

CAPITOLUL 1

Diagnosticare

1.1. Aspecte definitorii ale metodologiei de diagnosticare

Realizarea oricărui studiu diagnostic, pentru soluționarea *problemelor* de orice natură intervenite în activitatea agentului economic, necesită o abordare metodică. Această exigență, valabilă pentru toate tipurile de studii, este mult mai mare în cazul diagnosticului unei activități productive, a unui produs. Pentru a pătrunde în labirintul complicat al unei întreprinderi și a identifica soluțiile cele mai bune la problemele apărute, este foarte importantă asigurarea unei *informări corecte* a specialistului consultant. Metoda diagnosticării, pe de o parte, ar trebui să permită degajarea elementelor esențiale pentru elaborarea studiului și, mai mult, cercetarea în profunzime în cazul anomaliilor, iar pe de altă parte, să neglijeze elementele accesorii care nu prezintă utilitate pentru domeniul studiat, [16]. Această dublă necesitate antrenează eforturile *expertului* în eliminarea dificultăților metodei de diagnosticare, ce ar trebui să evite două posibile limite și anume: realizarea unui *studiu foarte analitic și costisitor* în raport cu informațiile pe care le aduce sau elaborarea unui *studiu mult prea global*, care poate antrena unele omisiuni, prin care să se piardă unele puncte importante pentru judecata finală și pentru programele de acțiune ce urmează a fi propuse. Ca urmare, numai o metodă riguroasă de diagnosticare va convinge beneficiarul studiului de competența și de valoarea expertului specialist la care s-a apelat și de faptul că rezultatul expertizei nu cuprinde o multitudine de informații inutile, fără esență.

Orice diagnostic presupune utilizarea mai multor tehnici complementare pentru evidențierea și analiza aspectelor vizate. Avantajul recurgerii la o abordare multilaterală este dublu: pe de o parte, permite *verificarea mărturiilor / argumentelor* care măresc securitatea analizei iar pe de altă parte, permite *identificarea celor mai potrivite procedee*, adaptate domeniilor studiate, deoarece orice tehnică are limitele sale și poate fi utilizată numai în proporții diferite pentru examinarea structurilor, funcțiilor sau proceselor cercetate. Realizarea metodică a diagnosticului comportă un anumit număr de etape, absolut necesare în elaborarea unei lucrări pertinente.

Studiul diagnosticului [46] ne furnizează un anumit număr de informații utile în abordarea asupra unui produs ca urmare a *degradării sau deteriorării acestuia*. Instrumentele diagnosticului sunt destinate să genereze și să primească informații și date, să le ordoneze și să le structureze și, prin punerea

lor în legătură, să permită deducerea unei semnificații pe care n-ar avea-o dacă ar fi tratate separat.

Diagnosticul este prezentat ca unirea a două niveluri de analiză:

- punctele forte și slăbiciunile posibile ale unui produs;
- amenințările generate de mediul înconjurător.

Această analiză este în mod necesar dinamică. Se dezvoltă astfel, metode exacte de analiză comparativă a unui produs.

La definiția medicală tradițională, care nu vede în diagnostic decât determinarea disfuncționalităților (pornind de la simptome), limbajul modern informatic a adăugat căutarea cauzelor și corectarea acestor disfuncționalități.

Diagnosticul, în sensul său actual lărgit, cuprinde ciclul complet, [41]:

constatare -analiză-acțiune

Această definiție poate fi reținută pentru diagnosticul unui produs, al calității sau a unei situații generale de disfuncționalități.

O altă abordare, mai pragmatică, constă din definirea diagnosticului pe baza întrebărilor la care trebuie să se răspundă:

- Care este situația actuală?
- În ce situație de *risc* mă aflu dacă nu schimb nimic?
- În funcție de situația în care mă încadrez, care sunt acțiunile pe care trebuie să le întreprind?
- Care sunt riscurile și obstacolele de depășit?

Cea de-a treia întrebare pune problema referențialului. Acesta trebuie să fie explicit, și să servească drept model de comparație pentru a facilita o evaluare a devierii existente.

Ca urmare, diagnosticul reprezintă o acțiune de investigare dusă de o persoană (sau un grup de persoane) asupra funcționării unui produs, echipament, etc., sau asupra unei situații produse ca urmare a degradării produsului, echipamentului, etc., la cererea unei autorități competente.

