
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
ИСО 9004—
2019

Менеджмент качества.
Качество организации

**РУКОВОДСТВО
ПО ДОСТИЖЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА
ОРГАНИЗАЦИИ**

(ISO 9004:2018, IDT)

Издание официальное



Москва
Стандартинформ
2019

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 514-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 9004:2018 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации» (ISO 9004:2018 «Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р ИСО 9004—2010

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© ISO, 2018 — Все права сохраняются
© Стандартиформ, оформление, 2019

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения	1
2 Нормативные ссылки	1
3 Термины и определения	1
4 Качество организации и устойчивый успех	1
4.1 Качество организации	1
4.2 Управление устойчивым успехом организации	2
5 Среда организации	3
5.1 Общие положения	3
5.2 Соответствующие заинтересованные стороны	3
5.3 Внешние и внутренние факторы	3
6 Отличительные особенности организации	4
6.1 Общие положения	4
6.2 Миссия, видение, ценности и культура	4
7 Лидерство	5
7.1 Общие положения	5
7.2 Политика и стратегия	5
7.3 Цели	6
7.4 Обмен информацией	7
8 Менеджмент процессов	7
8.1 Общие положения	7
8.2 Определение процессов	7
8.3 Ответственности и полномочия, связанные с процессами	8
8.4 Управление процессами	9
9 Менеджмент ресурсов	10
9.1 Общие положения	10
9.2 Человеческие ресурсы	10
9.3 Знания организации	11
9.4 Технологии	12
9.5 Инфраструктура и производственная среда	12
9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками	13
9.7 Природные ресурсы	13
10 Анализ и оценка результатов деятельности организации	14
10.1 Общие положения	14
10.2 Показатели деятельности	14
10.3 Анализ результатов деятельности	15
10.4 Оценка результатов деятельности	15
10.5 Внутренний аудит	16
10.6 Самооценка	17
10.7 Анализ	17
11 Улучшение, извлечение уроков и инновации	18
11.1 Общие положения	18

11.2 Улучшение	18
11.3 Извлечение уроков	18
11.4 Инновации	19
Приложение А (справочное) Инструмент для самооценки	20
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам	53
Библиография	54

Введение

Настоящий стандарт содержит руководство для организаций по достижению устойчивого успеха в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде в соответствии с принципами менеджмента качества, приведенными в ИСО 9000:2015. При их совместном применении принципы менеджмента качества могут обеспечить объединяющую основу для ценностей и стратегий организации.

Если ИСО 9001:2015 направлен на обеспечение уверенности в продукции и услугах организации, то настоящий стандарт — на обеспечение уверенности в способности организации добиваться устойчивого успеха. Внимание высшего руководства к способности организации соответствовать потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон предоставляет уверенность в достижении устойчивого успеха. Настоящий стандарт рассматривает систематическое улучшение общих результатов деятельности организации. Это включает в себя планирование, внедрение, анализ, оценку и улучшение результативности и эффективности системы менеджмента.

Факторы, влияющие на успех организации, постоянно появляются, изменяются, возрастают или снижаются в течение ряда лет, поэтому умение приспосабливаться к таким изменениям очень важно для устойчивого успеха. Примерами могут служить социальная ответственность, экологические и культурные факторы в дополнение к тем, которые рассмотрены ранее, таким как эффективность, качество и гибкость; данные факторы в совокупности являются частью среды организации. Способность достигать устойчивого успеха увеличивается при изучении и понимании руководителями на всех уровнях изменяющейся среды организации. Улучшение и инновации также способствуют достижению устойчивого успеха.

Настоящий стандарт способствует самооценке и предоставляет механизм самооценки для анализа степени, в которой в организации применены положения настоящего стандарта (см. приложение А). Структура настоящего стандарта, включающая элементы, способствующие достижению организацией устойчивого успеха, как указано в настоящем стандарте, представлена на рисунке 1.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент качества. Качество организации

РУКОВОДСТВО ПО ДОСТИЖЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success

Дата введения — 2020—10—01

1 Область применения

В настоящем стандарте приведено руководство по повышению способности организации достигать устойчивого успеха. Это руководство согласуется с принципами менеджмента качества, приведенными в ИСО 9000:2015.

Настоящий стандарт содержит механизм самооценки с целью анализа степени, в которой организация применила положения настоящего стандарта.

Настоящий стандарт применим к любой организации независимо от размера, типа и рода деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта. Для недатированных — последнее издание (включая любые изменения).

ISO 9000:2015, Quality management systems — Requirements (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000:2015.

ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для применения в сфере стандартизации по следующим адресам:

- онлайн-платформа ИСО, которая доступна по ссылке: <https://www.iso.org/obp>;
- «Электронедия» МЭК: <http://www.electropedia.org/>.

4 Качество организации и устойчивый успех

4.1 Качество организации

Качеством организации называют степень, с которой присущие организации характеристики удовлетворяют потребностям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха. Определение того, что необходимо для достижения устойчивого успеха, остается на усмотрение организации.

Примечания

1 Термин «качество организации» основан на определении качества, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.2 («степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям»), и определении требования, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.4 («потребность или ожидание, которые установлены, обычно предполагаются

е) устанавливать и управлять соответствующими процессами для их функционирования в рамках согласованной системы;

ф) управлять ресурсами организации для обеспечения достижения запланированных результатов;

г) проводить мониторинг, анализировать, оценивать и пересматривать результаты деятельности организации;

h) устанавливать процесс для внедрения, обучения и введения инноваций для поддержания способности организации реагировать на изменения в среде организации.

4.2.2 Рассмотрение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон может позволить организации:

а) результативно и эффективно достигать своих целей;

б) устранять противоречивые ответственность и отношения;

с) гармонизировать и оптимизировать практики;

д) стимулировать слаженность в работе коллектива;

е) улучшать обмен актуальной информацией;

ф) содействовать обучению, изучению и персональному развитию;

г) содействовать сосредоточению внимания на наиболее важных характеристиках организации;

h) управлять рисками и возможностями для бренда или репутации организации;

и) приобретать и обмениваться знаниями.

