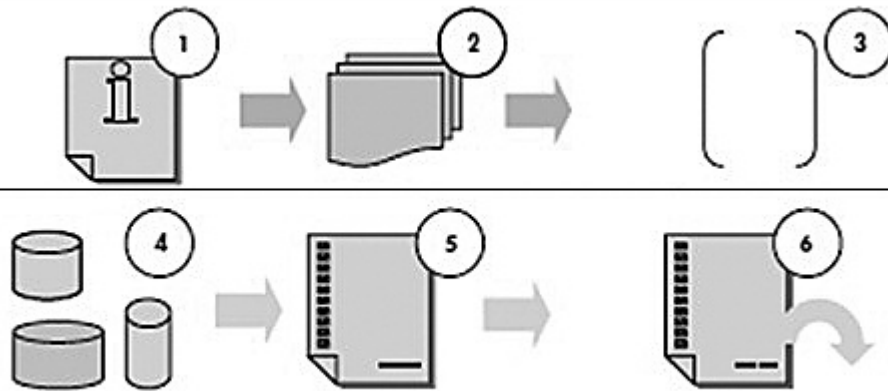


Figura 3. Fluxul de investigare a documentelor

Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Fluxul de investigare a documentelor presupune:

1. Identificarea subiectului
2. Definirea cuvintelor-cheie
3. Stabilirea ariei de extindere și a limitelor cercetării
4. Cercetarea bazelor de date
5. Selecționarea documentelor
6. Extragerea informațiilor esențiale.

Motivele pentru care este necesară definirea acestor fluxuri pot fi diferite. Cel mai adesea, această acțiune:

- ne ajută să reperăm informațiile pertinente în masa de informații disponibile;
- ne permite să ne protejăm în cazul în care nu dispunem de analiști experimentați;
- ne ajută să evităm efortul de a "descoperi roata";
- ne ajută să fundamentăm credibil concluziile unor analize.

3. Focus-grupul

Această tehnică ne permite să culegem informații cu ajutorul unui grup de persoane (între șapte și douăsprezece) căruia îi propunem anumite informații, propuneri sau opinii. Fiecare membru al grupului își exprimă opinia și ulterior animatorul pune față în față opiniile diferite. Prin dinamica creată între participanți, această tehnică duce la obținerea de informații mult mai numeroase, mai diverse și mai pertinente și ne ajută să obținem un „scanning” al temei explorate.



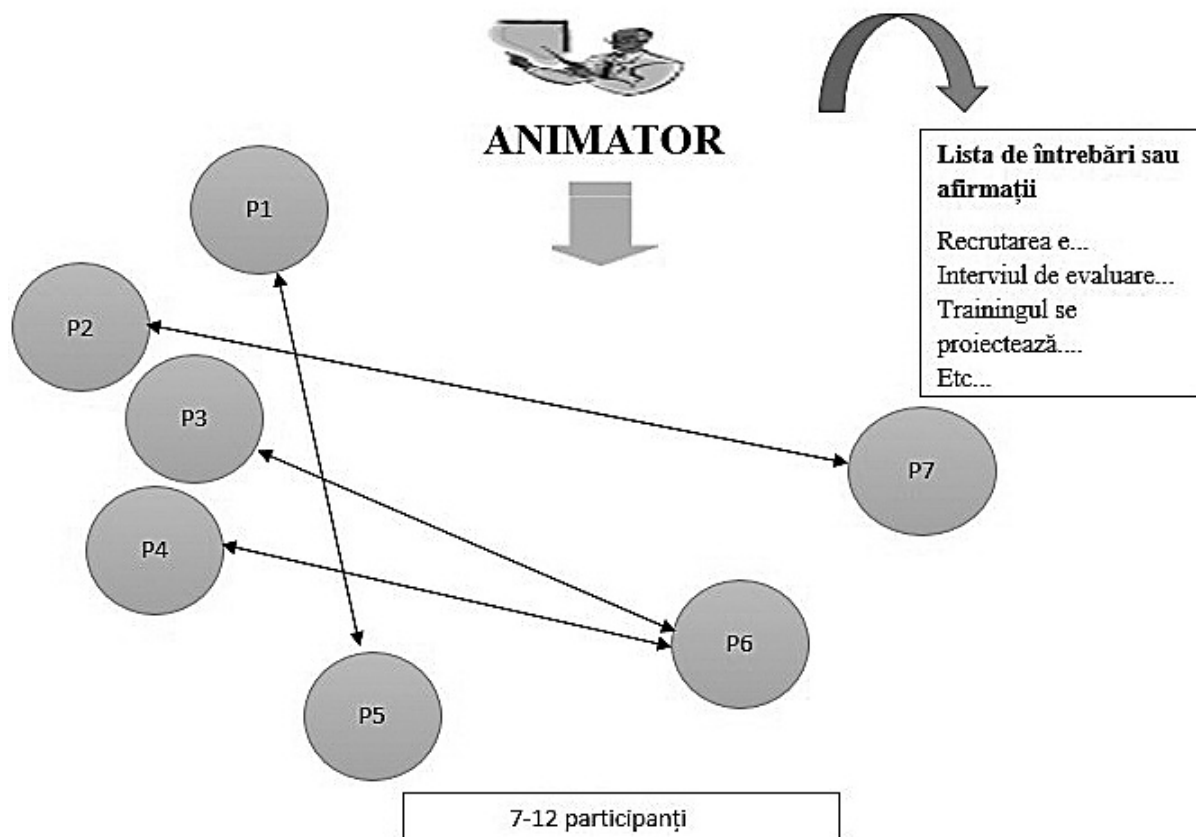


Figura 4. Funcționare Focus Grup
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Pentru utilizarea focus-grupului, parcurgem următoarele etape:

