



International Organization for Standardization

BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland

Tel: +41 22 749 01 11, Web: www.iso.org

Мышление, основанное на оценке рисков в ISO 9001:2015

Назначение данного документа

- дать пояснения по концепции мышления, основанное на оценке рисков, в ISO 9001
- изменить представления и устранить опасения, что мышление, основанное на оценке рисков, заменяет процессный подход
- развеять беспокойство по поводу того, что предупреждающие действия исключены из ISO 9001
- простыми словами объяснить каждый элемент мышления, основанного на оценке рисков

Что такое мышление, основанное на оценке рисков?

Одно из ключевых изменений в ISO 9001 редакции 2015 года состоит в декларировании системного подхода к рассмотрению рисков, в отличие от концепции «предотвращения», как отдельного компонента системы менеджмента качества.

Риск присутствует во всех аспектах системы менеджмента качества. Риски существуют во всех системах, процессах и функциях. Мышление, основанное на оценке рисков, гарантирует, что эти риски выявляются, анализируются и управляются в ходе разработки и применения системы менеджмента качества.

В предыдущих редакциях ISO 9001 раздел по предупреждающим действиям был выделен как отдельная часть. Применение мышления, основанного на оценке рисков, анализ рисков встраивается в систему. Он становится более упреждающим, нежели ответным действием в плане предупреждения и снижения нежелательных последствий за счет раннего выявления и принятия мер. Предупреждающие действия встроены в систему, когда она основывается на рисках.

Мыслить рисками – это то, что мы делаем автоматически в нашей повседневной жизни.

Пример: если я хочу перейти улицу, я убеждаюсь в отсутствии транспорта перед тем, как начать движение. Я не пойду под движущуюся машину.

Концепция риска всегда присутствовала в ISO 9001 – текущая редакция встраивает ее в общую систему менеджмента.



В ISO 9001:2015 требуется рассматривать риски во всей системе, делая, тем самым, предупреждающие действия встроенными в планирование, осуществление, анализ и оценку функционирования.

Мышление, основанное на оценке рисков, является частью процессного подхода.

Не все процессы системы менеджмента качества имеют одинаковый уровень рисков в плане способности организации достигать своих целей. Одни требуют более тщательного и формализованного планирования и контроля, нежели другие.

Пример: Я могу перейти улицу, где стою, или же могу воспользоваться пешеходным переходом. Что я выберу, будет зависеть от того, как я оценю риски.

С рисками обычно связывают только негативные последствия; однако, последствия риска могут быть отрицательными, так и положительными.

В ISO 9001:2015 риски и возможности часто упоминаются вместе. Возможность – это не риск с положительными последствиями. Возможность – это комплекс обстоятельств, которые делают что-то возможным. А вот использование или неиспользование возможности ведет к различным уровням риска.

Пример:

Переход улицы напрямую дает мне возможность быстрее оказаться на той стороне, но если я воспользуюсь этой возможностью, возрастет риск получить травму от идущей машины.

Мышление, основанное на оценке рисков, учитывает как текущую ситуацию, так и возможности изменения.

Анализ этой ситуации показывает возможности для улучшения:

- *подземный переход под дорогой,*
- *светофор для пешеходов, или*
- *проложить дорогу так, чтобы в этой части не было движения*

Где риски упоминаются в ISO 9001:2015?

Концепция мышления, основанного на оценке рисков, представляется в разделе Введение ISO 9001:2015 как неотъемлемая часть процессного подхода.

В ISO 9001:2015 мышление, основанное на оценке рисков, используется в следующих разделах:

Введение - дается пояснение концепции мышления, основанного на оценке рисков

Раздел 4 – от организации требуется определить ее процессы СМК и учесть риски и возможности



Раздел 5 – от высшего руководства требуется

- Способствовать осведомленности о мышлении, основанном на оценке рисков
- Определить и принять меры в отношении рисков и возможностей, способных повлиять на соответствие продуктов/услуг

Раздел 6 – от организации требуется выявить риски и возможности, связанные с функционированием СМК и принять соответствующие меры в отношении них

Раздел 7 – от организации требуется определить и предоставить необходимые ресурсы (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»)

Раздел 8 – от организации требуется управлять ее производственными процессами (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»)

Раздел 9 – от организации требуется осуществлять мониторинг, измерения, анализ и оценку результативности предпринятых в отношении рисков и возможностей действий

Раздел 10 – от организации требуется исправлять, предупреждать и уменьшать нежелательные последствия и улучшать СМК, а также обновлять информацию о рисках и возможностях

Почему следует применять мышление, основанное на оценке рисков?

За счет анализа рисков в рамках всей системы и всех процессов повышается вероятность достижения установленных целей, результаты более стабильны и потребители могут больше доверять, когда они получают ожидаемые продукты и услуги.

