სარჩევი

#	მოთხოვნა	გვერდი
1	მიზანი	3
2	მოქმედების სფერო	3
3	ტერმინები და განმარტებები	3
4	დაგეგმვა, რისკებისა და შესაძლებლობებისადმი მიმართული ქმედებები	3
5	ხარისხის მართვის მიზნები და მათი შესრულების ღონისძიებების დაგეგმვა	11
6	თანმხლები დოკუმენტირებული ინფორმაცია	12
7	შეთანხმების ფურცელი	12
დანართი ა	რისკების შეფასების ფორმა	13
დანართი ბ	რისკის შემცირების ღონისძიებები	13

1. მიზანი

წინამდებარე მეთოდურ ინსტრუქციაში აღწერილია სსიპ „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“-ს ხარისხის მართვის სისტემის მიმართ ორგანიზაციული რისკების იდენტიფიცირების, შეფასების და მათი აღმოფხვრის/შემცირების ღონისძიებები, რომლებიც შეესაბამება ჩვენი ორგანიზაციის მიზანს, სტრატეგიას და განსაზღვრავს დადგენილი შედეგის მიღების შესაძლებლობას.

2. მოქმედების სფერო

წინამდებარე მეთოდური ინსტრუქცია სავალდებულოა ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული ერთეულისთვის, რომელიც შედის QMS-ის მოქმედების სფეროში.

3. გამოყენებული ტერმინები და შემოკლებები

წინამდებარე მეთოდურ ინსტრუქციაში გამოყენებული ტერმინები და განსაზღვრებები შეესაბამება ISO 9001 სტანდარტში მოცემულ ტერმინებს და განსაზღვრებებს, აგრეთვე:

წინამდებარე მეთოდურ ინსტრუქციაში გამოყენებულია შემდეგი სახის სპეციფიკური შემოკლებები:

MI - მეთოდური ინსტრუქცია;

PD - პროცესის აღწერა;

QMS ლიდერი _რწმუნებული ხარისხის მართვის დარგში;

სავ _ სავალდებულო;

მონაწ _ მონაწილე.

4. დაგეგმვა, რისკებისა და შესაძლებლობებისადმი მიმართული ქმედებები.

უნივერსიტეტში ხარისხის მართვის სისტემის დაგეგმვისას გაითვალისწინება და განისაზღვრება რისკები და შესაძლებლობები, რომელიც მიმართულია გარანტიისადმი, რომ:

- ხარისხის მართვის სისტემა მოგვცემს მოსალოდნელ შედეგებს;
- სრულყოფს სასურველ ეფექტურობას;

- პრევენციას გაუკეთებს, ან შეამცირებს არასასურველ ეფექტებს ორგანიზაციის მიმართ;
- მიაღწევს გაუმჯობესებას.

ხარისხის მართვის სისტემის მიმართ რისკის მართვის გეგმა (F-MI-06C) აღწერს ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების მიერ განხორციელებული რისკების მართვის პროცესს. მოთხოვნები ეხება პროცესის მფლობელებს - მენეჯერებს და იმ პერსონალს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან საკუთარ პროცესში რისკის აღმოფხვრის ღონისძიების დაგეგმვასა და განხორციელებაზე.

რისკის მართვის ძირითადი ეტაპებია:

- საფრთხის იდენტიფიკაცია - პროცესის ნეგატიური ფაქტორების აღმოჩენა დაკავებული პოზიციის მიხედვით (შესაძლებელია გამოყენებული იქნას Mind manager-ი და SWOT ანალიზი);
- ანგარიში მომხდარი ინციდენტების შესახებ;
- ნეგატიური ფაქტორების/საფრთხის შეფასება;
- რისკის დონის დადგენა;
- რისკების აღმოფხვრისათვის ვარიანტების/შეთავაზებების შერჩევა დაკავებული პოზიციის მიხედვით;
- რისკის აღმოფხვრის გეგმის შემუშავება - დაკავებული პოზიციის მიხედვით;
- რისკების აღმოფხვრის გეგმის ანალიზი - ხარისხის მართვის საკოორდინაციო საბჭოს მიერ;
- რისკის აღმოფხვრის ზომების რეალიზაცია.

ორგანიზაცია რისკების და შესაძლებლობების დაგეგმვის დროს ითვალისწინებს:

- რისკების და შესაძლებლობისადმი მიმართულ ღონისძიებებს;
- ამ ქმედებების ინტეგრირების და დანერგვის შესაძლებლობებს ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის პროცესებში;
- მათი ეფექტურობის შეფასებას.

პროცესის მფლობელები განსაზღვრავენ რისკის დონეს შემდეგი კლასიფიკაციის მიხედვით.

