

Научно-исследовательский радиофизический институт
федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского» **(НИРФИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского)**

СОГЛАСОВАНО

Начальник 117 военного представительства
Министерства обороны Российской Федерации

А.В. Нефедов

« » 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор НИРФИ
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

С.В. Оболенский

« » 2019 г.

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

Система менеджмента качества

**Управление процессами системы
менеджмента качества**

СТО НИРФИ 02–2019

Экземпляр № _____

Нижний Новгород

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ответственным представителем руководства

2 ПРИНЯТ И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Директора от _____ № ____

3 СТАНДАРТ РАЗРАБОТАН с учетом требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ РВ 0015-002-2012, а также стандартов ННГУ им. Н.И. Лобачевского

4 ВВЕДЁН ВПЕРВЫЕ

5 СТАНДАРТ РАЗРАБОТАН в обеспечение выполнения приказа Директора № ____ от _____ года «О доработке системы менеджмента качества до уровня требований, определенных стандартами ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012»

Содержание

1	Назначение и область применения	1
2	Нормативные ссылки	1
3	Термины, определения, обозначения и сокращения	1
4	Управление процессами СМК	2
4.1	Общие положения	2
4.2	Порядок оценки и анализа процессов системы менеджмента качества	3
4.3	Требования к оформлению и ведению «Дела процесса»	4
4.4	Требования к оформлению карты процесса	4
4.5	Формирование отчетности по оценке процесса СМК	7
4.6	Текущая деятельность руководителя процесса СМК	10
4.7	Организация отчетности владельца процесса СМК	10
5	Информация	11

Приложения

Приложение А (*обязательное*) Форма титульного листа «Дела процесса».

Приложение Б (*рекомендуемое*) Пример оформления реестра документов «Дела процесса»

Приложение В (*обязательное*) Пример оформления карты процесса

Приложение Г (*рекомендуемое*) Форма представления результатов оценки процессов

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящий стандарт является нормативным документом системы менеджмента качества предприятия, устанавливающим требования к порядку внедрения процессного подхода в организации, а также требования к формированию и ведению "Дела процесса", являющегося способом документирования применения риск - ориентированного процессного подхода.

1.2 Требования стандарта являются обязательными по отношению к процессам СМК предприятия и для всех должностных лиц, и подразделений, участвующих в работе по ведению «Дел процессов».

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие нормативные документы:
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

СТО 04-2019 Система менеджмента качества. Определение контекста организации и мониторинг изменений в нем

СТО 08-2019 Система менеджмента качества. Управление записями

СТО 10-2019 Система менеджмента качества. Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства

СТО 22-2019 Система менеджмента качества. Управление рисками

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

В настоящем стандарте используются определения, соответствующие ГОСТ Р ИСО 9000-2015 (ISO 9000:2015), а также следующие определения:

процесс СМК – выделенная совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы, требующая систематических и непрерывных улучшений.

процессный подход – систематическая идентификация и менеджмент применяемых предприятием процессов СМК и прежде всего обеспечения взаимодействия процессов.

дело процесса – совокупность документов, описывающих отдельный процесс предприятия, а также результатов его выполнения и улучшения.

карта процесса – документ СМК (составная часть «Дела процесса») для описания основных характеристик процесса.

мониторинг – постоянное наблюдение за каким-либо процессом, с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям.

Примечание: *понятие «постоянное» не подразумевает «непрерывное». Наблюдение может быть дискретным, но при этом частота наблюдений должна обеспечивать своевременное обнаружение существенных изменений (способных нарушить соответствие, адекватность, результативность, эффективность, а также возникновение значимых рисков и возможностей) процессе.*

показатель – характеристика, по которой можно судить о развитии, ходе, состоянии процесса.

результативность – показатели, характеризующие степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

эффективность – показатели, характеризующие соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

руководитель процесса СМК (или владелец процесса) – лицо, ответственное за перспективное планирование, формирование требований к ресурсам и процедурам выполнения процесса, результативность и эффективность процесса, а также построение и управления процессом на основе идентификации требований заинтересованных сторон и

значимых условий (факторов) в которых организация осуществляет свою деятельность (в дальнейшем – **контекста предприятия**), а также риск-менеджмент данного процесса.

Примечания:

1. На предприятии допускается также применение аналога - термина «владелец процесса»;

2. Владелец процесса является организатором и координатором деятельности по процессу и несет ответственность за его результативность и эффективность.