- reunim grupul: dimensiunea potrivită este cuprinsă între șapte și doisprezece participanți;
- prezentăm grupului o listă de întrebări sau de afirmații la care să răspundă sau pe care să le interpreteze;
- derulăm o primă rundă de discuții. colectarea unor afirmații simple de tipul: de acord, dezacord sau parțial de acord;
- însumăm afirmațiile care exprimă acord sau dezacord în legătură cu subiectele propuse. Încurajăm exprimarea prioritară a celor care reprezintă minoritatea;
- colectăm și înscrinem în listă afirmații suplimentare formulate de grup;
- formulăm feed back pentru grup; acesta trebuie să înțeleagă cum vor fi utilizate informațiile culese și cum vor fi ei ulterior încunoștințați în legătură cu evoluția procesului.



Ce fel de focus-grupuri puteți organiza? MEDNET – Marketing Research Center aduce în discuție mai multe variante de focus-grupuri:

- Focus-Group la Focus-Group (Two-way focus group) – angajarea a două focus-grupuri. Un grup interactiv de participanți analizează acțiunile și discuțiile unui alt grup, sintetizând concluzii ce vor fi analizate într-un mod diferit de focus-grupul observat.
- Focus-Group cu 2 moderatori convergenți (Dual moderator focus group) – Focus-grupul este coordonat de doi moderatori, unul dintre aceștia asigură derularea eficientă a întâlnirii și pune accent pe relațiile cu participanții, iar celălalt se asigură că toate subiectele propuse sunt aduse în discuție.

- Focus Group cu 2 moderatori combatanți – doi moderatori exprimă intenționat opinii diferite față de subiectul adus în discuție.
- Focus Group-ul cu moderatori respondenți – unul sau mai mulți respondenți sunt rugați să preia rolul moderatorului pentru o perioadă de timp.
- Client Focus Group – unul sau mai mulți reprezentanți ai clientului participă la discuție, fapt ce poate fi cunoscut sau ascuns.
- Mini focus groups – sunt folosite grupuri de 4-5 persoane.
- Focus Group Teleconferință – este utilizată rețeaua telefonică în realizarea focus-grupului.

4. Metoda METAPLAN de animare a ședințelor

Această metodă servește la animarea ședințelor în domeniul resurselor umane. În esență, ea constă în faptul că participanții sunt invitați să răspundă la întrebări formulate de animator și înscrise pe niște cartele ce se afișează pe panouri largi. METAPLAN-ul permite comunicarea în scris și vizualizarea răspunsului grupului, favorizând astfel: creativitatea, participarea, structurarea ideilor, vizualizarea acțiunilor tuturor, exprimarea acordului participanților în legătură cu rezultatul final.



Obiectivul principal al acestei metode este acela de a face discuțiile de grup mai eficiente. Acest lucru este posibil deoarece, în cazul unor astfel de reuniuni, obținem un câștig de timp (discuțiile ajung mai rapid să-și îndeplinească scopul; rundele de discuții ajung în medie la 2-3 ore) și implicăm în mai mare măsură participanții (metoda ține seama de toate opiniile exprimate).

În mod concret, în resurse umane, aplicarea acestei metode presupune:

- Existența unor panouri pe care să se poată afișa cartelele
- Participanții sunt invitați să răspundă la întrebări deschise și la exprimarea liberă a propriilor idei (în fraze scurte care sunt notate de ei înșiși pe cartele).
- Cartelele sunt citite cu voce tare și sunt afișate pe panouri (prinse cu pioane).
- Animatorul împreună cu grupul caută să grupeze cartelele pe familii, astfel încât să obțină niște sinteze pe teme.
- Anumite argumente pot fi contestate: oponentul marchează dezacordul său cu un * și îl exprimă oral (în maximum 30 de secunde); contraargumentul va fi formulat pe cartele de forme speciale.
- Ideile vehiculate apar, la finalul acțiunii, regrupate pe teme, pe panou.

Succesul acestei metode depinde în mare măsură de asigurarea îndeplinirii a trei condiții:

- vizibilitate maximă pentru discuția lansată (panouri, flipchart, cartele de forme diferite, culori...);
- caracter ordonat (reunirea cardurilor pe teme, marcaje, titluri, poziționare dezacorduri);
- pregătirea și stimularea interacțiunii.

5. Benchmarkingul (observarea celor mai bune practici)

Acest instrument ne ajută să căutăm cele mai bune practici folosite în organizații leader cu scopul de a desprinde idei de aplicat în propria noastră organizație. El este de fapt un proces de evaluare și comparare menit să ne ajute să progresăm. Benchmarkingul începe prin definirea practicilor care se doresc a fi măsurate și a modului în care pot fi măsurate. După măsurarea ecartului care



există între practicile unei organizații și cele mai bune practici din industrie, este necesar un plan pentru a reduce aceste diferențe. Esențial în benchmarking este angajamentul managementului, o bună comunicare organizațională și implicarea tuturor angajaților.