5 Среда организации

5.1 Общие положения

Понимание среды организации — это процесс, определяющий факторы, воздействующие на способность организации достигать устойчивого успеха. Ниже приведены ключевые факторы, которые следует рассматривать при определении среды организации:

а) заинтересованные стороны;

б) внешние факторы;

с) внутренние факторы.

5.2 Соответствующие заинтересованные стороны

К заинтересованным сторонам относят стороны, которые могут влиять, находятся под влиянием или считают, что на них влияют решения или деятельность организации. Организации следует определить соответствующие заинтересованные стороны, которые могут быть как внешними, так и внутренними, включая потребителей, а также могут влиять на способность организации добиваться устойчивого успеха.

Организация должна определить, какие из заинтересованных сторон:

а) представляют собой риск для ее устойчивого успеха при неудовлетворении их потребностей и ожиданий;

б) могут предоставлять возможности для повышения устойчивого успеха.

После определения соответствующих заинтересованных сторон организации следует:

- идентифицировать их потребности и ожидания и определить те из них, которые должны быть рассмотрены;

- установить процессы, необходимые для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Организации следует решить, каким образом установить взаимоотношения с заинтересованными сторонами на постоянной основе для получения таких преимуществ, как улучшение результатов деятельности, общее понимание целей и ценностей и укрепление стабильности.

5.3 Внешние и внутренние факторы

5.3.1 Внешними факторами, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха, являются следующие факторы:

а) законодательные и нормативные требования;

б) специфические для отрасли требования и соглашения;

с) конкуренция;

- d) глобализация;
- e) социальные, экономические, политические и культурные факторы;
- f) инновации и достижения в технике;
- g) окружающая среда.

5.3.2 Внутренними факторами, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха, являются следующие факторы:

- a) размер и сложность;
- b) виды деятельности и соответствующие процессы;
- c) стратегия;
- d) типы продукции и услуг;
- e) результаты деятельности;
- f) ресурсы;
- g) уровни компетентности и знания организации;
- h) зрелость;
- i) инновации.

5.3.3 При рассмотрении внешних и внутренних факторов организации следует принимать во внимание ранее полученную информацию, внутреннюю текущую ситуацию и стратегическое направление.

Организации следует определить, какие внешние и внутренние факторы могут стать угрозой для устойчивого успеха или тем возможностям, которые способствуют повышению устойчивого успеха.

На основе определения таких факторов высшему руководству следует решить, какие из рисков и возможностей необходимо рассматривать, а также инициировать установление, внедрение и поддержание в рабочем состоянии необходимых процессов.

Организации следует определить способы установления, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса для мониторинга, анализа и оценки внешних и внутренних факторов, учитывая любые последствия, требующие реагирования (см. 7.2).

6 Отличительные особенности организации

6.1 Общие положения

Организацию определяют ее отличительные особенности и среда, которые определены ее характеристиками, основанными на миссии, видении, ценностях и культуре организации.

Миссия, видение, ценности и культура организации взаимосвязаны, а их взаимоотношения характеризуются как динамичные.

6.2 Миссия, видение, ценности и культура

Отличительные особенности организации включают:

- a) миссию: смысл существования организации;
- b) видение: то, какой организация стремится стать;
- c) ценности: принципы и/или модели мышления, призванные играть роль в формировании культуры организации и определения того, что важно для организации для поддержки ее миссии и видения;
- d) культуру: убеждения, история, этика, соблюдаемые правила поведения и точки зрения, взаимосвязанные с отличительными особенностями организации.

Особенно важно, чтобы культура организации была согласована с ее миссией, видением и ценностями. Высшему руководству следует учитывать, что среда организации принимается во внимание при определении ее миссии, видения и ценностей. Это включает в себя понимание существующей культуры и оценку необходимости изменения культуры. Стратегическое направление организации и ее политику следует согласовать с данными отличительными элементами.

Высшему руководству следует пересматривать миссию, видение, ценности и культуру организации через запланированные промежутки времени и при изменении среды организации. При таком пересмотре следует учитывать внешние и внутренние факторы, которые могут влиять на способность организации достигать устойчивого успеха. При внесении изменений в какие-либо из идентифицированных элементов эти изменения следует довести до сведения сотрудников в рамках организации и заинтересованных сторон, если применимо.

а) в каком объеме организация стремится быть признанной заинтересованными сторонами в качестве:

- 1) лидера с точки зрения конкурентных факторов (см. 7.2), подчеркивающих возможности организации,
- 2) организации, оказывающей положительное влияние на окружающие ее экономические, экологические и социальные условия,

б) степень вовлечения организации и ее работников в общественные вопросы за пределами тем, связанных непосредственно с бизнесом (например, взаимоотношения с национальными и международными организациями, такими как органы государственной власти, ассоциации и органы по стандартизации).

При разворачивании целей высшему руководству следует поощрять обсуждения с целью согласованности между различными функциями и на различных уровнях организации.

7.4 Обмен информацией

Эффективный обмен информацией в отношении политики и стратегии, а также соответствующих целей особенно важен для поддержания устойчивого успеха организации.

Обмен информацией должен быть осмысленным, своевременным и постоянным. В обмен информацией также следует включать механизм обратной связи и положения для активного реагирования на изменения в среде организации.

Процесс обмена информацией в рамках организации следует организовывать как вертикально, так и горизонтально и адаптировать к различным потребностям получателей информации. Например, одни и те же сведения могут передаваться разными способами работникам организации и другим заинтересованным сторонам.

8 Менеджмент процессов

8.1 Общие положения

Организации предоставляют ценность посредством деятельности, связанной с сетью процессов. Процессы часто пересекают границы служб в рамках организации. Достоверные и предсказуемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда сеть процессов функционирует как согласованная система.

Процессы специфичны для организации и различаются в зависимости от типа, размеров и уровня зрелости организации. Виды деятельности в рамках каждого процесса должны определяться и соответствовать размеру и отличительным особенностям организации.

Для достижения своих целей организации следует обеспечивать проактивный менеджмент всех процессов, включая процессы, переданные на аутсорсинг, для того чтобы сделать их результативными и эффективными. Важно оптимизировать баланс между различными задачами и специальными целями процессов, согласовав их с целями организации.