Realizat într-o manieră preventivă sau curativă, diagnosticul are ca țel:

- să analizeze corelația funcționării și a managementului cu obiectivele;
- să scoată în evidență neconformitățile și ansamblul cauzelor;
- să propună un plan de acțiune potrivit, acționând asupra unui ansamblu de cauze și asupra mediului înconjurător, astfel încât să amelioreze competitivitatea sau eficacitatea produselor, echipamentelor, etc.

Diagnosticul utilizează metode și instrumente adaptate, plecând de la un referențial mai mult sau mai puțin explicit.

Înainte de *deteriorare*, ca măsură preventivă, se poate efectua diagnosticul calității.

1.2. Diagnosticul calității

Managementul calității reprezintă practica internă a organizațiilor pentru a asigura produse și servicii în conformitate cu cerințele clienților săi. Un sistem de management al calității certificat, demonstrează angajamentul organizației pentru calitate și satisfacerea clientului. Încrederea în capacitatea de a furniza "produse de calitate" a unei organizații este premiza de bază pentru o cooperare fructuoasă. Calitatea, ceea ce înseamnă calitatea proceselor și a rezultatelor, este și va fi întotdeauna un factor de competiție important, dacă nu cel mai important. Cele zece principii ale managementului calității sunt un mijloc de a orienta organizația către țelurile propuse și de a îmbunătăți în mod continuu performanțele:

- Îndeplinirea politicii și a obiectivelor organizației;
- Câștigarea încrederii clienților;
- Creșterea satisfacției clienților;
- Îmbunătățirea continuă a performanței generale;
- Adaptare activă și sistematică la modificările condițiilor pieței;
- Satisfacția angajaților;
- Îmbunătățirea performanței;
- Transparența și eficiența proceselor interne ale organizației;
- Evitarea erorilor în locul corectării lor;
- Economisire de timp și bani.

Aplicarea principiilor managementului calității, nu numai că aduce beneficii directe, dar asigură în același timp o contribuție semnificativă la managementul costurilor și riscurilor. Considerațiile managementului beneficiilor, costurilor și riscurilor sunt importante pentru organizație, clienții acesteia și alte organisme interesate. Diagnosticul calității își găsește câmpul de acțiune în toate domeniile pentru a verifica dacă activitățile, performanța, structura unei organizații, corespund exigențelor politicii definite de direcția impusă și de performanțele în materie de calitate ale organizației, în vederea căutării tuturor surselor potențiale de ameliorare. Această abordare arată că diagnosticul acoperă elaborarea politicii și a obiectivelor calității, ultimul element al procesului strategic și, respectiv, primul element al procesului calității.

Astfel, diagnosticul calității poate acoperi:

- analiza cuplului produs-client, pentru a măsura adecvarea primului la nevoile celui de-al doilea (nevoi intrinseci și extrinseci). Această analiză este la frontiera diagnosticului strategic;
- aptitudinea serviciilor marketing și comercial de a determina nevoile pieții, instrumentele de aplicare la acest nivel și rezultatele obținute;
- analiza relațiilor cu furnizorii și subfurnizorii pentru a aprecia neconformitățile și câștigurile potențiale de competitivitate;

- funcționarea serviciului de aprovizionare în raport cu responsabilitatea sa asupra calității furniturilor exterioare;

- analiza organizării interne în privința demersului calitate-produs, așa cum a fost prezentată, adică din punct de vedere al controlului proiectării, proceselor și service-ului, dar și în privința funcționării producției și mijloacelor puse la dispoziția sa (umane, tehnice, know-how) și a funcționării serviciilor numite "de susținere" a producției (metodă, întreținere) și ale serviciilor administrative (personal, financiar, etc.);

- cercetarea tuturor neconformităților și problemelor situate la interferențele dintre nivelurile prezentate mai înainte și mai ales între servicii. Neconformitățile între servicii sunt tratate în analizele organizaționale care le privesc.

În prezent, demersul diagnosticului presupune:

- un act voluntarist de cercetare și analiză în vederea ameliorării unei situații;

- un model de referință, sau o serie de criterii caracteristice permițând determinarea unui nivel de performanță;

- o metodă de analiză și investigare;

- un anumit număr de mijloace de acțiune propuse pentru a reduce sau suprima neconformitățile și/sau ameliora nivelul de performanță.