Aplicarea acestui instrument presupune parcurgerea mai multor etape:

- identificarea proceselor-cheie în care organizația noastră trebuie să exceleze sub raportul a trei criterii de bază: importanța strategică a procesului, impactul său economic și receptivitatea la schimbare;
- alegerea indicatorilor care permit evaluarea proceselor (benchmarks), în principal: cost, calitate, reactivitate;
- selectarea organizațiilor celor mai performante din punctul de vedere al proceselor analizate;
- culegerea de informații din diverse organizații-etalon cu privire la practicile și performanțele care ne interesează;
- analiza datelor culese;
- adaptarea și punerea în aplicare a celor mai valoroase practici.

etape

6. Estimarea datelor lipsă (triangularea)

Suntem deseori nevoiți, în domeniul managementului resurselor umane, să reconstruim date pe care nu le avem. În acest scop folosim deseori o metodă de tip „triangulare”, care ne permite să estimăm date lipsă pe baza unor raționamente logice sau a unor analogii făcute cu date cunoscute. Mai exact, dacă recurgem la această metodă, vom pleca de la puncte de reper cunoscute, apoi vom stabili relații economice între acestea și datele lipsă pentru ca, în final, să reconstruim datele lipsă.

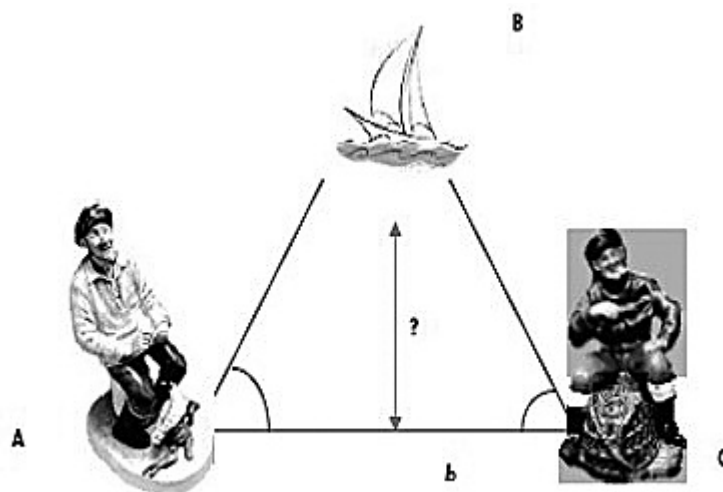


Figura 5. Raționamentul Thales
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Cu cinci sute de ani înainte de era creștină, Thales a descoperit o metodă prin care a evaluat distanța de la un vas aflat în larg până la țărm. Pentru a măsura cu aproximație această distanță, el a așezat doi observatori pe țărm (observatorul A și C), plasați la o distanță b cunoscută. Thales a cerut fiecărui observator să măsoare unghiul format de două drepte: cea care unea propria poziție cu punctul în care se găsea vasul și cea care unea poziția ocupată de fiecare observator.



etape

Pentru utilizarea acestei metode, parcurgem trei etape-cheie:

- pornim de la date cunoscute aflate în vecinătatea datelor necunoscute.
- stabilim relații cantitative între datele cunoscute și cele căutate. Aceste relații pot fi de tip: calcul aritmetic, corelație, raport etc.;
- estimăm datele lipsă folosind metode diverse de calcul.

7. Barometrul/Chestionarul



Chestionarul este un instrument extrem de utilizat în organizații. Acest instrument permite culegerea în timp record a unui volum mare de date cu privire la mai multe persoane.

Un chestionar care vizează teme diferite cum ar fi: atractivitatea brand-ului de angajator, nivelul de satisfacție al angajaților, relațiile angajat-angajator, nivelul de motivare, șansele de carieră, investiția în dezvoltarea angajaților, exit – interviul, evaluarea performanțelor, ne ajută să avem o imagine cât mai adevărată și mai completă despre problematica de resurse umane dintr-o organizație.



În afară de faptul că ne ajută să dobândim cât mai multe informații, barometrul/chestionarul este totodată o bună operație de marketing intern (prin faptul că deschide un spațiu de ascultare și arată angajatului că opinia lui ne interesează). Mai mult, conferă activităților de resurse umane un grad mare de obiectivitate.