3. Ответственность за выделение ресурсов необходимых для поддержания функционирования процесса в рабочем состоянии и его совершенствование несет Высшее руководство предприятия.

менеджер процесса: сотрудник, ответственный за организационную работу (сбор данных для анализа, оформление документов, подготовку и контроль выполнения оперативных решений по совершенствованию процесса и т.п.) по процессу или отдельной составной части процесса. При отсутствии назначенного менеджера его функции выполняет Владелец. Если менеджер не подчинен Владельцу административно, его назначение производится приказом/распоряжением руководителя, которому этот менеджер подчинен.

В настоящем стандарте используются следующие сокращения:

КС – координационный совет по системе менеджмента качества;

НД – нормативная документация;

ОПР – ответственный представитель руководства предприятия по системе менеджмента качества;

КП - карта процесса;

РИ – рабочая инструкция;

СМК – система менеджмента качества;

СК – служба менеджмента качества и стандартизации

СТО – стандарт предприятия;

4 Управление процессами СМК

4.1 Общие положения

Инициаторами определения деятельности как процесса СМК могут являться руководители всех уровней.

Предложения о составе процессов СМК, об его изменении, области распространения, назначении руководителя процесса предварительно анализируются ОПР, выносятся на рассмотрение КС. Перечень процессов СМК утверждается протоколом КС. Состав процессов и их взаимодействие отражаются в Руководстве по качеству. Состав процессов может изменяться, исходя из результатов анализа СМК или в результате принятия решений КС.

4.1.1 В основе СМК предприятия и процессного подхода лежит непрерывное совершенствование всех процессов на всех уровнях управления. Процессный подход, реализованный на всех уровнях организации, обеспечивает:

- повышение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- непрерывное улучшение деятельности организации;
- принятие эффективных решений по совершенствованию процедур на основе объективных данных (контекста предприятия, требований заинтересованных сторон, оценки рисков, возможностей и фактически получаемых показателей процесса), систематического и всестороннего анализа процессов СМК;
- вовлечение в работу по совершенствованию системы менеджмента качества всего интеллектуального потенциала сотрудников организации;
- возможность демонстрации способности организации постоянно предоставлять продукцию и услуги, соответствующие требованиям потребителя и соответствующих нормативных документов, эффективного применения системы и постоянного улучшения качества продукции и процессов.

- понимание и выполнение требований системы менеджмента качества;
- необходимость рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности.

4.1.2 Для документирования управления по каждому процессу СМК формируется «Дело процесса». Ответственность за организацию данной работы несет руководитель процесса СМК.

4.1.3 Управление процессом СМК включает в себя:

- планирование процесса СМК;
- выполнение процесса СМК;
- анализ процесса СМК;
- улучшение процесса СМК.

4.1.3.1 Планирование процесса включает в себя:

- определение состава и области применения процесса СМК;
- определение взаимосвязей процесса с другими процессами СМК;
- разработку описания процедур по выполнению процесса СМК в целом (разработка производится в виде СТО, РИ, и т.п.);
- определение показателей результативности процесса СМК;
- разработку карты процесса СМК.

4.1.3.2 Выполнение процесса включает в себя:

- внедрение процесса СМК и обеспечение его ресурсами;
- ведение процесса СМК в соответствии с разработанными процедурами;
- осуществление мониторинга процесса СМК.

4.1.3.3 Анализ процесса включает в себя:

- проведение периодической оценки процесса СМК руководителем процесса;
- проведение внеплановой оценки процесса СМК при значимом изменении контекста предприятия, затрагивающего процесс;
- проведение аудитов процесса в рамках внутренних и внешних аудитов СМК организации, при необходимости;
- оценка процесса в ходе анализа СМК высшим руководством организации.

4.1.3.4 Улучшение процесса СМК осуществляется путем:

- выделения дополнительных ресурсов;
- разработки и реализации корректирующих мероприятий;
- разработки и реализации мероприятий, направленных на снижение рисков и увеличение возможностей;
- изменения процедур регламентирующих выполнение отдельных составных частей или процесса в целом.

4.2 Порядок оценки и анализа процессов системы менеджмента качества

4.2.1 Для оценки результативности процессов СМК устанавливаются в обязательном порядке показатели и соответствующие критерии результативности. Для процесса СМК может быть определено несколько показателей результативности.