Этому может содействовать внедрение «процессного подхода», который включает установление процессов, взаимосвязи, ограничения и общие ресурсы.

Примечание — Более подробная информация о «процессном подходе» приведена в соответствующих принципах менеджмента качества в ИСО 9001:2015 и вспомогательном документе к ИСО 9001:2008 «Руководство по концепции, содержанию и использованию процессного подхода для систем менеджмента».

8.2 Определение процессов

8.2.1 Организации следует определять процессы и их взаимосвязи, необходимые для предоставления выходных данных, постоянно соответствующих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. На рисунке 3 схематично представлен процесс.

Процессы и взаимосвязи между ними следует определять в соответствии с политиками, стратегией и целями организации и учитывать такие области, как:

- а) деятельность, связанная с продукцией и услугами;
- б) удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- в) предоставление ресурсов;

8.4 Управление процессами

8.4.1 Для результативного и эффективного управления внутренними процессами организации следует:

- а) управлять процессами и взаимосвязями между ними, включая внешне поставляемые процессы, в виде системы для повышения согласованности/взаимосвязи между процессами;
- б) наглядно представлять сеть процессов, их последовательность и взаимосвязи в виде графиков (например, карт процессов, диаграмм) с целью понимания роли каждого процесса в системе и их влияния на функционирование системы;
- в) определять критерии для выходных данных процессов, оценивать возможности и показатели процессов посредством сравнения выходных данных с критериями, а также планировать действия по улучшению процессов в случае нерезультативного достижения ими показателей деятельности, ожидаемых системой;
- г) оценивать риски и возможности, связанные с процессами, и внедрять действия, необходимые для предупреждения, выявления и смягчения нежелательных событий, включая риски, такие как:
 - 1) человеческие факторы (например, недостаток знаний или навыков, нарушение правил, ошибка персонала),
 - 2) несоответствующие технические возможности, износ и поломки оборудования,
 - 3) недостатки при проектировании и разработке,
 - 4) незапланированные изменения во входящих материалах и услугах,
 - 5) неконтролируемое изменение среды для функционирования процессов,
 - 6) незапланированные изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон, включая требования рынка;
- е) регулярно анализировать процессы и взаимосвязи между ними и предпринимать соответствующие действия по их управлению и улучшению для обеспечения результативности и поддержки устойчивого успеха организации.

8.4.2 Следует стремиться к тому, чтобы процессы функционировали совместно в рамках связанной системы менеджмента. Некоторые процессы относятся к общей системе менеджмента, а другие дополнительно относятся к специальным аспектам менеджмента, таким как:

- а) качество продукции и услуг, включая стоимость, качество и доставку (например, ИСО 9001);
- б) здоровье, безопасность, охрана (например, ИСО 45001, ISO/IEC 27001);
- в) окружающая среда, энергия (например, ИСО 14001, ИСО 50001);
- г) социальная ответственность, противодействие коррупции, обеспечение соответствия (например, ИСО 26000, ИСО 37001, ИСО 19600);
- е) непрерывность бизнеса, приспособляемость (например, ИСО 22301, ИСО 22316).

8.4.3 Для достижения более высокого уровня качества функционирования процессы и взаимосвязи между ними следует постоянно улучшать в соответствии с политиками, стратегией и целями организации (см. 7.2 и 7.3), включая рассмотрение потребности в разработке или приобретении новых технологий или разработке новых видов продукции, услуг или их характеристик для повышения ценности.

Организации следует мотивировать персонал для его вовлечения в деятельность по улучшению процессов и для предоставления ему возможностей для улучшения процессов, в которых они задействованы.

Организации следует регулярно анализировать достижение целей для улучшения процессов и взаимосвязей между ними, повышения результативности планов мероприятий, а также для воздействия на политики, цели и стратегии организации. Организации следует предпринимать все необходимые корректирующие действия или иные соответствующие действия при идентификации расхождений между запланированной и фактической деятельностью.

8.4.4 Для поддержания достигнутого уровня качества функционирования следует организовать работу таким образом, чтобы процессы функционировали в управляемых условиях, независимо от запланированных или незапланированных изменений. Организации следует определить, какие процедуры (при их наличии) необходимы для управления процессом, включая критерии для выходных данных и операционных условий процесса, с целью обеспечения соответствия критериям.

После применения процедур с целью обеспечения соблюдения их лицами, участвующими в функционировании процесса, руководство организации должно обеспечить следующее:

- а) установку системы для определения знаний и навыков, необходимых для процессов, оценивания знаний и навыков операторов процесса;

б) идентификацию, оценку и снижение рисков в рамках процедур идентифицированы, оценены и снижены посредством улучшения процедур (например, затруднение совершения ошибок или предупреждение перехода к следующему процессу при наличии ошибки);

с) доступность ресурсов, необходимых работникам для соблюдения процедур;

д) наличие у работников знаний и навыков, необходимых для соблюдения процедур;

е) понимание работниками последствий несоблюдения процедур (например, используя примеры произошедших нежелательных событий) и принятие необходимых мер руководителями на соответствующих уровнях в случае несоблюдения процедур;

ф) ведение работы в отношении изучения, подготовки, мотивации и предупреждения ошибок со стороны персонала.

8.4.5 Организации следует регулярно осуществлять мониторинг своих процессов с целью выявления отклонений и при необходимости незамедлительно идентифицировать и предпринимать соответствующие действия. В основном, отклонения являются результатом изменений в оборудовании, методах, материалах, измерениях, среде и человеческих ресурсах, необходимых для функционирования процессов. Организации следует определить контрольные точки и соответствующие показатели деятельности, которые будут результативными и эффективными при выявлении отклонений.

9 Менеджмент ресурсов

9.1 Общие положения

Ресурсы поддерживают функционирование всех процессов в организации и особенно важны для обеспечения результативной и эффективной деятельности и устойчивого успеха.

Организации следует определить и управлять ресурсами, необходимыми для достижения своих целей, учитывая связанные с ними риски и возможности, а также потенциальные последствия.