O aceeași situație poate fi studiată în diferite maniere, după multiple referențiale, cu ajutorul instrumentelor speciale.

Cele nouă întrebări ale diagnosticului

1) Care este cadrul investigației?

2) Ce demers trebuie să caracterizeze acțiunea?

3) Cum funcționează domeniul asupra căruia trebuie condusă ancheta?

4) Cum ar trebui sistemul să funcționeze?

5) De ce nu funcționează acesta așa cum s-a prevăzut?

6) Care sunt consecințele și efectele datorate acestei situații?

7) Se poate ameliora funcționarea sa și ce obiective rezonabile se pot fixa?

8) Acționând asupra căror parametri și în ce manieră?

9) Ce consecințe ar avea modificarea asupra domeniului considerat?

Aceste întrebări oferă o cronologie de lucru care se poate decupa în două mari faze:

- caracterizarea situației de plecare, ce regroupează primele cinci întrebări;

- ameliorarea previzibilă și modalitățile de acțiune, descrise de ultimele patru întrebări.

În sfârșit, o ultimă întrebare decurge din toate cele precedente:

10) Cum s-ar putea verifica dacă obiectivele prevăzute au fost atinse?

Definiția diagnosticului

Tabelul 1.1

Definiție		Domeniu
Ce își propune?	Acțiuni de investigare ¹	
Cine?	O persoană (sau un grup de persoane)	Internă sau externă domeniului respectiv, dar în orice caz: <i>competentă și obiectivă</i>
Unde?	La o organizație ²	Sistem, activitate, întreprindere, uzină, administrație
	sau la o parte din ea	Atelier, serviciu, funcție, proces, produs, procedeu, mașină, tehnică, social, financiar
Scop?	Să se analizeze corelația sa ³	Adecvare, aptitudine de funcționare, eficacitate
	Să evidențieze neconformitățile și cauzele lor	Problema, dificultatea, blocajul
	Să propună un plan de acțiune potrivit ⁴	Soluții, acțiuni corective sau de ameliorare, demersuri, metode, etc.
Cum?	Utilizând metodele și instrumentele adaptate și bazându-se pe un referențial ⁵	Tehnică, analiză de date și informații, comunicare, model, referință recunoscută
Declanșare	De către o autoritate competentă ⁶	Din interiorul organizației, factor de decizie, responsabil cu demersul respectiv
	Pentru motive preventive sau curative	Verificare preventivă, check-up sau în urma unei probleme, a constatării unei devieri, erori, disfuncționalități, greșeli, pană, conflicte

NOTE:

1. Investigare: semnifică cercetarea continuă și sistematică

2. Sistem

3. Coerență: această noțiune trimite la analiza adecvării între:

- obiective și contexte (sau mediu înconjurător);
- obiective și caracteristici interne;
- obiective și mijloace aplicate;
- mijloacele însăși;
- rezultatele obținute și rezultatele posibile.

4. Planul de acțiune se referă la cauzele problemelor dar și la condițiile de mediu care favorizează eficacitatea acțiunilor

5. Referențialul: trebuie să fie cât mai formalizat posibil

6. Autoritate: a) poate fi externă domeniului studiat, dar cu acordul explicit al ierarhiei operaționale. b) declanșarea poate fi spontană, fără alt motiv decât prevenirea, sau din contră, să se facă în urma unor incidente

1.3. Terminologia practică: metodă, demers, instrument

Metoda

Sensul acestui cuvânt poate fi definit în două moduri, ușor diferite:

- este o manieră de a acționa după un plan gândit și hotărât dinainte;
- este un ansamblu de instrumente care se utilizează succesiv, în diferite etape.

Ambele presupun faptul că un scop a fost fixat de la început. Prima definiție conduce la necesitatea unei reflecții prealabile acțiunii, a doua pune accentul pe organizarea riguroasă a mijloacelor ce se doresc a fi folosite.

Există în metodă un punct de plecare, o orientare filosofică, politică și strategică în ceea ce privește maniera de a proceda. Se disting două metode ce conduc la aceeași finalitate: metoda Juran privilegiază sensul politic și managementul pe când metoda Crosby se vrea mai operațională și mai spectaculoasă căutând să mobilizeze efectivele prin intermediul acțiunilor destinate să influențeze spiritele (ziua cu *zero defecte*, de exemplu) și să favorizeze luările la cunoștință și schimbările de comportament.