მოხდენის ალბათობა (L)	**X**	**გავლენა/სიმძიმე (S)**
გამორიცხულია	1	უმნიშვნელო ორგანიზაციის და QMS-სთვის
არ მოხდება	2	მცირე გავლენის მქონე
შესაძლებელია	3	რეპორტირებული
მოხდება	4	მძიმე, ხანგრძლივი ზემოქმედების
აუცილებლად	5	დამანგრეველი

რისკის შეფასებისთვის გამოიყენება შემდეგი ფორმულა:

რისკი = ალბათობა X გავლენა

რისკის მართვის მოდელი

გავლენა (S) / **ალბათობა (L)**	**უმნიშვნელო**	**მცირე გავლენის**	**რეპორტირებული**	**მძიმე, ხანგრძლივი ზემოქმედების**	**დამანგრეველი**
გამორიცხულია	1	2	3	4	5
არ მოხდება	2	4	6	8	10
შესაძლებელია მოხდეს	3	6	9	12	15
მოხდება	4	8	12	16	20
აუცილებლად მოხდება	5	10	15	20	25

შეფასებული რისკის კონტროლი და მონიტორინგი

რისკის დონე	**რისკის მნიშვნელობების დიაპაზონი**	**აღწერა**
დაბალი	**1-8**	• რისკის აღმოფხვრის ზომები აუცილებელი არ არის, მაგრამ სასურველია, ვიდრე რისკი დადგება.
საშუალო	**9-15**	• რისკის აღმოფხვრის ზომები აუცილებელია, ვიდრე რისკი დადგება • დაფინანსების წყარო (თუ საჭიროა) განსაზღვრული და დაფიქსირებულია დოკუმენტში • ყველა გადაწყვეტილებას იღებენ და რისკს აკონტროლებენ პროცესის მფლობელები
მაღალი	**16-25**	• რისკის აღმოფხვრის ზომები აუცილებელია რისკის დადგომამდე • დაფინანსების წყარო (თუ საჭიროა) განსაზღვრეულია და დაფიქსირებულია დოკუმენტში • გადაწყვეტილებას იღებს და რისკებს აკონტროლებს ზედა მენეჯმენტი

ხარისხის მართვის სამუშაო ჯგუფის შეხვედრაზე ხდება რისკის დონის შემცირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება და რისკის აღმოფხვრის ზომების შეთანხმება. ორგანიზაციის მიერ შეფასებული (F-MI-06B) მაღალი რისკების შემცირების ღონისძიებების დაგეგმვა (F-MI-06C) ხდება რისკების შეფასების და დაგეგმვის ფორმებში.

ორგანიზაციული და ხარისხის მართვის სისტემის მიმართ საფრთხის ანალიზი და რისკების შეფასება:

რისკის ანალიზის ჩატარების დროს ხდება ორგანიზაციაში არსებული ყველა საფრთხის იდენტიფიცირება (F-MI-06A), შეფასება (F-MI-06B) და დეტალურად გაანალიზება. საწყის ეტაპზე ღირებულებათა ჯაჭვში იდენტიფიცირდება ზოგადი საფრთხეები:

- ხარჯების და ფინანსირების სტრუქტურა;
- წარმატების პოტენციალი;

- ტიპიური საფრთხეები;
- განსაკუთრებული საბაზრო საფრთხეები;
- საფრთხე სამართლებრივი/პოლიტიკური სფეროდან და სხვა.

საფრთხეების მოდელირება და რისკების აგრეგაცია

იდენტიფიცირებული საფრთხეების სისტემატიზირება ხდება:

- გამომწვევი მიზეზების;
- ზეგავლენის შედეგების;
- სისტემატურობის, ან არასისტემატურობის;
- მოხდენის ალბათობის მიხედვით.

რისკების მართვის საერთაშორისო სტანდარტის მოთხოვნების შესაბამისად, რისკის მენეჯმენტის ინტეგრირება ხდება ორგანიზაციაში უკვე არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მენეჯმენტის სისტემასთან. რისკების მართვის სისტემის ჩამოყალიბებაში იგულისხმება შემდეგი ელემენტები:

- რისკის პოლიტიკის შემუშავება ორგანიზაციის მიერ
- საფრთხეების იდენტიფიცირება
- რისკების შეფასება
- ლიმიტის დადგენის სისტემა
- რისკის რეპორტირების წესი
- კომპეტენციები და პასუხისმგებლობები რისკის მენეჯმენტში
- რისკების დაძლევის (შემცირება, პრევენცია, აღმოფხვრა, დაზღვევა) დაგეგმვა
- რისკის მონიტორინგის გეგმა
- რისკის კომუნიკაციის დაგეგმვა
- საგანგებო კრიზისული სიტუაციების გეგმა
- საჭირო დოკუმენტაცია.