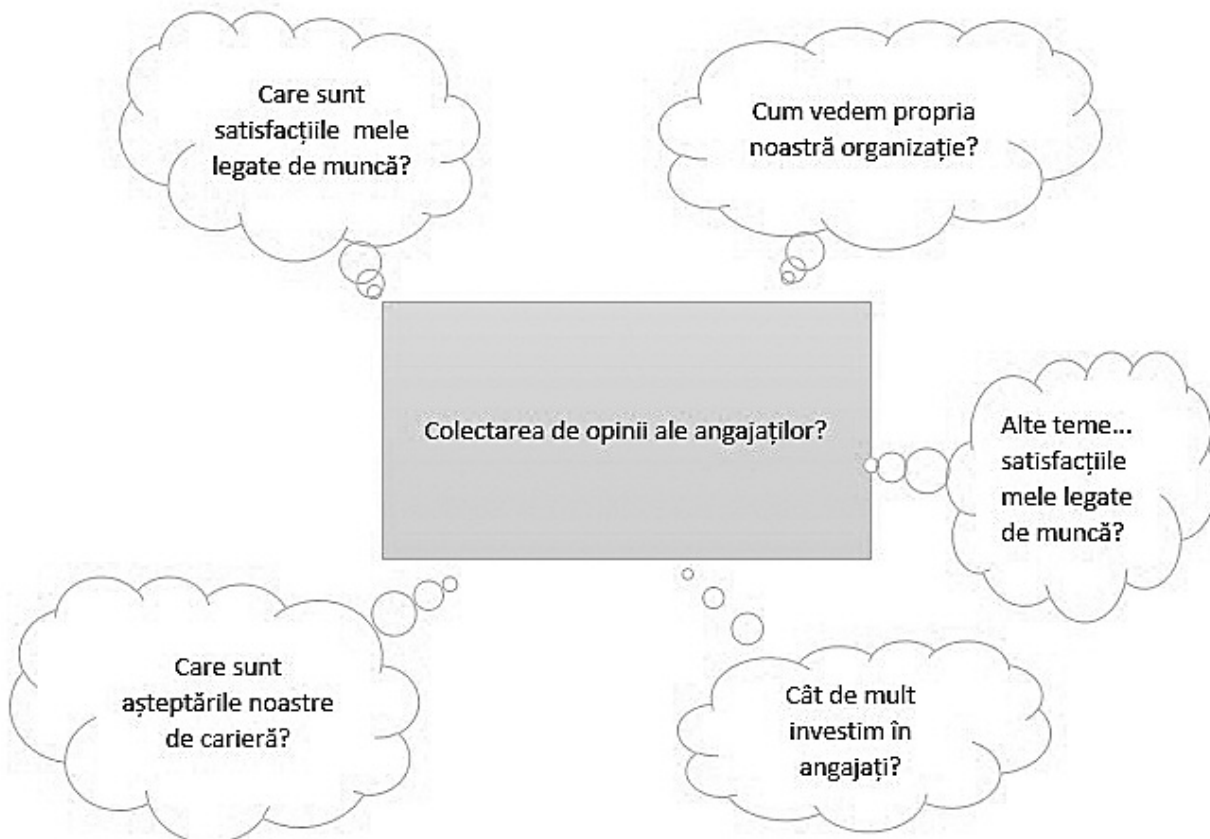


Figura 6. Proiectarea barometrului de opinii
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

8. Harta mentală și notițele

Harta mentală este o schemă pe care sunt înscrise cuvinte, idei, activități sau orice alte însemnări. Aceste elemente sunt puse în relație prin intermediul unor legături astfel încât să iasă în evidență o idee centrală sau un cuvânt-cheie situat în centrul schemei.

Harta se prezintă sub forma unei arborescențe și cuprinde numeroase subramuri care au ca punct de pornire zona centrală. Acest instrument poate fi folosit, în egală măsură în consultanță, pentru rezolvarea unei probleme, pentru analiza unei probleme, pentru informare, învățare etc.

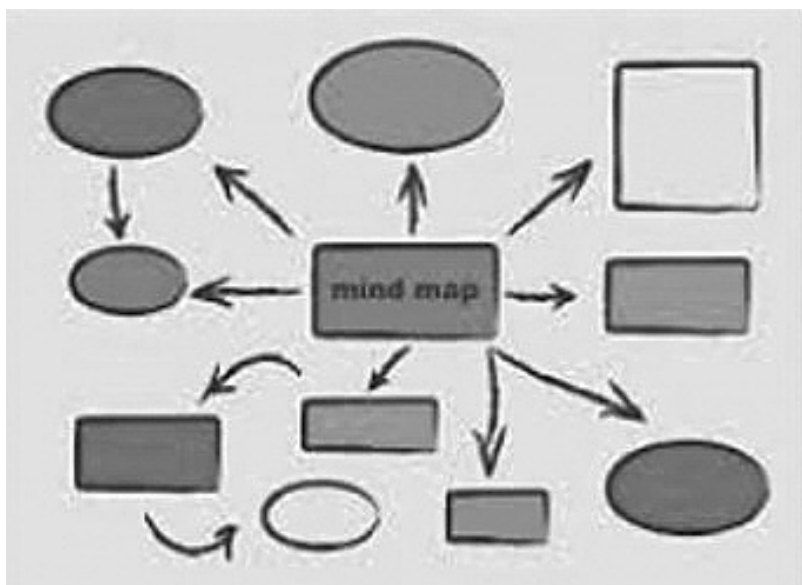


Figura 7. Harta mentală

În utilizarea acestui instrument e nevoie:

- să găsim cuvântul sau imaginea pe care o plasăm în centrul hărții. Acesta simbolizează subiectul pe care dorim să-l tratăm;
- să fim creativi, adică să scriem sau să desenăm primele elemente care ne vin în minte atunci când ne gândim la subiectul central. Chiar dacă aceste prime idei par ciudate, nu trebuie să ne cenzurăm!
- să asociem ideile între ele: pe măsură ce ideile apar, vom nota un cuvânt sau mai multe pe linia care se ramifică cu punctul central;
- să evităm constrângerile, să gândim în afara șabloanelor mentale tradiționale. Totul este permis în desenarea acestei hărți;
- să menținem și să întreținem continuitatea în desenarea hărții. Dacă fluxul de idei devine mai lent, desenăm ramificații neexplicate și lăsăm ca mintea să genereze ulterior idei pentru a le completa;
- să stabilim legături sau conexiuni. Uneori aceste conexiuni apar imediat și le putem atașa la diverse subramuri. În alte cazuri, aceste legături nu apar, și atunci ne vom conecta la ideea sau tema centrală. Organizarea ideilor se va putea face ulterior. Prima preocupare pe care o avem este să formulăm idei pe care să le adăugăm pe hartă.