Примеры ключевых ресурсов включают в себя:

а) финансовые ресурсы;

б) человеческие ресурсы;

с) знания организации;

д) технику;

е) инфраструктуру, например оборудование, сооружения, энергию и коммуникации;

ф) среду для процессов организации;

г) материалы, необходимые для предоставления продукции и услуг;

h) информацию;

и) ресурсы, предоставляемые внешними поставщиками, включая дочерние организации, партнерства и союзы;

ж) природные ресурсы.

Организации следует принять необходимые меры по управлению своими процессами для результативного и эффективного использования ресурсов. В зависимости от характера и сложности организации некоторые ресурсы оказывают различное воздействие на устойчивый успех организации.

При рассмотрении потенциальных видов деятельности организации необходимо учитывать доступность и пригодность ресурсов, включая ресурсы, предоставляемые внешними поставщиками, чаще оценивать текущее использование ресурсов для определения возможностей с целью улучшения их использования, оптимизации процессов, а также внедрения новых технологий для снижения уровня рисков.

9.2 Человеческие ресурсы

9.2.1 Общие положения

Компетентный, наделенный полномочиями и мотивированный персонал является ключевым ресурсом. Организации следует разработать и внедрить процессы для привлечения и удержания работников, обладающих фактической или потенциальной компетентностью и готовностью активно участвовать в деятельности организации. Управление персоналом следует осуществлять посредством запланированного, прозрачного, этического и социально ответственного подхода на всех уровнях организации.

9.2.2 Вовлечение персонала

Вовлечение персонала повышает способность организации создавать и предоставлять ценность для заинтересованных сторон. Организации следует установить и поддерживать в рабочем состоянии

процессы для вовлечения своего персонала. Руководителям на всех уровнях следует поощрять персонал активно участвовать в улучшении показателей деятельности и достижении целей организации.

Для более активного вовлечения персонала организации следует рассматривать такие виды деятельности, как:

- a) разработка процесса обмена знаниями;
- b) использование компетентности людей;
- c) создание системы квалификации навыков и планирования служебного роста для содействия личного развития;
- d) постоянный анализ уровня удовлетворенности соответствующих потребностей и ожиданий персонала;
- e) предоставление возможностей для наставничества и индивидуального обучения;
- f) содействие командной деятельности по улучшению.

9.2.3 Наделение полномочиями и мотивация персонала

Наделенный полномочиями и мотивированный персонал на всех уровнях организации крайне важен для повышения способности организации создавать и предоставлять ценность. Наделение правами персонала повышает его мотивацию относительно ответственности за свою работу и ее результаты. Это может быть достигнуто посредством предоставления работникам необходимой информации, полномочий и свободы в принятии решений, связанных с их работой. Руководителям на всех уровнях следует мотивировать персонал, понимать важность и значимость их ответственности и деятельности в связи с созданием ценности для заинтересованных сторон. Для повышения наделения полномочиями и мотивации персонала руководителям на всех уровнях следует:

- a) определить четкие цели (согласованные с целями организации), предоставить полномочия и ответственности, а также создать рабочую среду, в которой работники контролируют собственную работу и принятие решений;
- b) внедрить соответствующую систему официального признания, основанную на оценке достижений работников (как индивидуальных, так и в составе групп);
- c) поощрять работников, проявляющих инициативу (как индивидуально, так и в составе групп), а также отмечать высокие результаты деятельности, поощрять достижение результатов и отмечать достижение целей.

9.2.4 Компетентность персонала

Для того чтобы помочь организации в определении, разработке, оценке и повышении компетентности работников на всех уровнях следует внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процесс, который должен включать в себя следующие этапы:

- a) определение и анализ личной компетентности, требуемой организацией в соответствии с ее отличительными особенностями (миссией, видением, ценностями и культурой), стратегией, политиками и целями;
- b) определение имеющейся компетентности — личной и на уровне группы, а также расхождений между имеющейся и необходимой в данный момент или в будущем компетентностью;
- c) внедрение действий, направленных на повышение и приобретение компетентности, при необходимости;
- d) повышение и поддержание приобретенной компетентности;
- e) анализ и оценку результативности предпринятых действий для подтверждения получения требуемого уровня компетентности.

9.3 Знания организации

9.3.1 Знания организации могут иметь внешние или внутренние источники. Высшему руководству следует:

- a) признавать знания в качестве интеллектуальной собственности и управлять ими как элементом, крайне важным для устойчивого успеха организации;
- b) учитывать знания, необходимые для поддержания кратко- и долгосрочных потребностей организации, включая планирование преемственности;
- c) оценивать то, каким образом знания организации идентифицированы, определены, проанализированы, сохранены, поддерживаются и защищены.

9.3.2 При выяснении того, как определяются, поддерживаются и защищаются знания, организации следует разработать процессы, рассматривающие:

- a) уроки, извлеченные как из неудачного опыта, так и успешных проектов;

- b) явные и неявные знания, существующие в рамках организации, включая осведомленность, понимание и опыт работников;
- c) определение потребности в приобретении знаний от заинтересованных сторон как части стратегии организации (см. 9.6);
- d) подтверждение результативного распространения и понимания информации в течение жизненного(ых) цикла(ов) продукции и услуг организации;
- e) управление документированной информацией и ее использованием;
- f) менеджмент интеллектуальной собственности.

9.4 Технологии

Высшему руководству следует изучать как существующие, так и формирующиеся технологические разработки, которые могут оказывать значительное воздействие на деятельность организации в процессах, связанных с предоставлением продукции и услуг, на маркетинг, конкурентное преимущество, адаптивность и взаимосвязи с заинтересованными сторонами. В организации должны внедрять процессы для выявления технологических разработок и инноваций, учитывая:

- a) современные уровни развития и формирующиеся тенденции технологий как в рамках, так и вне организации;
- b) финансовые ресурсы, необходимые для того, чтобы принять технологические изменения или получить технологические возможности другой организации, а также преимущества данных изменений;
- c) знания организации и способность адаптироваться к технологическим изменениям;
- d) риски и возможности;
- e) рыночную среду.

9.5 Инфраструктура и производственная среда

9.5.1 Общие положения

Инфраструктура и производственная среда служат основой результативного и эффективного функционирования всех процессов в организации. В организации должны определить необходимые ресурсы и координировать их распределение, предоставление, измерение или мониторинг, оптимизацию, поддержание и защиту.