4.2.2 При назначении показателей оценки процессов СМК следует руководствоваться следующими правилами:

– показатели, характеризующие результативность и соответствующие критерии определяются ответственным за процесс СМК, согласовываются руководителями последующих процессов СМК (согласование проводится в форме рассмотрения как самого процесса, так и результатов его анализа на КС с последующим оформлением протокола) и утверждаются директором;

– показатели результативности должны соответствовать сформулированным целям процесса СМК;

– в качестве основных показателей результативности процесса следует выбирать показатели, характеризующие удовлетворенность потребителя (внешнего или внутреннего) выполненной работой (или услугой);

– содержание показателя должно быть определено конкретно и выражаться в измеримых категориях, исходя из результата деятельности и требований потребителя.

4.2.3 Показатели оценки результативности процессов считаются установленными, если определено, какая информация, в каком виде и кем собирается и обобщается, а также - как вычисляется численный показатель, характеризующий степень достижения поставленной цели.

4.2.4 Критерии результативности устанавливаются с целью формирования выводов о результативности процесса СМК. Критерии результативности должны содержать описание способа интерпретации значения показателей, при которых процесс считается результативным.

4.2.5 Показателями эффективности процесса (если они устанавливаются) могут являться: затраты на процесс, оперативность выполнения, удобство применения и простота процедур и т.п. в соотношении с показателями результативности.

4.3 Требования к оформлению и ведению «Дела процесса»

4.3.1 В подборке документов «Дело процесса» должны присутствовать следующие составные части:

- реестр документов «Дела процесса»;
- описание процесса в виде «Карты процесса»;
- систематически дополняемые отчеты с результатами оценки результативности процесса, его анализа, выводов о результативности и эффективности, мероприятиями по улучшению процесса, включая результаты оценки системных рисков, планы мероприятий по снижению неприемлемых рисков в соответствии с СТО 06;
- отмененные/замененные документы по данному процессу (Архив Процесса с соответствующей идентификацией документов, входящих в него);
- документированная информация, касающаяся вопросов управления данным процессом хранящаяся в деле по усмотрению Владельца процесса (промежуточные выкладки и расчеты, справочные и информационные материалы, сведения об отдельных инцидентах или возможностях...).

4.3.2 Оригинал «Дела процесса» с результатами анализа хранится у руководителя процесса СМК. Копия «Дела процесса» хранится в электронном виде у ОПР.

Для ведения учета документации, входящей в «Дело процесса» ведется реестр документов.

Реестр документов, ведется в виде таблицы. Пример оформления реестра документов «Дела процесса» приведён в приложении Б.

4.3.3 Делу процессов при разработке присваивается номер ДП N, где

ДП - индекс, указывающий, что данный документ - Дело процесса;

N - идентификационный номер процесса, от 01 и т.д.

Присвоение идентификационного номера производится ОПР.

4.4 Требования к оформлению карты процесса

4.4.1 «Карта процесса», содержит описание процесса СМК и разрабатывается руководителем процесса. В состав «карты процесса» входят следующие структурные элементы:

- обозначение процесса;
- наименование процесса;
- цель процесса;
- описание деятельности по процессу;
- взаимосвязь данного процесса с остальными процессами;
- входы процесса;
- выходы процесса;
- потребность в ресурсах;

– показатели и критерии результативности и, при необходимости, показатели эффективности;

– методики расчета показателей результативности.

Карте процесса присваивается идентификационный номер **КП N-Г**, где:

КП – код документа СМК – Карта процесса;

N – идентификационный номер процесса, от 01 и т.д. согласно актуальному приказу о составе процессов предприятия;

Г- год утверждения актуальной версии карты процесса

Пример оформления карты процесса приведен в Приложении В.

4.4.2 Цели процесса должны указывать на основное назначение процесса, а также, планируемый результат при успешном осуществлении процесса. Следует учитывать, что цель процесса будет взята в качестве основы выбора показателей и критериев результативности, а степень достижения цели должна быть измеряема.

4.4.3 Взаимосвязь процесса с другими процессами может быть отражена графически или в виде текстового описания. В данном разделе следует указать, какие процессы предшествуют данному процессу и какие являются последующими.

4.4.4 Описание деятельности по процессу содержит информацию о способе выполнения процедур, входящих в процесс.

По усмотрению руководителя процесса, описание деятельности может быть выполнено следующими способами:

– в виде текстового описания последовательности действий с установленным распределением ответственности, требуемыми процедурами контроля и регистрации записей по качеству;

– в алгоритмическом виде (упрощенная блок схема процесса);

– в виде определения составных частей процесса и ссылок на документированные процедуры, регламентирующие порядок выполнения этих составных частей;

– в виде комбинации способов, перечисленных в данном пункте.