9. Modelul Realitate-Simbolică-Imaginație

Acest model este inspirat de cercurile Borromeo (Borromean rings) care pot fi reprezentate ca în figura următoare:



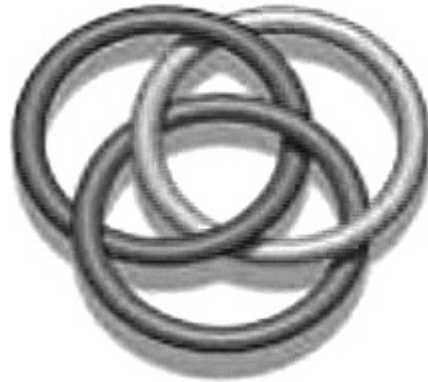


Figura 8. Cercurile Borromeo

Acest model ne permite să realizăm un audit al punctelor forte și slabe pornind de la trei dimensiuni: Realitate, Simbolică și Imaginar (RSI).

Pe baza informațiilor culese și a observațiilor desfășurate în propria organizație, modelul ne permite să evidențiem:

- Nivelul de acceptare a realității înconjurătoare de către organizație (forțe exogene și endogene)
- Posibilitățile de a crea și de a da viață imaginarului, în special prin munca managerului
- Relația cu simbolurile/codurile folosite în cadrul organizației în vederea favorizării integrării angajaților.

Modelul RSI urmărește și permite obținerea unui echilibru între cele trei cercuri.

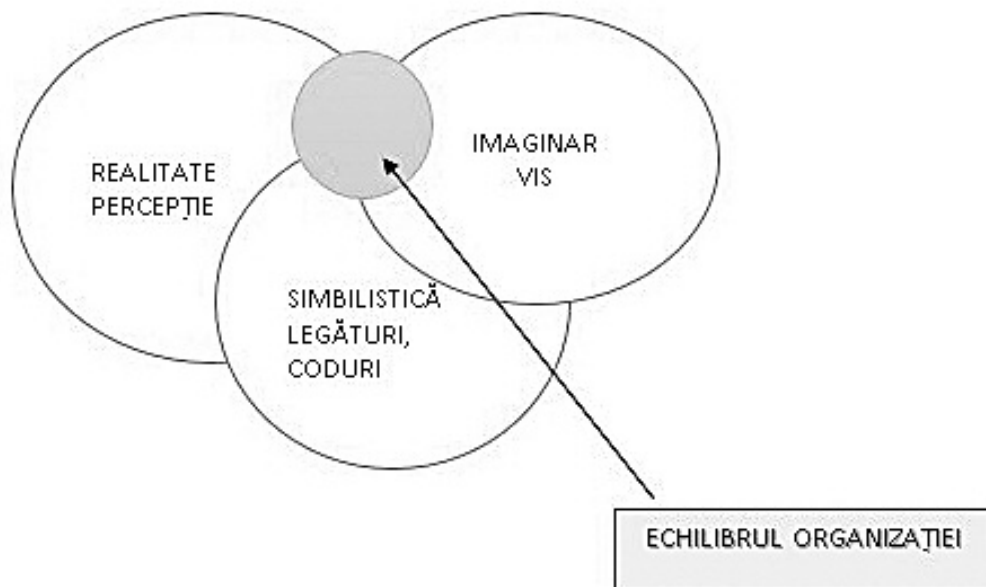


Figura 9. Echilibrul celor trei dimensiuni
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Acest instrument de discuție și culegere de fapte observabile ne permite să facem un audit pe trei planuri:

- Cercul „Realitate”: acesta ne arată dacă lucrurile sunt acceptate de către organizație așa cum sunt ele, dacă nu sunt mascate problemele, dacă sunt puse în funcțiune sisteme de supraveghere (supraveghere concurențială, supraveghere sociologică...).
- Cercul „Simbolică”: acesta este cel care creează legăturile dintre indivizi; persoanele nu pot conviețui decât dacă respectă aceleași coduri. Fiecare organizație are o anumită simbolică, aceleași coduri, același limbaj.
- Cercul „Imaginar”. A face Imaginarul să trăiască în organizație înseamnă:
 - ✓ Proiectarea în viitor a organizației și reținerea imaginii pozitive proiectate
 - ✓ Formularea de obiective, de proiecte ambițioase, de politici de cercetare și dezvoltare
 - ✓ Căutarea de manageri charismatici.

În demersul de echilibrare se vor evita câteva posibile disfuncții:

- negarea realității: nu vrem să vedem schimbările care se petrec în jurul nostru;
- hipertrofia simbolisticii: acordăm prea multă atenție codurilor (biroul, spațiile de parcare, mașina de serviciu...);
- hipotrofia imaginarului: dacă „planul social” sau „reducerea costurilor” sunt cuvintele cheie în organizație, nu vom avea niciodată mijloace pentru a ține în viață imaginarul!

10. Modelul cibernetic (analiza unei deficiențe)

Modelul cibernetic ne permite să analizăm o deficiență a unei acțiuni fără a ignora niciuna dintre cauzele care ar fi putut să o genereze. Modelul presupune parcurgerea următoarelor trei etape:

- Identificarea tuturor elementelor acțiunii studiate
- Analiza fiecărui element pentru a înțelege cauza ecartului dintre obiectiv și rezultat
- Formularea de soluții pentru reglarea sistemului și pentru suprimarea ecartului existent.