Мышление, основанное на оценке рисков:

- улучшает управляемость
- формирует корпоративную культуру, ориентированную на предупреждение
- помогает в обеспечении соответствия законодательным и нормативным требованиям
- обеспечивает непрерывность качества продуктов и услуг
- повышает доверие и удовлетворенность потребителей

Успешные организации интуитивно применяют мышление, основанное на оценке рисков.

Как я могу это осуществить?

Применяйте мышление, основанное на оценке рисков, при построении вашей системы менеджмента и процессов.

ISO/TC 176/SC2/N1284 www.iso.org/tc176/sc02/public



Определите, каковы ваши риски – это зависит от контекста

Пример:

Если я пересекаю загруженную дорогу с многими быстро идущими машинами, риски отличаются от тех, что были бы в случае небольшой дороги с малым количеством машин. Также необходимо учитывать такие вещи, как погода, видимость, свою подвижность и конкретные цели.

Понимание ваших рисков

Что приемлемо, что не приемлемо? Какие преимущества или недостатки одного процесса перед другим?

Пример:

Цель: Мне надо безопасно перейти дорогу, чтобы успеть на встречу вовремя.

- НЕ ПРИЕМЛЕМО получить травму.
- НЕ ПРИЕМЛЕМО опоздать.

Скорейшее достижение моей цели должен быть сопоставлено с вероятностью получить травму. Более важно, чтобы я пришел на встречу без травм, нежели просто быть там вовремя.

Может быть ПРИЕМЛЕМОЙ задержка при переходе на другую сторону дороги по пешеходному переходу, если вероятность быть травмированным при прямом пересечении дороги высока.

Я анализирую ситуацию. Пешеходный переход в 200 метрах от меня и потребуется время дойти до него. Погода хорошая, видимость тоже и я могу видеть, что на дороге не так уж и много машин в данный момент.

Я решаю, что переход через дорогу напрямую имеет приемлемо низкий уровень риска получить травму и даст мне возможность быть на встрече вовремя.

План действий по обработке рисков

Как я могу избежать или исключить риск? Как я могу снизить риски?

Пример: Я мог бы исключить риск травмы, вызванной ударом машины, если бы пошел по пешеходному переходу, но я уже решил, что риск пересечения дороги приемлем.

Теперь я думаю, каким образом снизить либо вероятность, либо последствия удара. Я не могу в достаточной степени контролировать силу удара машины. Я могу снизить вероятность быть ударенным машиной.

Я предполагаю перейти дорогу в тот момент, когда не будет идущих по ней близко от меня машин и, таким образом, снизится вероятность несчастного случая. Я также планирую перейти дорогу в том месте, где она хорошо просматривается.

ISO/TC 176/SC2/N1284 www.iso.org/tc176/sc02/public



Осуществите план – выполните действия

Пример:

Я иду вдоль дороги и проверяю, нет ли препятствий для ее перехода. Я убеждаюсь, что нет приближающихся машин. Я продолжаю отслеживать движение машин, пока пересекаю дорогу.

Проверьте результативность действий – это работает?

Пример:

Я перешел на другую сторону дороги в целости и сохранности и вовремя: план сработал и я избежал нежелательных последствий.

Изучите полученный опыт – улучшение

Пример:

Я повторял все то же самое в течение нескольких дней, в разное время и в разных погодных условиях.

Это дало мне данные для понимания, что изменение обстоятельств (время, погода, количество машин) непосредственно влияет на результативность данного плана действий и увеличивает вероятность того, что я не достигну своей цели (быть вовремя и без травм).

Опыт учит меня тому, что пересечение дороги в определенное время дня является весьма затруднительным из-за большого количества машин. Чтобы ограничить риск, я пересмотрел и улучшил мой план использованием пешеходного перехода в такие моменты.

Я продолжаю анализировать результативность действий и пересматриваю их при изменении обстоятельств.

Я также продолжаю рассматривать инновационные возможности:

- *могу ли я перенести встречу в другое место, чтобы не было необходимости переходить дорогу?*
- *могу ли я перенести время встречи на тот момент, когда на дороге небольшое движение?*
- *можно ли провести встречу удаленно?*

Заключение

Мышление, основанное на оценке рисков:

- не является чем-то новым
- это то, что вы уже делаете

ISO/TC 176/SC2/N1284 www.iso.org/tc176/sc02/public

Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным документом!

www.pqm-online.com



- применяется постоянно
- обеспечивает больше знаний о рисках и повышает готовность
- повышает способность достигать целей
- снижает вероятность негативных результатов
- делает принятие предупреждающих мер привычкой

Другие полезные документы

ISO 31000:2009 Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания

PD ISO/TR 31004:2013 Менеджмент риска – Руководство по внедрению ISO 31000

ISO 9001:2015 Мышление, основанное на оценке рисков – презентация в PowerPoint

ISO 31010:2010 Менеджмент риска – Методы оценки риска