Metoda este aleasă în funcție de obiectivele diagnosticului: ea definește instrumentele, conținutul și înlănțuirea etapelor, principiile de acțiune. Metoda justifică criteriile, permițând să se decidă trecerea la etapa următoare.

Demersul

Foarte aproape de metodă, demersul nu conține ideea de plan hotărât dinainte. Demersul este mai empiric: se ajunge la un rezultat căruia nu i se poate defini cu siguranță conținutul dinainte. Demersul include ideea de directivă. Dacă metoda trebuie să fie riguros definită și aplicată, demersul se adaptează în funcție de situațiile întâlnite.

În sociologia organizațiilor se vorbește de *demers de schimbare*. Se înțelege perfect de ce, pentru că nu există în acest domeniu mijloace care să garanteze schimarea căutată. Demersul reprezintă ansamblul acțiunilor planificate care vor fi folosite cu ocazia diagnosticului. Se pot include în demers etapele și cronologia lor, respectiv, lista a ceea ce trebuie făcut. Demersul depinde de metoda utilizată și de domeniul de investigare; în plus, el poate varia în funcție de complexitatea problemei și de nivelul de investigare dorit.

Instrumentul

Este prin definiție un obiect fabricat care servește pentru a acționa asupra materiei, a face o muncă; instrumentul desemnează adesea un obiect sau elementul de bază al unei mașini mai complexe care este în relație directă cu materia. Folosirea acestui cuvânt nu este improprie în limbajul managementului.

Unitatea de bază a *diagnosticului* este instrumentul. Cele mai des întâlnite sunt:

- matricea diagnosticului;
- flow-charts (diagramele de flux), diagrame, logigrame;
- grile de analiză ale neconformităților;

Este esențială utilizarea unui *referențial* pentru a verifica aplicarea procedurilor, pentru a aprecia conformitatea unei organizări, a calității raportată la un referențial, pentru a analiza originile costurilor sau ale neconformităților (eroare, neaplicare de proceduri, material neadaptat sau neconform).

Diagnosticul acoperă un câmp de investigare mult mai larg decât *auditul* și produce o analiză mai profundă. El nu se mulțumește să constate devierile, ci pune în evidență cauzele neconformităților, subliniază importanța lor relativă și indică acțiuni corective. Cu toate că se insistă asupra necesității unui referențial, diagnosticul este adesea realizat fără document normativ formal, pentru că el trebuie să poată fi orientat în maniere diferite, în funcție de situațiile întâlnite. Diagnosticul trebuie să permită abordarea relațiilor de la cauză la efect, cele mai neașteptate și mai neobișnuite. El trebuie, de asemenea, să rămână cât mai liber în investigațiile sale, ceea ce nu este cazul auditului. Determinările obiectivelor, analiza referențialului în raport cu un context dat și revizia sa eventuală sunt de domeniul diagnosticului. Acesta face apel la instrumente de un nivel de performanță mai înalt decât cele utilizate în mod obișnuit de audit.

Diagnosticul calității are ca obiective:

- să dea informațiile necesare, relative la calitate pentru a permite fixarea strategiei organizației (dacă aceasta face obiectul unui demers de elaborare structurată);
- să ajute la elaborarea obiectivelor și a politicii calității (pe baza informațiilor adunate anterior), ale strategiei și politicii generale;
- să servească drept bază la elaborarea celei mai bune strategii în domeniul calității, pentru a atinge obiectivele calității și planurile de acțiune, în domeniul calității rezultante;
- să propună planurile de acțiune și programe de ameliorare adecvate politicii, obiectivelor și strategiei în domeniul calității, adaptate la funcționarea reală observată;
- să evidențieze toate neconformitățile în materie de calitate ale organizației, la toate nivelurile, după obiectivele atribuite diagnosticului, precum și cauzele lor și să le ierarhizeze pentru a ușura elaborarea planurilor de ameliorare a calității, în diversitatea originilor (tehnice, umane, informative, financiare, organizaționale).