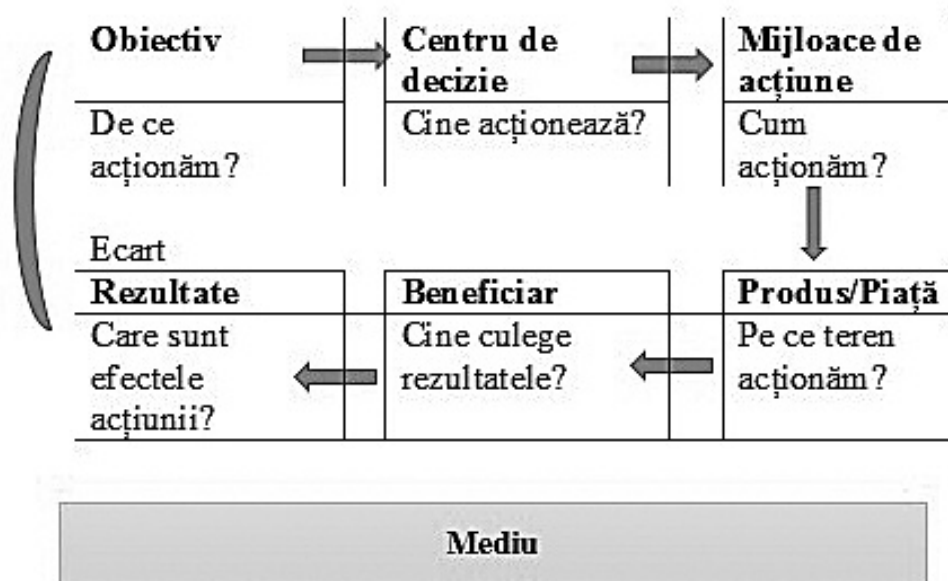


Figura 10. Modelul regularizării ecarturilor
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008



Pentru aplicarea acestui model este necesar:

- să aplicăm modelul, adică să determinăm centrul de decizie (responsabilul), care sunt obiectivele fixate (cantitative și calitative), mijloacele de acțiune folosite (oameni, tehnologii, resurse financiare), teritoriul pe care se desfășoară acțiunea, rezultatele acțiunii, beneficiarul rezultatelor (cine a înregistrat rezultatele și cu ce instrumente), mediul (contextul socio-economic sau orice alt mediu concurențial, tehnologic);
- să luăm fiecare dintre elementele anterior menționate și să ne punem întrebări astfel încât să vedem dacă vreunul dintre elemente este cauza ecartului;
- să formulăm soluția astfel încât să nu mai avem ecarturi între rezultatele obținute și obiectivele fixate. Vom relua elementele modelului și vom decide să acționăm asupra unuia dintre elemente.

11. MotivAction



Aceasta este o metodă care presupune întocmirea unei liste cu sursele de motivare și demotivare din organizație. Motivarea și demotivarea pot fi determinate:

- fie de răspunsurile organizaționale coerente sau non-coerente;
- fie de răspunsuri adecvate sau inadecvate la nevoile angajaților.

Această listă permite să grupăm:

- motivațiile legate de munca însăși;
- motivațiile legate de organizarea companiei;
- motivațiile legate de relația fiecărui angajat cu ierarhia.

Aplicarea acestui model ne permite să întocmim o listă atât la nivel individual, cât și de grup. Etapele de parcurs sunt următoarele:

Reperarea. Vom propune fiecăruia să reperițe în listă sursele de motivare care există astăzi la locul lor de muncă și sursele de demotivare existente.

Notarea. Fiecare participant notează:

- ce i se pare important să păstreze (această motivație există și ea este importantă pentru mine);
- care sunt sursele de demotivare cele mai importante din organizație.

Analiza. Regruparea diferitelor răspunsuri ale participanților și în funcție de sursele de motivare și demotivare și efectuarea analizei.

Diagnostic. El ne va permite să identificăm:

- motivațiile de tip structural (ansamblul participanților prezintă aceleași surse pozitive sau negative);
- motivațiile de tip conjunctural (sursa de motivare sau demotivare există într-un anumit departament sau într-o unitate de business, dar nu se regăsește în altă parte);
- motivațiile de tip personal (doar o anumită persoană resimte sursa).

Recomandări. Această etapă presupune ca, pornind de la analiză și diagnostic, să stabilim un plan de acțiune:

- cu privire la motivațiile de tip structural: vom iniția acțiuni de reglare organizațională;

- cu privire la motivațiile de tip conjunctural: acțiuni de reglare managerială;
- cu privire la motivații de tip personal: acțiuni de tip coaching, mentoring.