При наличии требований внешних нормативных документов к процессу в данном разделе следует указать их перечень.

4.4.5 Входы (входные данные) процесса могут включать в себя:

– выходы из других процессов (в т.ч. в виде ссылок на нормативные документы, в которых определены требования к данным выходам);

– требуемые ресурсы (в т.ч. информационные) для нормального ведения процесса;

– наиболее вероятные внешние воздействия, существенно влияющие на результативность процесса.

Следует разделять те воздействия, на которые организация может повлиять (для данных воздействий следует выбирать действия по их управлению в желательном направлении) и воздействия, на которые предприятие повлиять не в силах (данные воздействия, тем не менее, следует контролировать или прогнозировать, для оценки их потенциальных последствий и заблаговременного проведения предупреждающих действий);

Входы процесса описывают основные взаимосвязи данного процесса, определенные в «Руководстве по качеству» и в стандартах предприятия.

4.4.6 Выходы (выходные данные) процесса.

В данном разделе указываются основные выходы процесса и определяются требования потребителей результатов процесса и, при необходимости, других заинтересованных сторон.

Требования к выходам процесса могут включать в себя:

– требования к процессу или продукту, являющемуся результатом выполнения процесса (допускается ограничиться ссылками на соответствующие нормативные документы);

– данные бенчмаркинга процессов (по возможности).

Согласованность входов и выходов процесса с процессами-поставщиками и процессами-потребителями оценивается при анализе процессов на КС.

4.4.7 Потребность в ресурсах.

При составлении данного раздела обязательной оценке подвергаются следующие ресурсы:

- персонал;
- финансовые ресурсы;
- материальные ресурсы;
- количество времени;
- инфраструктура, включая оборудование, здания;
- производственная среда.

Обязательному установлению подлежат требования к ресурсам (данные требования с указанием конкретных количественных показателей устанавливаются в случае, если ранее фактически возникали ситуации, когда недостаточное или несвоевременное выделение ресурсов приводило к нарушениям данного процесса). В случае если требования к ресурсам определены в документированных процедурах или других нормативных документах, допускается в данном разделе ограничиться ссылками на данные документы.

4.4.8 Показатели, характеризующие результативность, и в случае необходимости, эффективность.

В данном разделе приводятся показатели результативности и эффективности и соответствующие критерии. Критерии должны быть определены в виде конкретных значений, в сравнении с которыми и делается вывод о результативности процесса. В отдельных случаях, когда критерий установить сложно, в качестве критерия допустимо применять экспертную оценку. При этом участники экспертной оценки должны быть определены.

Процессы, ориентированные на внешнего потребителя, в обязательном порядке должны предусматривать в числе показателей результативности сбор информации и оценку степени его удовлетворенности. Для процессов, ориентированных на внутреннего потребителя, данное требование является не обязательным, но рекомендуемым.

В разделе устанавливается частота оценки результативности процесса (расчета и анализа показателей результативности и эффективности), а также состав участников данного анализа и форму документирования результатов анализа. Частота оценки показателей может устанавливаться различной, в зависимости от динамики деятельности относящейся к показателю. Частота может быть периодической (например, раз в год, раз в квартал), эпизодической (например, по завершению разработки). При существенных изменениях контекста, при возникновении существенных проблем с результативностью, выявлении значимых рисков ли возможностей, а также по инициативе Владельца или Руководства процесс может оцениваться внепланово. Внеплановая оценка допускает возможность анализа по ограниченному объему показателей. Внеплановая оценка не отменяет необходимость проведения оценки с запланированной частотой.

4.4.9 Методики расчета показателей.

Если из наименования показателя результативности или эффективности, способ его расчета интерпретируется неоднозначно, то в разделе должна быть описана методика вычисления данного показателя.

4.4.10 Порядок согласования и утверждения.

Карта процесса, как правило, разрабатывается руководителем процесса или ответственным лицом по поручению руководителя процесса.

Карта процесса обязательно согласовывается с ОПР и должна содержать подписи менеджеров проекта для подтверждения факта ознакомления с документом.

Согласующие подписи могут быть размещены на первом или последнем листе карты процесса по усмотрению руководителя процесса.

Карта процесса утверждается Генеральным директором, подлинник карты процесса хранится в Деле процесса у руководителя процесса, копия карты процесса в электронном виде обязательно должна быть предоставлена ОПР.