1.3.1. Diagnostic de fezabilitate

Această formă de diagnostic este foarte importantă pentru introducerea tehnicilor, metodelor sau instrumentelor noi în cadrul organizației. Ea permite să se verifice în prealabil că:

- tehnica în chestiune se aplică domeniului studiat;
- condițiile introducerii sale sunt favorabile;
- cauzele blocajelor sau respingerilor sunt bine identificate și evaluate;
- soluțiile prefigurate pentru remediere sunt bune;
- demersul prefigurat răspunde caracteristicilor terenului;
- programul de introducere este adaptat.

Această formă de diagnostic are mare importanță în momentul de față, datorită vitezei cu care evoluează tehnicile și mijloacele de producție. Ea se aplică perfect la introducerea metodelor precum și la controlul statistic al procedeelor, MSP (sau SPC: Statistical Proces Control), a tehnicilor moderne de conducere a producției, etc.

1.3.2. Diagnosticul unei situații evolutive

Acest tip de diagnostic este practicat atunci când, în cadrul unei probleme cunoscute sau resimțite (dar pentru care lipsește informația sau este dificil de analizat, sau pentru care cauzele sunt multiple și greu ierarhizate), trebuie făcută o investigație aprofundată a diferiților factori având, sau fiind susceptibili de a avea, o influență asupra problemei.

1.3.3. Diagnostic de acțiuni colective

Este practicat atunci când este necesară o reflecție comună în vederea obținerii unui consens în cadrul proiectelor, vizând evoluția modurilor de funcționare, referențiale culturale sau comportamentale.

1.3.4. Diagnostic de evoluție a performanței

Acest tip de diagnostic poate lua una din următoarele forme:

- evoluția standardului spre o situație de funcționare optimă (pentru un obiectiv dat);
- reevaluarea obiectivelor calității sau ponderea lor în procesul reflecției strategice.

1.3.5. Autodiagnostic

Acesta este realizat chiar de părțile implicate, fiind vorba de o formă care poate fi considerată ca un ansamblu al diagnosticurilor prezentate mai înainte. Grupul constituit pentru autodiagnostic trebuie să reunească toate competențele necesare. Oricare ar fi forma sa, diagnosticul se ocupă întotdeauna de sistem și de metoda de lucru. El nu se poate ocupa nici de produs, nici de service, nici de procedurile a căror analiză ține de domeniul auditului. Diagnosticul calității este o acțiune de investigație dusă asupra unei părți dintr-o organizație. Scopul său este de a ameliora competitivitatea organizației. Pentru aceasta:

- analizează coerența funcționării în raport de obiectivele definite în politica pentru calitate;
- reperează, măsoară și explică neconformitățile;
- propune un plan de acțiune.

Metoda utilizată trebuie să definească obiectivele, etapele succesive și principiile de acțiune.

1.4. Instrumentele diagnosticului și demersul investigației

Pentru ca investigația să-și atingă scopul trebuie ca:

- să fie comunicate principalele tehnici de investigare ce permit obținerea de informații (astfel încât să nu se omită nimic în cercetarea informațiilor, să se verifice calitatea și precizia lor, să se tragă concluzii utilizabile);
- să fie definită utilitatea și limitele instrumentelor diagnosticului;
- să se prezinte un demers tip, de realizare a unui diagnostic.

Tehnicile de *expertizare* sunt utilizabile, atât în cursul auditurilor, cât și al diagnosticurilor.

Instrumentele de expertizare

Observația

Nimic nu înlocuiește un contact direct cu terenul, mai ales când este vorba de a observa un mod de funcționare, adaptarea oamenilor la anumite forme de tehnică (sau de organizare), aplicarea unui consemn (sau a unei proceduri). *Observația* permite scoaterea în evidență a componentelor, situațiilor pe care alte forme de diagnostic n-ar fi putut s-o evidențieze niciodată. Observarea permite să se ia contact cu mediul, să se perceapă o ambianță, să se "filmeze" un cadru. În general, observația poate lua mai multe forme, funcție de stadiul studiului.

Analiza documentară

Constă din obținerea de informații având la dispoziție documentele pe care le posedă organizația. Această formă de investigație este întotdeauna foarte bogată. Ea permite formarea unei opinii asupra stării reale a organizației. Această analiză este indispensabilă în astfel de demersuri. Analiza documentară îmbogățește toate celelalte tehnici descrise în acest capitol.

Analiza documentară poate lua mai multe forme dintre care sunt prezentate doar două.