Организации следует периодически оценивать пригодность инфраструктуры и производственной среды всех соответствующих процессов с целью достижения желаемых результатов деятельности и целей организации.

9.5.2 Инфраструктура

При управлении инфраструктурой организации следует уделять должное внимание таким факторам, как:

- a) надежность (включая рассмотрение готовности, безотказности, ремонтпригодности и технического обслуживания, если применимо, включая безопасность);
- b) элементы инфраструктуры, необходимые для предоставления процессов, продукции и услуг;
- c) результативность, функциональные возможности и требуемые инвестиции;
- d) влияние инфраструктуры.

9.5.3 Производственная среда

При определении пригодной производственной среды в организации должны уделять пристальное внимание таким факторам (или комбинациям факторов), как:

- a) физические характеристики, например температура, влажность, освещенность, подача воздуха, гигиена, чистота и уровень шума;
- b) эргономично спроектированные рабочие места и оборудование;
- c) психологические аспекты;
- d) содействие индивидуальному развитию, изучению, передаче знаний и коллективной работе;
- e) творческие методы работы и возможности для большего вовлечения с целью реализации потенциала работников организации;
- f) правила и инструкции по технике безопасности и использованию средств индивидуальной защиты;
- g) расположение рабочего места;
- h) благоприятные условия для работников организации;
- i) оптимизация ресурсов.

Следует с помощью производственной среды стимулировать производительность труда, творческий подход и хорошее самочувствие людей, работающих в организации или посещающих организацию (например, потребителей, внешних поставщиков и партнеров). В зависимости от характера деятельности организации следует обеспечивать соответствие ее производственной среды применимым требованиям и стандартам (например, стандартам, касающимся экологического менеджмента и менеджмента охраны здоровья и безопасности труда).

9.6 Ресурсы, поставляемые внешними поставщиками

Организации приобретают ресурсы, поставляемые различными внешними поставщиками. Так как эти ресурсы могут влиять как на организацию, так и на ее заинтересованных сторон, крайне важно, чтобы отношения с внешними поставщиками и партнерами результативно управлялись. Организация, ее внешние поставщики и партнеры взаимозависимы, поэтому следует стремиться устанавливать отношения, повышающие собственные возможности и возможности ее поставщиков и партнеров для создания ценности взаимовыгодным для всех сторон образом.

Организации следует рассматривать возможность установления партнерских отношений в том случае, если внешние поставщики обладают знаниями, которые отсутствуют у сотрудников организации, или с целью разделения рисков и возможностей (а также прибыли и убытков), связанных с ее проектами. Партнерами могут выступать внешние поставщики процессов, продукции или услуг, технологические и финансовые институты, правительственные и неправительственные организации или иные заинтересованные стороны.

При управлении внешними поставщиками следует учитывать риски и возможности, связанные:

- a) с внутренним оснащением или производительностью;
- b) техническими возможностями для удовлетворения требований к продукции и услугам;
- c) доступностью соответствующих ресурсов;
- d) типом и объемом средств управления, необходимых для внешних поставщиков;
- e) непрерывностью бизнеса и аспектами цепи поставок (например, высокий уровень зависимости от одного или ограниченного количества поставщиков);
- f) экологическими аспектами, устойчивостью и аспектами социальной ответственности.

Для установления взаимовыгодных отношений и повышения возможностей внешних поставщиков и партнеров с целью управления деятельностью, процессами и системами организации следует:

- информировать их о своей миссии и своем видении (и, возможно, своих ценностях и культуре);
- предоставлять необходимую поддержку в полном объеме (относительно ресурсов и знаний).

9.7 Природные ресурсы

Организации следует осознавать свою ответственность перед обществом и действовать, основываясь на этом понимании. Такая ответственность включает в себя несколько аспектов, таких как природные ресурсы и окружающую среду.

С точки зрения менеджмента ресурсов природные ресурсы, потребляемые организацией при предоставлении продукции и услуг, являются стратегическим фактором, влияющим на ее устойчивый успех. Организации следует внедрять действия, направленные на определение, получение, поддержание, защиту и использование таких важнейших ресурсов, как вода, почва, энергия и сырье.

Организации следует рассматривать как фактическое, так и планируемое использование природных ресурсов, необходимых для внедрения и функционирования ее процессов, а также влияние использования природных ресурсов, связанное с жизненным циклом ее продукции и услуг. Эти аспекты также следует согласовывать со стратегией организации.

Хорошие практики менеджмента природных ресурсов для устойчивого успеха включают в себя:

- a) рассмотрение ресурсов как стратегических деловых факторов;
- b) осведомленность о новых тенденциях и технологиях их результативного использования, а также об ожиданиях заинтересованных сторон;
- c) мониторинг их доступности и определение потенциальных рисков и возможностей их использования;
- d) идентификацию будущих рынков, продукции и услуг, а также влияния на использование ресурсов в течение жизненного цикла;
- e) внедрение лучших практик при применении и использовании ресурсов;
- f) улучшение фактического использования ресурсов и сведение к минимуму потенциального нежелательного воздействия от их использования.

10.2.3 Факторы, которые входят в сферу управления организации и имеют решающее значение для ее устойчивого успеха, следует подвергать измерению и идентифицировать в качестве ключевых показателей деятельности (KPIs). Измеримые ключевые показатели деятельности должны быть:

- a) точными и надежными, чтобы позволять организации устанавливать измеримые цели, осуществлять мониторинг и прогнозировать тенденции, а также предпринимать действия по улучшению и внедрению инноваций, если это необходимо;
- b) выбраны в качестве основы для принятия стратегических и оперативных решений;
- c) должным образом классифицированы в качестве показателей деятельности в соответствующих службах и на всех уровнях в рамках организации с целью достижения целей высшего уровня;
- d) соответствующими характеру и размеру организации, ее продукции и услугам, процессам и деятельности;
- e) согласованны со стратегией и целями организации.

