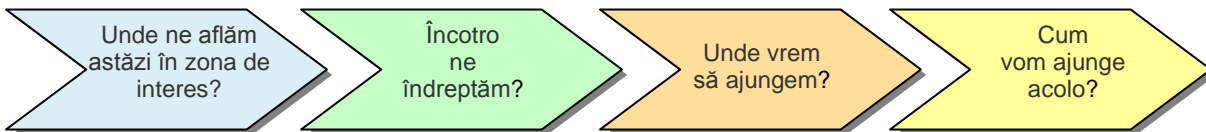


# Analiza GAP pentru sisteme de management

Analiza GAP sau analiza disparităților este o metodă simplă de planificare, care poate fi aplicată în diverse domenii cum ar fi planificare de afaceri, tehnologia informației, procese de producție sau evaluarea conformității sistemelor de management cu un standard de referință. În limba engleză GAP înseamnă hiat, lipsă, distanță, diferențiere sau decalaj.

Este un proces sistematic care evidențiază diferența sau decalajul dintre ceea ce produc planurile sau organizarea existente în prezent și ceea ce aveți nevoie pentru a produce în viitor. Analiza GAP se învâрте în jurul a patru întrebări-cheie: Unde ne aflăm astăzi în zona de interes (de exemplu, planificarea strategică sau conformitatea cu sistemul de management)? Încotro ne îndreptăm? Unde vrem să ajungem? Cum vom ajunge acolo?



Dacă ne referim la sisteme de management, analiza GAP este cel mai bun mod de a măsura în ce măsură sistemul de management existent este conform cu cerințele standardului de management și de a evalua necesarul de resurse pentru a îndeplini cerințele standardului într-un orizont de dezvoltare propus.

Atunci când se auditează un sistem de management utilizând analiza GAP se trec în revistă toate cerințele standardului pentru a identifica:

- Procesele existente care sunt conforme cu cerințele standardului și sunt documentate
- Procesele existente care sunt conforme cu cerințele standardului dar nu sunt documentate
- Procesele existente care necesită reproiectare sau îmbunătățiri pentru a fi conforme cu cerințele standardului
- Procesele inexistente, care trebuie proiectate și implementate pentru a asigura conformitatea cu cerințele standardului

## 1. Determinați orizontul de dezvoltare

Pentru a răspunde întrebării "Încotro ne îndreptăm?" este necesară stabilirea unei direcții și a unui orizont de timp pentru care se face analiza în vederea dezvoltării. Atunci când vorbim despre conformitatea unui sistem de management cu un standard de referință direcția este clară în sensul creșterii continue a nivelului de maturitate a

sistemului implementat. Analiza GAP se realizează pentru perioada de dezvoltare planificată de organizație. De exemplu, un orizont de cinci ani.

Pentru a răspunde la întrebarea “Unde vrem să ajungem?” este necesar să stabilim pe ce nivel de maturitate intenționăm să se găsească organizația în orizontul de timp stabilit.

## **2. Stabiliți un obiectiv și planificați auditul**

Stabiliți un obiectiv pentru obiectul analizei. De exemplu starea dorită pentru Sistemul de Management al Calității în următorii cinci ani.

Pentru audit, în funcție de dimensiunea organizației, este necesar un efort de 2 - 15 zile/om. Se va stabili o perioadă de audit (între 2 și 5 zile), echipa de auditori și auditorul șef. Este necesară și definirea structurilor organizatorice incluse în domeniul de aplicare al analizei GAP. Se vor stabili, de asemenea, echipele de audit.

Planul de audit stabilit va fi comunicat întregii organizații. Conducătorii locurilor de muncă vor fi instruiți să pregătească angajații din subordine pentru o colaborare cât mai bună cu auditorul în sensul participării active la furnizarea de informații utile.

Înainte de începerea auditului fiecare auditor trebuie informat asupra rolului său în cadrul misiunii și care sunt elementele cheie pe care se concentrează auditul, cum trebuie documentate observațiile.

## **3. Comparați și determinați decalajul**

Comparați starea curentă a sistemului de management cu cea la care organizația dorește să ajungă și înregistrați decalajul. Specificați cum ar trebui acoperit decalajul (personal, echipamente, capital de investiții, etc.).

Instrumentul de lucru este lista de cerințe a standardului. Auditorul va trece în revistă fiecare cerință pentru a determina dacă există un proces implementat și dacă el este conform cu cerințele formulate de standard.

Pentru a înregistra starea proceselor auditate există mai multe modalități de clasificare. Poate fi folosită o listă simplă de trei stări: implementat, parțial implementat, neimplementat sau conform, parțial conform, neconform.

În rubrica observații auditorul va nota dacă procesul este documentat sau nu, dacă sunt generate suficiente înregistrări pe baza cărora să poată fi auditat, dacă necesită îmbunătățiri sau dacă lipsește și trebuie documentat și implementat. Cu cât vor fi mai detaliate observațiile cu atât se va putea elabora și implementa un plan de acțiune mai eficace pentru asigurarea conformității.

O dată încheiată analiza GAP, lista cerințelor standardului pe care s-a consemnat conformitatea respectiv problemele identificate, va fi utilizată pentru:

- Elaborarea planului de măsuri
- Proiectarea/reproiectarea și documentarea proceselor care au fost identificate cu neconformități

#### **4. Elaborați un plan de măsuri**

Formulați un plan de măsuri realist pentru acoperirea decalajului dintre starea curentă a sistemului de management auditat și starea de conformitate cu standardul de referință. Planul de măsuri trebuie să răspundă la întrebarea “Cum vom ajunge acolo?”

Stabiliți responsabilitățile și un grafic de timp pentru implementarea măsurilor de îmbunătățire stabilite în planul de acțiune.

Implementați planul de măsuri și măsurați eficacitatea măsurilor de îmbunătățire implementate.

#### **5. Referințe**

[ 1 ] \*\*\*) , ISO 22000 Gap Analysis Tutorial, <http://www.22000-tools.com>

[ 2 ] \*\*\*) , Gap Analysis, <http://en.wikipedia.org/>

[ 3 ] **Alfred Sarkissian**, Gap Analysis Tutorial, <http://www.ehow.com>