4.5 Формирование отчетности по оценке процесса СМК

В данном разделе стандарта описана последовательность действий по **формированию отчетности по процессу**, выполняемая владельцем процесса

4.5.1 Оценка результативности процесса проводится руководителем процесса СМК в плановом порядке с установленной в деле процесса периодичностью.

Внеплановая оценка может проводиться по решению руководителя процесса или директора. Данная оценка может быть проведена по ограниченному набору показателей.

4.5.2 При проведении оценки руководитель процесса СМК:

- обобщает информацию по текущей деятельности по управлению процессом за отчетный период;
- организует сбор первичной информации, необходимой для расчета показателей результативности (и эффективности при необходимости);
- проводит расчет показателей результативности и эффективности;
- анализ и экспертная оценка значений рассчитанных показателей, в т.ч. их сопоставление с установленными критериями и выводами о результативности/нерезультативности процесса (при необходимости об эффективности);
- разрабатывает предложения (мероприятия) по улучшению процесса;
- оформляет отчет по оценке процесса за отчетный период;
- направляет копию отчета (в электронном виде) по оценке процесса ОПР.

4.5.3 Отчет по оценке процесса за отчетный период должен содержать:

- a) результаты выполнения мероприятий по совершенствованию процесса, запланированных ранее;
- b) перечень «сбойных» ситуаций, произошедших в процессе за анализируемый период;
- c) расчет значения показателей результативности (и при необходимости эффективности) процесса;
- d) результаты анализа полученных результатов расчета;
- e) идентификацию значимых изменений в контексте организации (произошедших и потенциальных) которые могут повлиять на процедуры процесса или значения его показателей;
- f) результаты оценки рисков/возможностей (*Примечание: В результаты анализа включаются только значимые риски/ возможности или те риски/возможности, которые требуют конкретных мероприятий для их уменьшения/использования*);
- g) предложения по совершенствованию процесса;
- h) предложения по уточнению состава процесса, показателей, методики и критериев их оценки (при необходимости).

4.5.3.1 Результаты выполнения мероприятий по совершенствованию процесса, запланированных ранее.

Все ранее намеченные мероприятия, независимо от того, являются ли они составной частью действий по устранению «сбойной» ситуации, составной частью корректирующих действий или составной частью мероприятий, направленных на улучшение процесса, должны быть проанализированы в зависимости от ситуации по следующим аспектам:

- если срок выполнения не наступил – что делается?
- если срок выполнения наступил – выполнено или не выполнено?
- если не выполнено – почему и когда будет выполнено?
- если выполнено – достигли запланированных результатов или нет?
- если не достигли запланированных результатов - почему и что делать дальше?

4.5.3.2 Перечень «сбойных» ситуаций, произошедших в процессе за анализируемый период, включает:

- сбойные ситуации, выявленные при помощи инструмента «Мониторинг проблем»;
- несоответствия, выявленные в ходе внешних и внутренних аудитов;
- замечания к соблюдению участниками процесса предписанных процедур при от-

слеживании и анализе процесса со стороны руководства;

- замечания со стороны участников процесса о ресурсном обеспечении процесса;
- замечаний контролирующих и инспектирующих органов;
- случаи, когда результат процесса не соответствует запланированному уровню (например, выпуск несоответствующей продукции, несвоевременность поставки, ошибки в проекте, недостаточность квалификации сотрудника и т.п.);
- замечания со стороны потребителей результатов процесса и других заинтересованных сторон.

Очень важным для формирования перечня сбойных процессов является данные по фактам потенциальных сбойных ситуаций, зарегистрированных с использованием системы «Мониторинга проблем». Владелец процесса при формировании отчета обязательно оценивает все выявленные в отчетный период и зарегистрированные в журнале «Мониторинг проблем», потенциально сбойные ситуации по управляемому им процессу.

Также следует учитывать и случаи взаимосвязанных процессов, где устранение проблемы проводилась в рамках других процессов другими ответственными лицами.

При наличии у руководителя процесса установленных сроков по устранению проблем, руководитель процесса оценивает время устранения проблемы и количество случаев и анализ каждого случая, когда время устранения превысило нормативные, а также количество случаев и анализ каждого случая, если проблема до сих пор не устранена, то требует дополнительных мероприятий;

- количество случаев и анализ каждого случая, если проблема являлась переходящей из предыдущего отчетного периода, при этом следует провести оценку результативности дополнительных мероприятий по устранению проблемы.