Analiza pieselor existente în organizație

Este potrivit să se instaleze toate piesele existente, să fie comunicate și, evident, să fie citite cu atenție. Se întâmplă foarte rar să se găsească documente precise și detaliate asupra neconformităților observate. Se va aduna pe parcurs o cantitate importantă de informații care vor fi organizate astfel încât să ajungă la imaginea finală. Experiența arată că pot apare frecvent piedici în acest domeniu. Astfel, un investigator insuficient experimentat va avea tendința să dispună de toate documentele aflate în dosarul său. S-a demonstrat că el nu va folosi mai mult de 30% până la 40% din acestea, pentru concluziile finale. Totuși, cunoașterea celorlalte piese poate avea o anumită importanță.

Analiza pieselor de întocmit

În cazul precis al unui diagnostic al calității, evaluarea a ceea ce se numește costurile noncalității presupune să se dispună de o informație importantă. Din nefericire aceasta este foarte rar disponibilă. Ca urmare, este necesar ca informația să fie constituită pe baza documentelor de înregistrare. Aceasta este o parte importantă a muncii de diagnosticare și poate lua multiple forme, putându-se aplica la toate neconformitățile.

Există o altă tehnică documentară, și anume sondajul. Acesta constă din realizarea, într-o manieră empirică sau statistică (cu definirea riscurilor), unui eșantion și obținerea din această sursă a învățămintelor aplicabile ansamblului populației.

În cele din urmă, expertul poate desemna pe cineva să facă o operațiune, sub controlul său, în scopul evaluării modului în care operațiunea se desfășoară și pentru a se asigura de validitatea rezultatelor și condițiilor de realizare. În acest mod, se pune în evidență o neconformitate.

Se poate da un exemplu de aplicarea acestei tehnici în domeniul capabilității instrumentelor de măsură. Validitatea unei operații de control în atelier poate fi contestată, fie arătând că operatorul nu are competența necesară, fie că aparatul nu are precizia sau repetabilitatea dorită. Este suficient să se realizeze un ansamblu de măsuri "in situ" și să se verifice rezultatele în condiții normale.

Convorbirea

Este o situație privilegiată ce reunește expertul cu o persoană aleasă să prezinte un domeniu pe care-l cunoaște, aducând informații, reflectând asupra unei situații. Ținând cont de dinamica interactivă și evolutivă caracteristică, această tehnică nu este neutră și trebuie utilizată cu unele precauții (comunicarea, calitatea informațiilor obținute, etc.).

Convorbirea este adesea împărțită între două forme diferite de acțiune:

- directivă (pornind de la întrebări al căror număr și ordine răspund la o logică fixată dinainte);
- nedirectivă (întrebări deschise).

În toate cazurile se impune utilizarea ghidurilor de conversație, a check-listelor de întrebări, etc. Aceasta reprezintă o formă privilegiată de culegere a informațiilor. Este foarte bogată, întrucât operatorul poate reacționa în fiecare moment asupra unei propuneri și asupra unei situații prezente, și, pornind de la aceasta, să fie condus spre anumite informații ascunse, sau a căror importanță nu era dezvăluită de către persoana care le furniza. Convorbirea permite, de asemenea, să se evidențieze date necunoscute sau considerate de neschimbat.

Chestionarul

Atunci când problema este suficient de bine studiată și când colaborarea interlocutorilor este garantată, se utilizează chestionarul ca metodă de lucru. Valoarea informațiilor astfel adunate este uneori dificil de apreciat.

Din această tehnică au reieșit altele două, care încearcă să se generalizeze. Acestea sunt autoraportorul (descrierea unei situații de către persoana sau persoanele interesate) și autoevaluarea. Aceasta din urmă este folosită cu precădere în funcțiile administrative.

Autoevaluarea permite celui interesat să ia la cunoștință de repartiția timpului său:

- sarcini legate de misiunea de bază;
- sarcini de informare a altora;
- sarcini de reglementare;
- tratarea urgențelor;
- reluarea unei munci deja realizate.

Chestionarul este folosit și pentru a cunoaște nivelul de satisfacere al utilizatorilor, al consumatorilor unui produs sau al beneficiarilor unui serviciu.

