

مدیریت ریسک در ISO9001:2015

نویسنده: محمد مهدی کشمیری زاده (مشاور سیستم های مدیریت و بهبود کیفیت)

مدیریت ریسک یکی از الزامات جدید استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش ۲۰۱۵ می باشد. ریسک اثر عدم قطعیت است و مدیریت ریسک فعالیت های هماهنگی جهت هدایت و کنترل سازمان با توجه به ریسک می باشد. شناسایی ریسک، فرآیند یافتن و تشخیص دادن و توصیف کردن ریسک ها می باشد. شناسایی ریسک شامل شناسایی منابع ریسک، رویدادها، علل و پیامدهای بالقوه آنها می باشد. متد مورد استفاده برای شناسایی ریسک به روشی موسوم به FMEA نامیده می شود. FMEA (تجزیه و تحلیل حالات نقص و اثرات آن) روشی سیستماتیک مبتنی بر قانون پیشگیری قبل از وقوع است که به دلایل زیر به کار می رود:

- ۱- شناسایی و اولویت بندی حالات بالقوه خرابی در یک سیستم، محصول، فرآیند یا سرویس.
- ۲- تعریف و اجرای اقداماتی به منظور حذف و یا کاهش میزان وقوع حالات بالقوه شکست.
- ۳- ثبت نتایج تحلیل های انجام شده به منظور فراهم آوردن مرجعی کامل برای حل مشکلات آینده.

مراحل انجام تکنیک FMEA:

برای انجام یافتن هرچه موثرتر تجزیه و تحلیل عوامل شکست باید روش منظمی را دنبال کنیم. در زیر روشی ۸ مرحله ای ارائه شده است که تجزیه و تحلیل عوامل شکست را ساده خواهد کرد. این ۸ مرحله عبارتند از:

- ۱- فرآیندی جهت انجام دادن تجزیه و تحلیل را انتخاب کرده و همفکری روی اجرای سیستم، طرح، فرآیند یا محصول آغاز شود.
- ۲- نمودار جریان فرآیند عملیات را آماده کنید. نمودار جریان چگونگی انجام دادن کار فرآیند را نشان می دهد.
- ۳- مشکلات را طبقه بندی کرده و اولویت ها را مشخص کنید. این کار را می توان به صورت تحلیل درختی خطاها یا نمودار استخوان ماهی انجام داد.
- ۴- اطلاعات لازم را در مورد شکست ها جمع آوری کنید. اطلاعاتی که در این مرحله تشخیص داده می شوند شکست هایی هستند که از طریق این تجزیه و تحلیل مشخص می شوند.
- ۵- داده های موجود را تجزیه و تحلیل کنید تا اطلاعات بیشتری را به دست آورید. اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید در تجزیه و تحلیل عوامل شکست به کار گرفته می شود و در ارتباط با تاثیر شکست ها، کنترل موارد، تخمین شدت، وقوع و تشخیص آنها می باشد.
- ۶- نتایج حاصل از اطلاعات را جمع بندی کنید. این اطلاعات می تواند برای تعیین تشخیص شدت وقوع و شناسایی اولویت ها (Risk Priority Number) RPN به کار رود.
- ۷- با پاسخ به سوال های زیر موفقیت و یا شکست این تجزیه و تحلیل را مورد تایید، ارزیابی و سنجش قرار دهید.
 - الف- آیا تغییر حاصله، وضعیت را بهتر از قبل کرده است؟
 - ب- آیا تغییر حاصله وضعیت را بدتر از قبل کرده است؟
 - ج- آیا تغییری در وضعیت حاصل نشده است؟
- ۸- صرف نظر از جواب هایی که در مرحله ۷ داده می شود، مراحل ۱ تا ۷ را باید تکرار کرد، چون هدف و فلسفه واقعی تجزیه و تحلیل عوامل شکست این است که سیستم، طرح، فرایندهای تولید و مراحل ارائه خدمات را به طور مستمر بهبود بخشد.

تیم FMEA:

مدیر عامل وظیفه تشکیل تیم FMEA را برای پروژه مربوطه بر عهده دارد. تیم FMEA یک تیم چند تخصصی است که از واحدهای مختلف سازمان در آن عضویت خواهند داشت از جمله:

- امور فنی سازمان
 - واحد تضمین کیفیت
 - گروه بازاریابی و قراردادها
 - گروه اداری و گروه مالی
 - تامین کنندگان اقلام/خدمات در صورت لزوم
- تعداد و ترکیب تیم FMEA متناسب با فرآیند تحت بررسی متفاوت می باشد.

اهم ریسک های یک سازمان:

سازمان به منظور مدیریت ریسک های خود از اطلاعات هرکدام از واحدها و سوابق آنان استفاده می نماید. برخی مصادیق به شرح ذیل می باشد:

- ۱- ریسک های تحول سازمانی
- ۲- ریسک های استراتژی
- ۳- ریسک های مالی
- ۴- ریسک های فرآیندها
- ۵- ریسک های محصول
- ۶- ریسک های بازار
- ۷- ریسک های ابزار آلات، ماشین آلات و تجهیزات
- ۸- ریسک های فنی
- ۹- ریسک های منابع انسانی
- ۱۰- ریسک های تامین کنندگان
- ۱۱- ریسک های ایمنی و بهداشت و زیست محیطی
- ۱۲- ریسک های زیرساختی و منابع (از جمله منابع اطلاعاتی و دانشی، ساختمان ها و ...)

واکنش های مناسب نسبت به ریسک ها:

پس از شناسایی ، ارزیابی و طبقه بندی ریسک ها ، سازمان بایستی نسبت به ریسکهای غیر قابل قبول اقدام اجرایی خاصی تعریف نماید. اقدامات اجرایی که از طریق اخذ نظرات مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان بدست می آید، باید بگونه ای تعریف شود که منجر به حذف یا کاهش اثر ریسک بر موضوعات مطرح شده ی فوق گردد. برای این اقدامات بایستی منابع و زمان مشخص شود. مجموع اقدامات اشاره شده، نظام مدیریت ریسک در شرکت را بوجود می آورد.

ارزیابی اثربخشی اقدامات اجرایی در سیستم مدیریت ریسک:

پس از اجرای اقدامات تعریف شده در مرحله فوق ، بایستی میزان اثربخشی اقدامات اندازه گیری شود. اینکه سطح ریسک ها طبق برنامه کاهش یافته و به حد قابل قبول و هدف گذاری شده رسیده باشد.

صدور اقدامات اصلاحی لازم در صورت عدم اثربخشی اقدامات تعریف شده:

در صورتیکه اثربخشی اقدامات اجرا شده در حد قابل قبولی نباشد، بایستی عارضه یابی صورت پذیرد و با توجه به عدم انطباقات مشخص شده ، اقدامات اصلاحی لازم صادر و اجرایی گردد.