Данные по остальным «сбойным» ситуациям, выявленным с использованием других источников информации, приводятся в произвольном виде. Для подробного описания ситуаций приводится ссылка на документы, в которых эти сбойные ситуации зарегистрированы.

По каждой «сбойной» ситуации которая на момент анализа может повториться и последствия отнесены к значимым должен быть приведен краткий анализ и указаны проведенные или запланированные действия по её устранению.

Наличие претензий внешних потребителей, а также несоответствий в СМК, выявленных в ходе аудита, требует обязательной разработки корректирующих мероприятий, направленных на анализ причин возникновения «сбоя» и проведение действий по их устранению для исключения появления аналогичных ситуаций.

Руководитель процесса несет ответственность за включение в отчет по процессу всех вновь выявленных в отчетный период сбойных ситуаций, недопущение повторного включения ранее закрытых сбойных ситуаций, неправомерное исключение из отчета «незакрытых» сбойных ситуаций, то есть выявленных ранее случаев с невыполненными мероприятиями, корректирующими и предупреждающими действиями.

4.5.3.3 Расчет значения показателей результативности и оценка эффективности процесса проводится по методикам, установленным в карте процесса.

4.5.3.4 Результаты экспертной оценки полученных результатов.

Оценку показателей результативности и эффективности следует проводить по установленным критериям, но при этом анализ не должен ограничиваться только сопоставлением полученных показателей с установленными критериями.

Если показатели процесса ухудшились по сравнению с предыдущим периодом (или не достигают желаемого значения), следует указать факторы и причины, которые привели к снижению результативности процесса по данным показателям.

Оценку факторов целесообразно проводить также и при стабильности или даже улучшении показателей, чтобы выявить потенциальные возможности для улучшений.

По возможности, следует оценить динамику показателей.

Составной частью экспертной оценки является анализ рисков сбойных ситуаций и не достижения требуемых значений результативности и снижения эффективности, а также возможностей.

4.5.3.5 Идентификация значимых изменений в контексте организации применительно к процессу. Анализ значимых изменений проводится в соответствии с СТО 04. Рассматривать следует все факторы, указанные в СТО 04, при этом значимые для рассматриваемого процесса фактические или потенциальные изменения данных факторов следует подвергнуть углубленному анализу с выработкой мероприятий. Значимыми факторами являются такие факторы, которые напрямую существенно повлиять на соответствие процесса установленным требованиям, показатели результативности или эффективность процесса, а также (для потенциальных изменений) вероятность изменений которых существенна.

4.5.3.6 Оценка рисков по процессу проводится в соответствии с СТО 22. Составной частью Дела процесса является реестр системных рисков (в соответствии с СТО 22), разработанный руководителем процесса. Данный реестр ведется в электронном виде в файле формата EXCEL, и обновляется по мере выявления новых факторов или значимом изменении новых в режиме мониторинга. Управление этими рисками проводится оперативно и непрерывно, а в «Дело процесса» в соответствующий раздел (см п. 4.5..3 f) приводится «выборка» из реестра с периодичностью, установленной для анализа данного процесса. В «выборку» включается информация только по рискам/возможностям с высоким уровнем значимости.

4.5.3.7 Предложения по совершенствованию процесса.

Предложения по совершенствованию следует оформлять в виде плана мероприятий с оценкой их потенциальной результативности (эффективности), указанием сроков, ответственных и ресурсов, требуемых для реализации предложенного плана. Допускается по каждому разделу отчета по анализу процесса формировать собственный план в соответствующем разделе.

План рекомендуется разбивать на две части. В первую часть включают мероприятия, выполнение которых обеспечивается ресурсами, имеющимися в распоряжении владельца процесса. Во вторую часть включают мероприятия, для выполнения которых требуется привлечение дополнительных ресурсов (как материальных, так и привлечения к выполнению работ подразделений, непосредственно не подчиненных руководителю процесса). Именно их следует включать в данный раздел (допускается дублировать их из соответствующего раздела анализа процесса). Такие мероприятия затем сводятся ОПР в единый план совершенствования СМК и должны утверждаться руководством организации в установленном порядке.

Допускается в данном разделе ограничиться ссылками на утвержденные и действующие планы мероприятий.

Наличие текущих мероприятий по улучшению является обязательным для каждого процесса СМК. В виде исключения, обусловленного сосредоточением имеющихся ресурсов на улучшении других приоритетных на текущий момент процессов, допустима приостановка плана мероприятий непрерывного улучшения отдельных процессов на ограниченный период времени. Решение о такой приостановке и ее продолжительности утверждается руководством организации.