ორგანიზაციის ზოგადი რისკების მაგალითებია:

<u>პერსონალი -</u>

- კვალიფიციური პერსონალის გადინება
- შრომითი ხელშეკრულებები - კანონმდებლობასთან დაკავშირებული რისკები
- კონფიდენციალური ინფორმაციის (know-how) გადინება
- სპეციფიკური კომპეტენციის დეფიციტი შრომით ბაზარზე
- გაფლანგვა, თაღლითობა
- საბოტაჟი, შანტაჟი
- დაუდევრობა, გულგრილობა
- ინდიფერენტულობა, დის-მოტივაცია, გადაღლილობა
- კორპორატიული კულტურა
- კომპანიის საპენსიო უზრუნველყოფა
- შრომის ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება

<u>მონიტორინგი</u>

- მონიტორინგის სისტემის არარსებობა
- შეტყობინების და შიდა/გარე კომუნიკაციის სისტემის არარსებობა
- ფიზიკური უსაფრთხოების არასაკმარისი ზომები
- კომპანიის, მისი შემოსასვლელის, ტერიტორიის სუსტი კონტროლი.

<u>დანადგარების და სისტემების ტექნიკური უზრუნველყოფა</u>

- ტექნიკურად გაუმართავი დანადგარები და მიწოდების სისტემები
- პრევენციული მომსახურების პროგრამის არარსებობა
- ელექტრობა, ელექტროდანადგარების დამიწების წრედის კონტროლის არარსებობა
- გაზი, წყალი, გათბობა-კონდიცირების სისტემების გაუმართაობა
- მომარაგების სისტემების მწყობრიდან გამოსვლა - ალტერნატიული სისტემების არარსებობა

- ტექნიკური სისტემების მომსახურების ინსტრუქციების არარსებობა.

<u>შენობის რისკები</u>

- ადგილმდებარეობა, კონსტრუქცია
- საჭიროების შემთხვევაში დახმარების მიღების შეუძლებლობა
- ტექნიკური დეფექტები შენობის დაცვაში

<u>პასუხისმგებლობების რისკები, ურთიერთობები</u>

- ნათლად დადგენილი პასუხისმგებლობების არარსებობა
- შიდა/გარე კომუნიკაციის სისტემის არარსებობა
- კონტრაქტორებთან ურთიერთობის წესების არარსებობა

<u>ორგანიზაციის რისკები</u>

- სტრატეგიული რისკები
- ინვესტიციის რისკები
- რესურსების არასწორი, ან სუსტი მართვის რისკები
- ოპერატიული რისკები
- სტიქიური საფრთხეები - გრიგალი, წყალდიდობა, სეტყვა, მიწისძვრა, მეწყერი
- პროექტის მართვასთან დაკავშირებული რისკები (ვადის გადაცილება, ხარჯების გადაჭარბება, კონტრაქტების არასრულყოფილება, ცვლილებების მართვის არაეფექტურობა, არასაკმარისი კომუნიკაცია)
- ორგანიზატორული რისკები - კრიზისული მენეჯმენტის არარსებობა, პროგრამული უზრუნველყოფის არაეფექტურობა
- ეკოლოგიური პრობლემების არაეფექტური მართვა.

<u>საბაზრო რისკები -</u>

ორგანიზაციის დონეზე

- კომპანიის იმიჯი
- ორგანიზაციული ეთიკა
- პატენტები და სავაჭრო ნიშნები, საავტორო უფლება, თანაბარი კონკურენციის უფლება
- გადასახადებიდან გამომდინარე რისკები - დამატებები, არასწორი შეფასებები
- ეკონომიკური ვარდნა.

<u>სამართლებრივი რისკები -</u>

- ცვლილებები კანონებში
- ხელშეკრულებები (ქირის, იჯარის, მშენებლობის და სხვ.)
- შრომითი ხელშეკრულებები
- საქმიანობაში მონაწილეობის უფლების ნორმატიული აქტები
- ხელშეკრულებები მომწოდებლებთან და კლიენტებთან
- პასუხისმგებლობა ქონებრივი ზარალის შემთხვევაში
- პროდუქტზე/სისტემაზე/პროექტზე პასუხისმგებლობა
- სადაზღვევო ხელშეკრულებები
- ანტიკორუფციული პოლიტიკა
- საგადასახადო და ეკონომიკური კანონები
- გარემოს დაცვის, შრომის ინსპექციის მოთხოვნები.