10.2.4 При выборе показателей деятельности организации следует учитывать конкретную информацию в отношении рисков и возможностей. Кроме того, KPIs предоставляют информацию для внедрения планов действий в том случае, если в результате деятельности организации поставленные цели не достигнуты, или для улучшения и обновления эффективности и результативности процесса. Следует обеспечивать, чтобы такая информация учитывала бы такие элементы, как:

- a) потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- b) важность отдельных видов продукции и услуг для организации;
- c) результативность и эффективность процессов;
- d) результативное и эффективное использование ресурсов;
- e) финансовые показатели;
- f) соответствие применимым внешним требованиям.

10.3 Анализ результатов деятельности

Следует обеспечивать, чтобы анализ результатов деятельности организации обеспечивал бы идентификацию таких вопросов, как:

- a) недостаточность или нерезультативность ресурсов в рамках организации;
- b) недостаточность или нерезультативность компетенций, знаний организации и неприемлемое поведение;
- c) риски и возможности, которые недостаточно рассмотрены системами менеджмента организации;
- d) слабые стороны лидерства, включая:
 - 1) установление и распространение политики (см. раздел 7),
 - 2) менеджмент процессов (см. раздел 8),
 - 3) менеджмент ресурсов (см. раздел 9),
 - 4) улучшение, изучение и инновации (см. раздел 11);
- e) потенциальные сильные стороны, которые, возможно, должны быть усилены в отношении лидерства;
- f) процессы и виды деятельности, демонстрирующие высокие результаты, которые могут быть использованы в качестве модели для улучшения других процессов.

В организации должна быть понятная структура для демонстрации взаимосвязей между осуществлением лидерства и его влиянием лидерства на деятельность организации. Это позволит организации анализировать сильные и слабые стороны своей деятельности в отношении лидерства.

10.4 Оценка результатов деятельности

10.4.1 Результаты деятельности организации должны быть подвергнуты оценке с точки зрения потребностей и ожиданий ее заинтересованных сторон. При выявлении отклонений от потребностей и ожиданий следует идентифицировать и анализировать процессы и взаимосвязи между ними, влияющие на показатели деятельности организации.

10.4.2 Результаты деятельности организации следует подвергать оценке на соответствие применимым целям (см. 7.3) и заранее определенным критериям. В том случае, если цели не достигнуты, следует исследовать причину(ы) и провести соответствующий пересмотр разворачивания политик, стратегии и целей организации и, при необходимости, менеджмента ресурсов организации. Аналогичным образом при превышении целей следует анализировать, как это стало возможно, для поддержания результатов деятельности.

Высшему руководству следует понимать результаты оценки. Необходимо определить очередность внедрения корректирующих действий в отношении всех идентифицированных отрицательных результатов деятельности, основываясь на их воздействии на политику, стратегию и цели организации.

Достигнутое улучшение показателей деятельности организации следует подвергать оценке с точки зрения долгосрочной перспективы. Когда уровень улучшения не соответствует ожидаемому уровню, организации следует анализировать развертывание своих политик, стратегии и целей с целью улучшения и внедрения инноваций, а также компетентность и вовлеченность своих работников.

10.4.3 Деятельность организации следует сверять по установленным или согласованным показателям бенчмаркинга. Бенчмаркинг представляет собой методику проведения измерений и анализа, которая может быть использована организацией для поиска передового опыта внутри организации и за ее пределами с целью улучшения своей деятельности и внедрения инноваций. Бенчмаркинг применим к политикам, стратегии, целям, процессам и их функционированию, продукции и услугам, а также к структурам организации.

10.4.4 Организации следует определить и поддерживать методику бенчмаркинга, устанавливающую правила для таких операций, как:

- a) определение области объекта бенчмаркинга;
- b) процесс выбора партнеров по бенчмаркингу, а также необходимой политики обмена информацией и сохранения конфиденциальности;
- c) определение показателей сравниваемых характеристик и используемой методики сбора данных;
- d) сбор и анализ данных;
- e) выявление недостатков в деятельности и указание на области, требующие улучшения, при необходимости;
- f) разработка и мониторинг соответствующих планов улучшения;
- g) фиксирование приобретенного опыта в базу знаний организации и процесс его изучения (см. 11.3).

10.4.5 Организации следует рассматривать различные типы практик бенчмаркинга, такие как:

- a) внутренний бенчмаркинг деятельности и процессов в рамках организации;
- b) конкурентный бенчмаркинг деятельности или процессов с конкурентами;
- c) общий бенчмаркинг: сравнение со стратегиями, операциями или процессами сторонних организаций.

10.4.6 При разработке процесса бенчмаркинга следует учитывать, что успешный бенчмаркинг зависит от таких факторов, как:

- a) поддержка со стороны высшего руководства (так как речь идет о взаимном обмене знаниями между организацией и ее партнерами по бенчмаркингу);
- b) методы, используемые для осуществления бенчмаркинга;
- c) оценка выгод в сравнении с затратами;
- d) понимание характеристик предмета исследования для проведения правильного сравнения с текущим состоянием дел в организации;
- e) внедрение извлеченных уроков для устранения идентифицированных расхождений.

10.5 Внутренний аудит

Внутренние аудиты представляют собой результативный инструмент определения того, насколько система менеджмента организации соответствует заданным критериям. Они предоставляют ценную информацию для понимания, анализа и улучшения деятельности организации. Внутренние аудиты оценивают внедрение, результативность и эффективность системы менеджмента организации. Аудиты могут проводиться более чем по одному стандарту на системы менеджмента, а также с учетом конкретных требований, относящихся к заинтересованным сторонам, продукции, услугам, процессам или конкретным аспектам.

Чтобы быть результативными, внутренние аудиты следует проводить последовательно, с привлечением компетентного персонала, в соответствии с планом аудита организации. Аудиты следует проводить персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, чтобы предоставлять независимое суждение о выполняемой работе.

Проведение внутренних аудитов является результативным инструментом, способствующим выявлению проблем, несоответствий, рисков и возможностей, а также проведению мониторинга хода работ

по устранению ранее выявленных проблем и несоответствий. Внутренние аудиты могут также быть направлены на определение лучших практик и возможностей для улучшения.

Выходные данные внутренних аудитов являются полезным источником информации:

- a) для решения проблем и устранения несоответствий и рисков;
- b) идентификации возможностей;
- c) использования лучших практик в рамках организации;
- d) более глубокого понимания взаимосвязей между процессами.