4.5.3.8 Предложения по уточнению состава процессов, показателей, методики и критериев их оценки (при необходимости).

Результаты оценки по формализованной методике и критериям следует сопоставлять с результатами субъективной экспертной оценки потребителей процесса и других заинтересованных сторон.

Данное сопоставление производится путем доклада руководителя процесса об основных результатах оценки и предполагаемых действиях по улучшению на КС, как составной части анализа СМК со стороны руководства.

В случае рассогласования оценок, показатели, методика и критерии результативности и эффективности требуют уточнения. Данная деятельность, по сути, является процессом информационного обмена, в т.ч. по вопросам результативности процессов СМК.

4.5.4 Копия отчета по оценке процесса СМК в течение 5-ти дней от установленной периодической или внеплановой даты оценки направляется руководителем процесса ОПР.

4.5.5 Пример отчета по анализу процесса приведен в приложении Г.

4.6 Текущая деятельность руководителя процесса СМК

В рамках своей **текущей деятельности** руководитель процесса СМК постоянно следит за ходом выполнения управляемого им процесса путем выполнения следующих операций:

- текущего контроля выполнения установленных процедур процесса;
- реагирования на основании информации действующей на предприятии системы «Мониторинга проблем» на возможные сбойные проблемы и организации устранения проблем, согласно установленным процедурам в установленные нормативные сроки;
- сбора данных по процессу для дальнейшего использования при формировании отчетности по процессу или при необходимости для оперативной оценки достижения показателей процесса уровня критериев результативности;
- анализа причин неудовлетворительной результативности, включая анализ корневых причин;
- отслеживания системных рисков процесса (согласно СТО 22);
- анализа изменений факторов, которые могли повлиять на данный процесс (согласно СТО 04);
- выполнения запланированных корректирующих и предупреждающих действий;
- выполнения мероприятий по совершенствованию процесса.

4.7 Организация отчетности владельца процесса СМК

4.7.1 Используются следующие формы отчетности и предоставления информации о результатах анализа процесса руководству и другим заинтересованным сторонам:

- предоставление данных ОПР для включения в отчет по Анализу СМК со стороны руководства (в соответствии с СТО 10);
- доклад о результатах анализа на заседании Координационного совета в соответствии (если он запланирован установленной повесткой КС) в целом или по его отдельным аспектам
- оперативное информирование руководства о возникших проблемах/возможностях, которые требуют немедленного реагирования и изменений в процессе (изменения процедур, выделения ресурсов, перераспределения ответственности и т.п.).

5 Информация

Содержание информации	Ответственный за предоставление	Форма записи	Кто информируется	Место и срок хранения	Право доступа	Способ восстановления
Перечень процессов СМК	ОПР	Произвольная	Руководство организации Руководители процессов	СК, До актуализации	Без ограничений	По электронной копии
Дело процесса СМК	Руководитель процесса	Приложение А	Руководство организации, ОПР, КС	Руководитель процесса 1 год после изъятия из перечня процессов	Без ограничений	По электронной копии
Карта процесса СМК	Руководитель процесса	Приложение В	Руководство организации	Руководитель процесса 1 год после изъятия из перечня процессов	Без ограничений	По электронной копии
Отчет о результативности процесса СМК	Руководитель процесса	п.4.5 настоящего СТО Приложение Г	Руководство организации ОПР	Руководитель процесса 1 год после изъятия из перечня процессов	Без ограничений	По электронной копии
Реестр системных рисков процесса СМК	Руководитель процесса	СТО 22 «Менеджмент рисков»	Руководство организации ОПР	Руководитель процесса 1 год после изъятия из перечня процессов	Без ограничений	По электронной копии

Подписи

Разработчик, ответственный представитель
руководства по качеству

И.В. Ракуть

Приложение А
(обязательное)
Форма титульного листа «Дела процесса»

ДП N

ДЕЛО ПРОЦЕССА

(Наименование процесса)

**Владелец
процесса:**

Нижний Новгород

Приложение Б
(рекомендуемое)

Пример оформления реестра документов «Дела процесса»
Реестр документов «Дела процесса»

Наименование документа	Кол- во листов	Примечание
1. Карта процесса КП -2017	—	
2. Отчет по результативности процесса за 1 кв. 20 г.	—	
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		