Combinarea tehnicilor

Alegerea uneia sau alteia din aceste tehnici depinde de mai multe criterii:

- tipul diagnosticului ales;
- nivelul de cunoaștere a domeniului ce se studiază;
- nivelul de încredere care se dorește a fi dat informațiilor culese.

Observația permite aprofundarea nivelului de cunoștințe deja dobândit, validarea informațiilor și ca urmare, asigurarea obiectivității lor. Observația se utilizează, în principal, pentru analizarea comportamentului indivizilor într-un context dat, individual dar și colectiv, sau pentru a studia felul în care este aplicată o instrucțiune, o recomandare sau o procedură, sau modul cum este executată o sarcină.

Cercetarea documentară (în principal asupra pieselor ce se constituie) este un mijloc fundamental al diagnosticului. Cercetarea documentară permite analiza informațiilor calitativ, extragerea indicatorilor sau a sintezelor, verificarea tipului de informații adunate și tratate de către organizație. *Cercetarea documentară* autorizează exprimarea unui aviz exterior asupra formei și conținutului documentelor utilizate de organizație.

Convorbirea este instrumentul privilegiat al oricărei acțiuni de diagnostic sau audit fiind singurul mod de a proceda conform unei metode, pentru a limita erorile și omisiunile într-o intervenție care trebuie să fie cât se poate de exhaustivă.

1.5. Calitatea informației

Pentru o eficientizare maximă a diagnosticării, organizația trebuie să-și definească cu mare precizie nevoile de informație. Aceasta implică evaluarea obiectivelor căutate și delimitarea domeniului.

Obiectivele sunt mai mult sau mai puțin explicite, în funcție de operator și de modul de formare al problemei; trebuie admisă o anumită marjă de manevră la acest nivel astfel încât să se păstreze posibilitatea de evaluare în funcție de situațiile întâlnite.

Pe de altă parte, determinarea câmpului de investigare presupune delimitarea unui anumit cadru de referință și existența unui model explicit al domeniului. Plecând de la acest model este posibilă constatarea unor abateri sau devieri.

În cele din urmă trebuie efectuat inventarul nevoilor de informare.

1.6. Analiza informațiilor adunate, concluziile și raportul

Raportul de diagnostic este un element capital pentru că este singura urmă a muncii realizate ce ține cont de toate elementele diagnosticului. Raportul rezultă din analiza informațiilor adunate și din interpretarea făcută de expert. Cu cât munca a fost mai participativă cu atât concluziile sunt de la început împărtășite de protagoniști. În toate cazurile această abordare limitează

repunerea în cauză a informațiilor, servind drept bază a analizei (pentru că ele au fost furnizate și adunate de persoanele în cauză).

Diagnosticul este forma privilegiată de investigare a unei organizații care încearcă să evolueze, fie prin reducerea neconformităților sale, fie prin ameliorarea nivelului său de performanță. Posedarea unei metode de diagnostic este o necesitate fundamentală pentru calitatea investigației realizate.

Utilitatea diagnosticului rezidă din punctele următoare:

- dispune de o *abordare structurală* asupra organizației, datorită unui model de referință coerent;
- are *instrumente operaționale* care permit colectarea unui volum cât mai mare de informații utile, organizarea colectării acestor informații urmând o schemă conducătoare dată (faza de teren), și care simplifică exploatarea acestor informații pentru a proceda la o analiză pertinentă;
- servește drept *bază de comunicare* printr-o reprezentare a rezultatelor care ușurează înțelegerea lor, plecând de la informațiile adunate cu ocazia diagnosticului.

O metodă de diagnostic trebuie să dea linii directoare de lucru, și să furnizeze următoarele:

- o listă de întrebări care trebuie puse;
- o organizare a acestor întrebări și cronologia lor;
- un mod de colectare a răspunsurilor și informațiilor;
- un mod de tratare a răspunsurilor obținute.

Limitele sale au mai multe surse:

- caracterul general al unei metode evaluate;
- predictibilitatea asupra a ceea ce se poate determina;
- maniera în care metoda va fi utilizată.

Diagnosticul reprezintă un moment important pentru analiza unei situații, produs, organizație, etc. Prin diagnostic trebuie să ne plasăm la originea reflecțiilor (și uneori a îndoielilor), a analizelor și repunerilor în cauză de la care poate pleca un proces de evoluție, [41]. Derularea diagnosticului trebuie gândită în acest spirit.