Отчетные документы по внутренним аудитам, как правило, содержат информацию о соответствии установленным критериям, несоответствиях и возможностях для улучшения. Отчеты по аудитам содержат важные входные данные для их анализа со стороны руководства. Высшему руководству следует разработать процесс для анализа всех отчетов по внутренним аудитам, для выявления тенденций, которые могут потребовать выполнения корректирующих действий и работы с возможностями для улучшения в масштабах организации.

Организации следует использовать результаты других аудитов, таких как аудиты, проводимые второй или третьей стороной, в качестве исходных данных для осуществления корректирующих действий. Организация также может использовать их для проведения мониторинга прогресса внедрения соответствующих планов, направленных на устранение несоответствий или внедрение идентифицированных возможностей для улучшения.

Примечание — См. ИСО 19011 как дополнительное руководство по проведению аудитов систем менеджмента.

10.6 Самооценка

Самооценку следует использовать для определения сильных и слабых сторон деятельности организации, а также лучших практик как на уровне организации, так и на уровне отдельных процессов. Самооценка способна помочь организации в установлении приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или инноваций в случае необходимости. Элементы системы менеджмента не должны рассматриваться отдельно в том случае, если их процессы взаимосвязаны. Это позволит оценить взаимосвязи между элементами и их влияние на миссию, видение, ценности и культуру организации.

Результаты самооценки способствуют:

- a) улучшению общей результативности деятельности организации;
- b) ходу работ по достижению и поддержанию устойчивого успеха организации;
- c) обновлению процессов организации, продукции и услуг, а также структуры организации, в случае необходимости;
- d) признанию лучших практик;
- e) выявлению дополнительных возможностей для улучшения.

Результаты самооценки следует доводить до сведения соответствующих работников организации и использовать для достижения понимания всеми работниками организации ее характера и будущих направлений ее деятельности.

Инструмент для проведения самооценки, основанный на положениях настоящего стандарта, представлен в приложении А.

10.7 Анализ

Обзоры измерения деятельности, бенчмаркинга, анализа и оценок, внутренних аудитов и самооценки следует проводить на соответствующих уровнях, в соответствующих службах организациях, а также высшему руководству. Такой анализ должны проводить регулярно через запланированные интервалы времени для выявления тенденций и оценки хода работ организации по достижению ее политик, стратегии и целей. Проводить анализ следует таким образом, чтобы он также касался оценки ранее произведенных улучшений, извлеченных уроков и инноваций, включая аспекты применимости, гибкости подхода и быстроты реагирования в отношении миссии, видения, ценностей и культуры организации.

Анализ следует использовать организацией для понимания потребности в изменении ее политик, стратегии и целей (см. раздел 7), а также для определения возможностей для улучшения, извлечения уроков и внедрения инноваций в деятельность организации по менеджменту (см. раздел 11).

Следует проводить анализ таким образом, чтобы он содействовал принятию обоснованных решений по внедрению мер, направленных на достижение желаемых результатов.

11 Улучшение, извлечение уроков и инновации

11.1 Общие положения

Улучшение, извлечение уроков и инновации являются взаимозависимыми ключевыми аспектами, содействующими устойчивому успеху организации, и создают входные данные для продукции, услуг, процессов и систем менеджмента, а также способствуют достижению желаемых результатов.

Внешние и внутренние факторы, а также потребности и ожидания заинтересованных сторон организации постоянно изменяются. Улучшение, извлечение уроков и инновации поддерживают способность организации реагировать на эти изменения способом, позволяющим соответствовать своей стратегии и видению, а также содействующим достижению ею устойчивого успеха.

11.2 Улучшение

Улучшение представляет собой действия по повышению результатов деятельности. Результаты деятельности могут относиться к продукции, услугам или процессу. Улучшение продукции или качества обслуживания или системы менеджмента может помочь организации предугадывать и соответствовать потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон, а также повышать экономическую эффективность. Улучшение процессов может привести к повышению результативности и эффективности, что имеет своим результатом такие преимущества, как экономия издержек, времени и энергии и уменьшение количества отходов, что в свою очередь приводит к более результативному соответствию потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

Деятельность по улучшению может иметь различные формы — от постоянных незначительных улучшений до существенных улучшений в масштабах всей организации.

Организации следует устанавливать цели по улучшению своей продукции или услуг, процессов, структуры и системы менеджмента, используя результаты анализа и оценки своей деятельности.

Процессам улучшения следует соответствовать структурированному подходу. Данную методику необходимо применять последовательно ко всем процессам.

Организации следует обеспечивать, что улучшения стали частью культуры организации посредством:

- a) наделения работников организации полномочиями участвовать и вносить вклад в успешное достижение инициатив по улучшению;
- b) выделения необходимых ресурсов для достижения инициатив;
- c) создания систем поощрения за улучшения;
- d) создания систем поощрения за повышение результативности и эффективности процесса улучшения;
- e) вовлечения высшего руководства в деятельность по улучшению.

11.3 Извлечение уроков

11.3.1 Организации следует стимулировать внедрение улучшений и инноваций путем извлечения уроков. Входные данные для извлечения уроков могут быть получены из различных источников, включая опыт, анализ информации и результаты улучшений и инноваций.

Подход с извлечением уроков следует принять организацией в целом, а также на уровне интеграции возможностей отдельных исполнителей с возможностями организации.

11.3.2 Извлечение уроков в масштабах организации включает в себя:

- a) рассмотрение собранной информации о различных внешних и внутренних факторах и заинтересованных сторонах, включая описания историй успеха и неудач;
- b) проникновение в суть вещей за счет углубленного анализа собранной информации.

Извлечение уроков, объединяющее возможности отдельных исполнителей с возможностями организации, достигается посредством объединения знаний, моделей мышления и моделей поведения людей с ценностями организации.

Знания могут быть явными или неявными. Их источник может находиться в рамках или за пределами организации. Знаниями необходимо управлять и поддерживать в качестве собственности организации.

Организации следует осуществлять мониторинг своих знаний организации определять необходимость в приобретении или более результативном обмене знаниями в рамках организации.