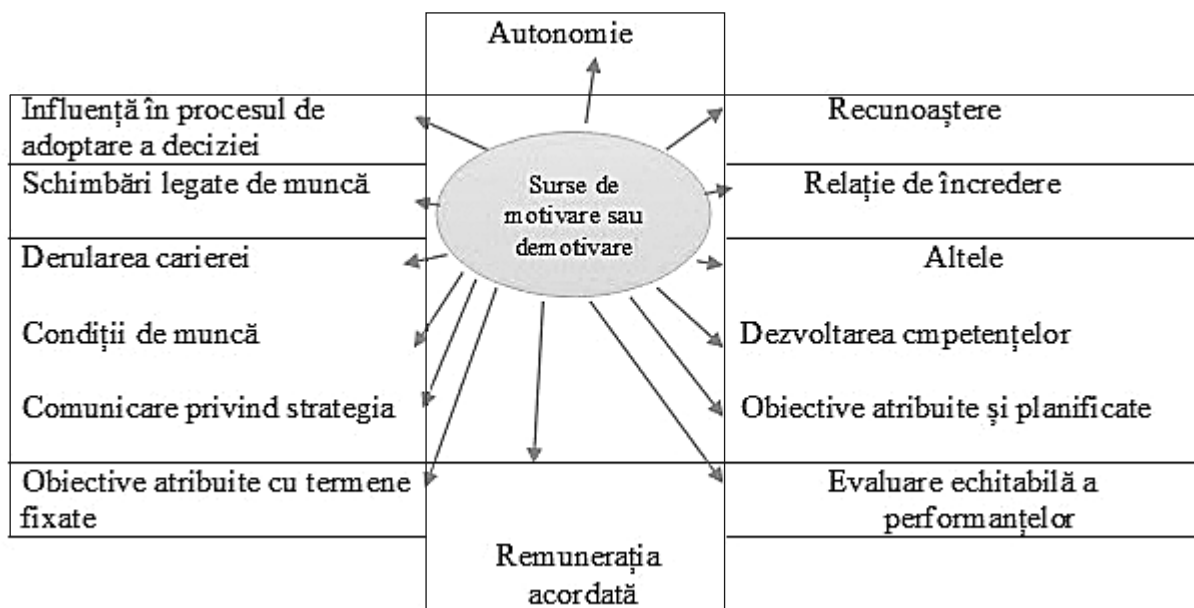


Figura 11. Modelul MotivAction
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

12. Cubul lui Stern (căutarea cauzelor)

Cubul lui Stern ne ajută să conștientizăm că este necesar să căutăm toate cauzele care ar fi putut genera o problemă dacă vrem să rezolvăm acea problemă și să găsim soluții potrivite. Cu ajutorul metodei vom putea să grupăm cauzele în funcție de următoarele patru criterii: urgența de rezolvare, importanța cauzei, posibilitatea de a acționa și capacitatea de a găsi soluții pentru rezolvarea problemei). Acest instrument este deosebit de util în cazul muncii în echipă pentru a selecta cauzele asupra cărora putem acționa cu adevărat.



Tabelul 1. Selecția cauzelor principale

Criterii/ Cauze	Urgența	Importanța	Posibilitatea de acțiune	Capacitatea de a găsi soluții	Total și clasament
Cauza A	Mai degrabă Da (2)	Mai degrabă NU (1)	Da (3)	Nu (0)	6 puncte Prima
Cauza B	Nu (0)	Da (3)	Da (3)	Da (3)	9 puncte A doua
Cauza C	Da (3)	Nu (0)	Nu (0)	Mai degrabă Da (2)	5 puncte A treia

Cum vom folosi această metodă?

Etapile de urmat:

- Inventarierea tuturor cauzelor care pot explica o disfuncționalitate
- Analiza fiecărei cauze în funcție de diverse criterii. Se acordă note de la 0 la 3 (de exemplu, dacă cauza A este percepută ca fiind foarte importantă, ea va primi nota 3, iar o cauză de importanță neglijabilă va primi nota 0).

etape

etape

- Însurarea notelor obținute de fiecare cauză. Totalul obținut poate varia de la 0 la 12.
- Selecționarea cauzelor care au obținut punctajele cele mai mari: pentru aceste cauze vom încerca să aducem soluții de rezolvare.

13. Diagrama Ishikawa

Această metodă ne permite să identificăm cauzele unui efect constat și determinarea modalităților prin care putem soluționa deficiențele. Ea se prezintă sub forma unui schelet de pește sau a unei ramuri care grupează diferitele cauze conform legii celor 5M: materiale, forță de muncă, mașini, metodă, mediu. Construirea unei diagrame Ishikawa înseamnă să se construiască o arborescență care pleacă de la trunchi către ramuri ajungând până la detalii, la frunze.

Utilizarea acestei metode presupune:

- definirea clară a efectului asupra căruia dorim să acționăm direct;
- listarea prin intermediul brainstormingului a tuturor cauzelor susceptibile să provoace problema analizată;
- regruparea cauzelor potențiale în cinci familii: materiale, mână de lucru (competențe), mașini/echipamente, metode și mediu (lumină, zgomot, praf, localizare);
- trasarea săgeților secundare care corespund diferitelor familii de cauze;
- înscrierea pe mini săgeți a cauzelor atașate fiecărei familii;
- căutarea cauzelor potențiale expuse, a cauzelor reale ale problemei identificate. Cauza cea mai importantă va fi aprofundată.

