

Организационные аспекты аудита рисков и возможностей

Говорится о необходимости развития процедур внутреннего аудита систем менеджмента качества для определения и эффективной минимизации негативных последствий деятельности, максимального использования возможностей улучшений. Раскрывается специфический подход к выявлению дополнительных вероятных рисков и возможностей, что может стать фактором развития и результативным шагом в направлении дальнейшего совершенствования

Инновация отличает лидера от догоняющего.

Стив Джобс

В

нутренние аудиты (ВА) систем менеджмента качества (СМК) обеспечивают мониторинг состояния реальной деятельности организаций. Однако их результативность с течением времени снижается, несмотря на то, что они проводятся на рабочих местах, во всех филиалах организации и всех рабочих сменах.

Выявление несоответствий, ошибок, недостатков в работе не безгранично, оно имеет пределы, определенные выполнением установленных требований к осуществляемой деятельности.

После нескольких лет функционирования СМК проведение внутренних аудитов в организациях приобретает более или менее формальный характер, поскольку направлено в основном на поддержание соответствия деятельности установленным требованиям и выполнение процедур сертификации.

Организации, применяющие стандартизованные модели СМК, первыми чувствуют потребность развития ВА, что связано как с недостаточным качеством и количеством получаемой информации, так и неудовлетворенностью своей деятельностью наиболее инициативных и компетентных работников.

Чтобы польза внутренних аудитов СМК сохранялась, они должны обладать функциями дополнительного положительного влияния на деятельность организации.

Предусмотрены специальные приемы, когда аудиторам предназначается стать участниками определения направлений действий по сохранению и развитию деятельности организаций, а также разработки и реализации мероприятий совершенствования [1, 2].

Развивая внутренние аудиты систем менеджмента качества, организации должны стремиться задействовать весь имеющийся капитал знаний и опыт всех участников работ, невостребованные аудитом «несоответствий».

Внутренние аудиты, ориентированные на улучшения и новации, перспективны для современных организаций, имеющих опыт обеспечения результативности функционирования СМК, высокий уровень развития лидерства руководства, компетентную аудиторскую группу и инициативный, творческий персонал.

Внутренний аудит рисков и возможностей

Высшее руководство при принятии решений о направлениях развития организации и ее процессов часто недооценивает собственный персонал, в результате чего оказывается невостребованным имеющийся человеческий потенциал, формирующий и развивающий уникальные компетенции [3].

Весомым аргументом выполнения аудиторами дополнительных работ по проведению улучшений и инноваций является ГОСТ Р ИСО 9001–2015, который инициирует необходимость рассмотрения рисков и возможностей (РиВ) в отношении той или иной деятельности организации, а также реализацию последующих результативных мер по их изменению.

Принимаются меры по минимизации вероятных негативных последствий рисков (угроз, опасностей) и максимальному использованию вероятных возможностей (шансов), что формирует

С.Л. Александров

старший научный сотрудник, начальник сектора контроля качества ФБУ «Самарский ЦСМ», г. Самара, Россия, канд. техн. наук

В.А. Новиков

проректор, заведующий кафедрой «Менеджмент качества» ФГАОУ ДПО АСМС, Москва, Россия, канд. техн. наук, доцент

Н.Б. Тимофеева

исполняющий обязанности директора ФБУ «Самарский ЦСМ», г. Самара, Россия

ключевые слова

организация, система менеджмента качества, внутренний аудит, риски, возможности, процессы, улучшения

предупреждающие действия или определяет мероприятия улучшения функционирования организации.

Вся деятельность, связанная с РиВ (о которой многократно упоминается в тексте ГОСТ Р ИСО 9001–2015), для обеспечения результативности SMK должна подвергаться внутренним аудитам.

Можно признать, что ориентация ВА на выявление имеющихся недостатков и проблем как наиболее важных во многих отношениях проигрывает на направлениям работы персонала по снижению рисков и повышению возможностей (СРиПВ) организации (табл. 1).

SMK организаций состоят из процессов. Менеджмент организации предусматривает применение процессного подхода к управлению деятельностью, основанного на мониторинге выполнения работ и принятии действенных мер по их улучшению.

Внедрение действий по оценке рисков и возможностей в процессы SMK создает основы системного подхода к улучшению процессов, дает основания для внутреннего аудита РиВ практически любой деятельности, что ограничено только имеющимися ресурсами организации.

Проверки выполнения требований, связанных с оценкой РиВ в отношении тех или иных факторов, создают предпосылки повышения полезности ВА SMK, в том числе при принятии решений по улучшению деятельности организации.

Деловые беседы аудиторов и персонала допускают дальнейшее детальное обсуждение оцениваемой деятельности в отношении рисков и возможностей с использованием стандартных вопросов: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?», «Как?», «Каковы ресурсы?», «Каковы результаты?», что может приводить к новым идеям, предложениям, обмену имеющимися знаниями и созданию новых знаний.

Концентрация внимания участников работ на оценке РиВ привносит в аудиты элементы иной, отличающийся от традиционной деятельности смысл по проведению ВА SMK.

Таблица 1

Отличия ВА SMK и ВА РиВ**[Differences between QMS and risk and opportunities internal audits]**

Аудит несоответствий [Audit of discrepancies]	Аудит рисков и возможностей [Audit of risks and opportunities]
Сконцентрирован на несоответствиях, ошибках, недостатках, невнимательности, безответственности в работе	Сконцентрирован на соответствии, достижениях, успехах, лучших практиках, аккуратности, инициативности в работе
Выявляет узкие места и имеющиеся проблемы	Анализирует возможные риски и имеющиеся возможности
Руководствуется вероятностью и значимостью последствия несоответствий	Руководствуется вероятностью и значимостью возможных рисков и новых возможностей
Направлен на минимизацию последствий от несоответствий	Направлен на снижение рисков и повышение возможностей
Порицает за ошибки, поощряет извлекать уроки из прошлого	Поощряет за достижения, снижение рисков и возможностей, включая новации
Сконцентрирован на достигнутых результатах и прошлом опыте	Сконцентрирован на повышенных результатах и развитии
Ориентирован на сохранение и стабильность результатов	Ориентирован на изменение, мотивирует изменения
Ограничивает участие персонала, безразличен к его потенциалу	Поиск творческого начала, активности, раскрытия потенциала
Отсутствие конкретизации личностей, сокрытие информации	Афиширование лучших работников, пропаганда достижений
Здравый смысл, осторожность	Энтузиазм, стремление к новому
Принуждает к действиям, обеспечивая понимание требований	Побуждает инициативу, формируя творческое мышление
Ориентирован на внешнего потребителя организации	Ориентирован на заинтересованные стороны организации

Внутренние аудиты рисков и возможностей предполагают образование инструмента инновационного управления совершенствованием работ по выпуску продукции или оказанию услуг, сохранению бизнеса, формированию новых направлений развития деятельности.

Особенности и объекты РиВ

Обнаружение, регистрация и последующее распространение достижений и успехов в работе персонала — очевидная задача ВА SMK, выполняющего функции обратной связи производственной деятельности и ее менеджмента.

Во время внутренних аудитов SMK при проверке выполнения требований по оценке РиВ все участники вольно или невольно вовлекаются в творческую работу по анализу и прогнозированию улучшения деятельности. Эта деятельность, поддерживаемая выс-