<u>მენეჯმენტის რისკები -</u>

- სტრატეგიული მიმართულება არ არის ოპტიმალური
- ხელმძღვანელობის შეცდომები - არასწორი დელიგირება
- ცენტრალისტური სტილი ხელმძღვანელობაში
- კოორდინაციის დეფიციტი

- დაგეგმვის და კონტროლის (არაკონსოლიდირებული ბალანსი, ნაკლოვანი დაგეგმვა, ინვესტიციის განხორციელების ხარვეზები) არარსებობა
- გადაწყვეტილების მიღების უუნარობა
- არაადექვატური იერარქიული სტრუქტურა
- თანამშრომელთა გადინების მაღალი მაჩვენებელი

5. ხარისხის მართვის მიზნები და მათი შესრულების ღონისძიებების დაგეგმვა

მნიშვნელოვანი ფუნქციების, დონეების და პროცესებისათვის ჩვენმა ორგანიზაციამ დოკუმენტის სახით ჩამოაყალიბა ხარისხის მართვის მიზნები, რომელიც შეიცავს რისკების შემცირების ღონისძიებებს პრინციპით: „ფაქტებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები“.

მიზნები:

- მუდმივია ჩვენი ხარისხის მართვის პოლიტიკისათვის
- გაზომვადია და ითვალისწინებს დადგენილ მოთხოვნებს
- მიმართულია პროდუქტის/პროექტის და მომსახურების მოთხოვნებთან შესაბამისობისა და კლიენტის კმაყოფილების გაუმჯობესებისადმი
- შესაძლებელია მისი მონიტორინგი და საჭიროებისამებრ განახლება
- ხარისხის მიზნები გაცნობილია პერსონალის მიერ.

ხარისხის მართვის მიზნების დაგეგმვის (F-MI-07A) დროს ჩვენ ვითვალისწინებთ:

- რა უნდა გაკეთდეს
- რა რესურსი იქნება ამისათვის საჭირო
- ვინ იქნება პასუხისმგებელი პირი
- როდის დასრულდება
- როგორ შეფასდება შედეგები.

ხარისხის მართვის მიზნების დაგეგმვა ხდება ყოველწლიურად (ფორმა) იხ. F-MI-07A.

რისკის შემცირების ღონისძიებები ხშირად ხვდება ხარისხის მიზნების დაგეგმვის პროგრამის დოკუმენტში, განსაკუთრებით მაღალი დონის რისკის შემთხვევაში, რომელიც მოითხოვს ინვესტიციას.

6. თანმხლები დოკუმენტირებული ინფორმაცია

აღნიშვნა	დასახელება
ISO 9001	ხარისხის მართვის სისტემა
MI-07	ორგანიზაციული კონტექსტი, შიდა და გარე ფაქტორები
MI-02	დოკუმენტირებული მტკიცებულებების მართვა
MI-03	შიდა აუდიტი
MI-04	კორექცია და მაკორექტირებელი ქმედებები
MI-05	შეუსაბამობის მართვა
QMS/P	ხარისხის მართვის პოლიტიკა
QMS/O	ხარისხის მიზნები - სტრატეგიული გეგმა
F-MI-01A-01	გარე დოკუმენტირებული ინფორმაციის ნუსხა
F-MI-01B-01	შიდა დოკუმენტირებული ინფორმაციის ნუსხა
F-MI-02A-01	დოკუმენტირებული მტკიცებულებების ნუსხა
MR	მენეჯმენტის ანალიზი

7. შეთანხმების ფურცელი

შემმუშავებელი	თარიღი	ხელმოწერა
QMS ლიდერი		
შეთანხმებულია		

დანართი „ა“
F-MI-06B-01
რისკები და შესაძლებლობები - ორგანიზაციის რისკების შეფასების ფორმა

N	საფრთხის აღწერა	რისკის მფლობელი	**რისკის შეფასება**			მისაღებელი / მიუღებელი რისკი	რისკის შესაძლებლობა	საჭირო რესურსები
			ალბათობა (1-2-3-4-5)	გავლენა (1-2-3-4-5)	რისკის დონე (1-25)			

შედგენილია:
პროცესის მფლობელი _____
თარიღი: ___/___/_____

დამტკიცებულია:
რექტორი _____
თარიღი> ___/___/_____

დანართი „ბ“
F-MI-06C-01
რისკების შემცირების/აღმოფხვრის საგანგებო კრიზისული **ღონისძიებების გეგმა**

N	რისკი და მისი დონე	დაგეგმილი აქტივობა/ ღონისძიება	პასუხისმგებელი		აღმოფხვრის ვადა	ღონისძიების შესამოწმებელი კრიტერიუმები	საჭირო რესურსი	რისკის smart ინდიკატორი	აღნიშვნა შესრულებაზე
			შესრულება	კონტროლი					

შედგენილია:
პროცესის მფლობელი _____
თარიღი: ___/___/_____