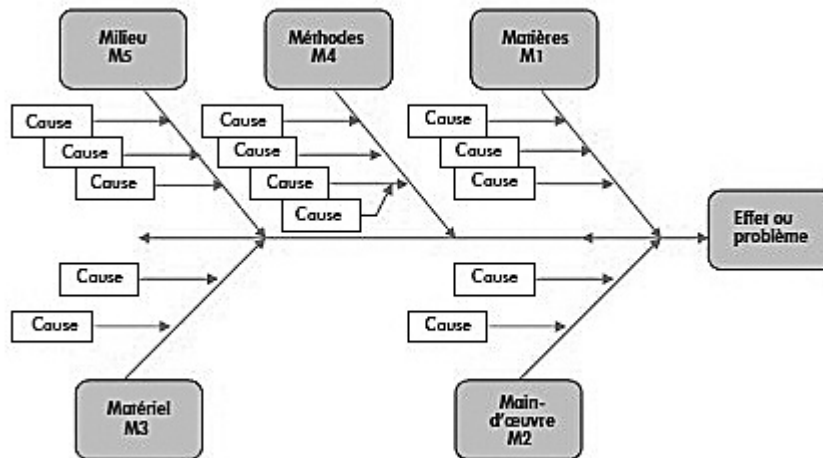


Figura 12. Diagrama Ishikawa
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

14. Metoda de structurare a unei probleme

Această metodă permite să se structureze ansamblul informațiilor și soluțiilor propuse în mod logic și coerent. Ea ne permite să-i facem pe receptori să înțeleagă raționalitatea demersului analistului. Pornind de la obiectivul de cercetare la programarea acțiunii, interlocutorul va putea să urmeze pas cu pas raționamentul după care se ghidează analistul.

Metoda poate fi folosită ca o metodă de prezentare în fața clientului care solicită studiul.

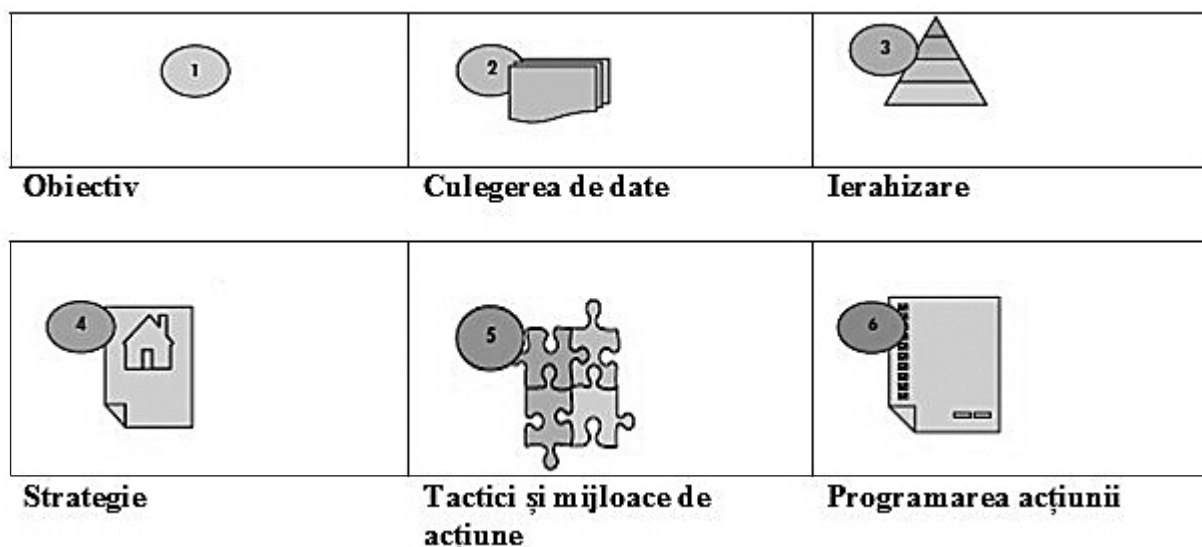


Figura 13. Structurarea problemei
Sursa: Adaptare, Stern&Schoettl, 2008

Cum vom folosi această metodă?

Avem de parcurs mai multe etape:

- Stabilirea obiectivului. În această etapă formulăm un rezultat, de natură cantitativă sau calitativă ce trebuie atins.
- Colectarea de date necesare pentru a face o analiză aprofundată.
- Ierarhizarea datelor. Această etapă ne permite să valorizăm diferite opinii sau fapte. Nu toate datele au aceeași valoare. Vom evidenția diferențele și vom adopta o strategie adecvată pentru fiecare situație.
- Strategie. În această etapă se va determina ideea de bază care ne va permite să ne atingem obiectivul propus.
- Tacticile. Cu această ocazie, strategia va fi declinată pentru toate funcțiile organizației (funcțiunea comercială, funcțiunea resurse umane, funcțiunea producție, funcțiunea cercetare-dezvoltare, funcțiunea financiar-contabilă)
- Mijloacele de acțiune. Strategia și declinarea sa pe tactici cere ca, pentru fiecare domeniu, să se determine mijloace de acțiune (cu ce mijloace putem acționa?)
- Programarea acțiunii. Această etapă presupune să se precizeze care vor fi acțiunile de pus în aplicare, care sunt orizonturile de timp și actorii responsabili cu urmărirea fiecăreia dintre ele.

etape

15. Metoda criteriilor

Această metodă ne permite să clasificăm informațiile culese pe baza mai multor criterii, fiecare criteriu corespunzând unei funcțiuni din organizație. În felul acesta există posibilitatea unei viziuni de ansamblu care poate fi structurată astfel încât să permită efectuarea unui bun diagnostic.



În vederea aplicării metodei, vom parcurge mai mulți pași:

- vom culege informații;
- vom grupa informațiile în funcție de cele cinci criterii menționate în figură;
- vom grupa, în cadrul fiecărui criteriu, elementele care adaugă valoare;
- vom evalua fiecare informație culeasă, cu scopul de a estima calitatea sa;