Приложение В
(обязательное)
Пример оформления карты процесса

НИРФИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского

УТВЕРЖДАЮ
Директор НИРФИ
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

_____ С.В. Оболенский

КАРТА ПРОЦЕССА *КП __-2019*

Обозначение процесса	
Наименование процесса	
Цель процесса	

Разработал: _____ И.О. Фамилия _____
Должность _____ Подпись _____ дата _____

Описание процесса**1. Состав процесса**

В процесс входят следующие составные части
 Регламентирующие документы

2. Входы и выходы процесса**2.1 Входные данные процесса**

№ п./п.	Входы в процесс (материальный поток, информация, документ)	Поставщик входов (предшествующие процессы)	Требования к входам или ссылка на документ, в котором данные требования отражены
1			
2			
3			
4			

2.2 Выходные данные процесса

№ п./п.	Выходы процесса (материальный поток, информация, документ)	Потребитель выходов (последующие процессы или внешний субъект)	Требования к выходам или ссылка на документ, в котором данные требования отображены

3. Потребность в ресурсах

Вид ресурса	Оценка необходимого объема
Людские ресурсы	Персонал, участвующий в процессе, должен соответствовать требованиям должностных инструкций.
Инфраструктура	<p>Помещения, используемые для проведения работ должны соответствовать требованиям санитарных норм.</p> <p>Оргтехника и связь должны соответствовать современным требованиям для оперативности получения и обработки информации</p> <p>Помещения, используемые для складирования и хранения закупленных материалов и комплектующих должны соответствовать требованиям санитарных норм, требованиям и условиям складирования и хранения.</p> <p>Транспорт и грузоподъемные механизмы - техническое состояние должно соответствовать нормам безопасности</p>

Производственная среда	Условия окружающей среды, необходимые для проведения работ должны соответствовать требованиям санитарных норм, а также условиям эксплуатации используемых оборудования и оргтехники Условия транспортировки и хранения закупленной продукции должны соответствовать техническим условиям для данных видов продукции.
Материальные ресурсы	Затраты, связанные с выполнением процесса (зарплата участников процесса; затраты на командировочные расходы, бумага, необходимая для разработки и оформления необходимых документов, затраты, связанные с доведением ресурсов до требуемого уровня).
Финансовые ресурсы	Необходимые денежные средства должны быть выделены своевременно и в достаточном объеме для закупок материалов и комплектующих в количестве и в срок, определенных договором с поставщиком.
Временной ресурс	Время от получения задания на закупку и финансирования до передачи их в работу должно быть достаточным для выполнения условий поставки

4. Показатели результативности и эффективности процесса и методики их расчета

№ п./п.	Показатели процесса	Источники получения информации для оценки показателей (подразделения)	Документы, содержащие информацию
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Методика расчета показателей

№ п./п.	Показатели процесса	Критерии результативности показателей *	Методика расчета	Периодичность проведения оценки показателей**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

* Допускается критерий «Не хуже, чем в предыдущем периоде».

**Указанная периодичность определяется для сводного анализа процессов.

**Приложение Г
(рекомендуемое)
Форма представления результатов оценки процессов**

Результаты анализа процесса _____

1. Результаты оценки мероприятий проведенных ранее

Ранее намеченное мероприятие, срок и ответственный	Состояние выполнения	Полученный эффект

2. Перечень «сбойных» ситуаций, произошедших в процессе за анализируемый период;

Описание ситуации	Анализ причин	Предпринятые действия	Намеченные действия

3. Показатели результативности процесса

Показатель результативности	Значение показателя	Значение показателя			
		I кв	II кв	III кв	IV кв
Показатель 1	Текущий год (2019)				
	Предыдущий год (2018)				
Показатель 2	Текущий год (2019)				
	Предыдущий год (2018)				

4. Анализ показателей процесса владельцем

5. Анализ контекста (Согласно СТО 04)

6. Результаты анализа рисков по процессу (Согласно СТО 22)

7. Предложения по совершенствованию процесса уровня предприятия в целом

Мероприятия по совершенствованию процесса	Необходимые ресурсы	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок выполнения

8. Предложения по уточнению состава показателей/критериев

Владелец процесса

(Должность)

(Подпись)

(Фамилия И.О.)

(Дата)

Лист регистрации изменений

Из м.	Номера страниц			Номер извещения	Подпись	Дата
	заменен- ных	новых	аннули- ро- ванных			

Реестр рассылки стандарта СТО НИРФИ 02-2019

№ экземпля ра	Подразделение/ Должность	Фамилия И.О. получателя	Подпись получателя	Дата получен ия

Разработчик

(Подпись, дата)_____
(Инициалы и фамилия)