11.3.3 В целях поддержания процесса извлечения уроков организации следует учитывать следующие факторы:

- a) культуру организации, приведенную в соответствие с ее миссией, видением и ценностями;
- b) поддержку высшим руководством инициатив, связанных с извлечением уроков, посредством демонстрации своего лидерства и своего поведения;
- c) стимулирование создания сетей, связей, интерактивности и обмена знаниями как в рамках, так и за пределами организации;
- d) поддержание функционирования систем извлечения уроков и обмена знаниями;
- e) признание, поддержку и поощрение повышения компетентности работников путем извлечения уроков и обмена знаниями;
- f) высокую оценку творческого подхода и поддержку многообразия мнений различных работников организации.

Оперативный доступ к знаниям организации и их использование могут повысить способность организации управлять и поддерживать устойчивый успех (см. 9.3).

11.4 Инновации

11.4.1 Общие положения

Результатом инновации следует считать улучшение, приводящее к новым измененным продукциям или услугам, процессам, положениям на рынке или деятельности, позволяющей реализовать или заново определить ценности.

Изменения во внешних и внутренних факторах организации, потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон могут потребовать внедрения инноваций.

Для поддержания и содействия инновациям организации следует:

- a) идентифицировать определенные потребности в инновациях и поощрять инновационное мышление в целом;
- b) разработать и поддерживать в рабочем состоянии результативные инновационные процессы;
- c) выделять ресурсы, необходимые для реализации инновационных идей.

11.4.2 Применение

Инновации могут применяться на всех уровнях организации посредством изменений:

- a) в технологиях, продукции или услугах (т. е. инновации, которые осуществляются не только в ответ на меняющиеся потребности и ожидания заинтересованных сторон, но и предвосхищают потенциальные изменения в организации и жизненных циклах ее продукции и услуг);
- b) процессах (т. е. инновационные методы производства и предоставления услуг или инновации для повышения стабильности процессов и снижения их изменчивости);
- c) организации (т. е. инновационные изменения в организационно-правовой форме и структуре организации);
- d) системе менеджмента организации (т. е. инновации для обеспечения конкурентоспособности и использования новых возможностей в случае возникновения изменений в среде организации);
- e) бизнес-модели организации (т. е. инновации, которые осуществляются в ответ на распределение ценностей среди потребителей или изменение позиции на рынке в соответствии с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон).

11.4.3 Сроки и риски

Организации следует оценивать риски и возможности, связанные с ее планами инновационной деятельности. Организации следует учитывать потенциальное воздействие на управление изменениями и подготавливать планы действий по снижению уровня этих рисков (включая планы действий в непредвиденных обстоятельствах), при необходимости.

Сроки внедрения инноваций следует согласовывать с оценкой рисков, связанных с внедрением определенной инновации. При определении сроков, как правило, необходимо находить баланс между срочностью внедрения инновации и ресурсами, которые выделены на ее разработку.

Организации следует анализировать, улучшать и внедрять инновации, основываясь на результатах оценки результатов ее деятельности (см. раздел 10).

Для планирования и приоритетности внедрения инноваций следует использовать процесс, согласованный с ее стратегическим направлением.

Результаты внедрения инноваций в организации необходимо проанализировать с целью извлечения уроков и накопления знаний.

А.3 Подробная самооценка элементов

Данную самооценку следует проводить владельцам процессов и руководителям на всех уровнях для получения более полного представления об организации и текущих показателях ее деятельности.

Элементы такой самооценки перечислены в таблицах А.2—А.32 и соотнесены с подпунктами настоящего стандарта; однако организация может определять дополнительные или другие критерии для удовлетворения собственных конкретных потребностей. В случае необходимости самооценка может ограничиваться любой отдельно взятой таблицей.

А.4 Использование инструментов для самооценки

А.4.1 Цель поэтапной методики проведения организацией самооценки состоит:

а) в определении области самооценки с точки зрения оцениваемых частей организации и типа оценки, например:

- 1) самооценка ключевых элементов;
- 2) подробная самооценка элементов на основе настоящего стандарта;
- 3) подробная самооценка элементов на основе настоящего стандарта с добавлением дополнительных или новых критериев или уровней;

б) определении ответственного за самооценку и сроков ее проведения;

с) определении порядка проведения самооценки либо группой (межфункциональной или другой соответствующей группой), либо отдельными исполнителями (назначение координатора может содействовать процессу);

д) определении уровня зрелости по каждому отдельному процессу организации, что осуществляется путем:

- 1) сопоставления текущего положения дел в организации с примерами, перечисленными в таблицах;
- 2) определения элементов, уже применяемых организацией, начиная с уровня 1 и переходя к уровню зрелости 5, внедряя критерии, идентифицированные на уровнях 3 и 4;
- 3) установления текущего уровня зрелости;

е) обобщении результатов в отчете, что позволяет документировать результаты, достигнутые за определенный период времени, и облегчает обмен информацией, как в рамках организации, так и за ее пределами (использование в таком отчете графических изображений помогает распространению результатов);

ф) оценке текущей результативности процессов организации и идентификации областей для улучшения и/или инноваций (такие возможности следует идентифицировать в рамках процесса самооценки, по результатам оценки следует разработать планы действий).

А.4.2 Организация может характеризоваться различными уровнями зрелости по разным элементам. Анализ расхождений может помочь высшему руководству в планировании и определении первоочередных действий по улучшению и/или инноваций, необходимых для перевода отдельных элементов на более высокий уровень.

По результатам проведения самооценки следует составить план улучшений и/или инноваций, который будет использован в качестве входных данных для планирования и анализа со стороны высшего руководства на основе положений настоящего стандарта.

Информация, полученная в результате самооценки, может быть также использована:

- а) для стимулирования сравнительного анализа и обмена знаниями в рамках организации (сравнения могут проводить между процессами организации и, при необходимости, между подразделениями);
- б) бенчмаркинга с другими организациями;
- с) мониторинга прогресса, достигнутого организацией за определенный период времени, путем проведения периодических самооценок.

После проведения анализа организации следует распределить ответственность за выбранные действия, оценить и выделить требуемые ресурсы и определить ожидаемые выгоды и любые связанные с ними риски.