

СТО ИНТИ S.QS.3-2022

RU

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оценка зрелости



ПРЕДИСЛОВИЕ

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Комитетом по системе менеджмента качества АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив»

2 ВНЕСЕН Комитетом по системе менеджмента качества АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив»

3 ПРИНЯТ АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив»

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив».

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий стандарт содержит руководство по проведению оценки зрелости системы менеджмента операционной деятельности организации относительно требований, описанных в СТО ИНТИ S.QS.2-2022 «Система менеджмента операционной деятельности. Требования».

СОДЕРЖАНИЕ

01 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
02 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ	6
03 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	7
04 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	8
1 ПЛАНИРОВАНИЕ	10
2 ОЦЕНКА	12
3 ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА	15
4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ	16
ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное) МАТРИЦА ЗРЕЛОСТИ СМОД	17

01 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий стандарт:

- устанавливает порядок организации и проведения оценки уровня зрелости СМОД организации;
- предоставляет организациям инструмент для планомерного развития процессов операционной деятельности и обеспечения соответствия требованиям СТО ИНТИ S.QS.2-2022 «Система менеджмента операционной деятельности. Требования»;
- описывает 9 уровневую модель зрелости процессов СМОД организации, которая является основой для последующего целеполагания и приоритизации усилий при развитии процессов СМОД.

Целями проведения оценки уровня зрелости требований СМОД являются:

- определение текущего и целевого уровней зрелости;
- выявление рисков и приоритетных областей развития требований СМОД;
- разработка / актуализация плана развития СМОД.

Информация, обозначенная как «Примечание», носит характер руководящих указаний для понимания или разъяснения соответствующего требования.

02 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящий стандарт может быть использован для проведения оценки уровня зрелости процессов СМОД организациями нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности, включая организации, выпускающие продукцию или поставляющих услуги для использования в нефтяной и газовой промышленности.

03 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р ИСО 19011-2021 Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента

ГОСТ Р ИСО 14001-2016 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению

ГОСТ Р ИСО 45001-2020 Системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда. Требования и руководство по применению

ГОСТ Р ИСО 50001-2012 Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению

СТО ИНТИ S.QS.1-2020 Система менеджмента качества. Требования

СТО ИНТИ S.QS.2-2022 Система менеджмента операционной деятельности. Требования

П р и м е ч а н и е – При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов и отчетов на официальных интернет-сайтах их разработчиков или в уполномоченных разработчиками организациях. Если на документ дана недатированная ссылка, то следует использовать документ, действующий на текущий момент, с учетом всех внесенных в него изменений. Если заменен ссылочный документ, на который дана датированная ссылка, то следует использовать указанную версию этого документа. Если после принятия настоящего стандарта в ссылочный документ, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение применяется без учета данного изменения. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

04 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

04.1 В настоящем стандарте используются следующие термины и определения:

04.1.1 **оценка зрелости:** Процесс определения уровня зрелости процессов организации относительно требований СМОД.

04.1.2 **показатели зрелости:** Оцениваемые свойства требований СМОД, с учетом которых определяется соответствие определенному уровню зрелости их реализации.

04.1.3 **показатель зрелости «Практика»:** Показатель, оценивающий достижение целевых значений ключевых показателей процессов СМОД, а также охват подразделений / функций / проектов / сотрудников процессами СМОД.

04.1.4 **показатель зрелости «Приверженность»:** Показатель, оценивающий мотивацию сотрудников выполнять требование СМОД, а также наличие у них необходимых знаний, умений и навыков.

04.1.5 **показатель зрелости «Процедуры»:** Показатель, оценивающий наличие и качество описания процессов СМОД, а также степень соответствия фактической реализации процессов утвержденным процедурам.

04.1.6 **показатель зрелости «Процесс»:** Показатель, оценивающий качество управления процессами СМОД, в том числе наличие владельцев и необходимых ресурсов, целеполагание и измерение ключевых показателей, управление рисками и непрерывное совершенствование.

04.1.7 **система менеджмента операционной деятельности (СМОД):** Совокупность взаимосвязанных практик, процедур и процессов, используемых на всех уровнях управления организации при ведении операционной деятельности для достижения стратегических целей.

04.1.8 **требование СМОД:** Требование к наличию и содержанию процессов определенной области операционной деятельности.

04.1.9 **уровень зрелости требования СМОД:** Уровень развития, которому соответствует выполнение требования СМОД, определенный по шкале зрелости СМОД.

04.1.10 **целевые уровни зрелости требований СМОД:** Уровни зрелости требований СМОД, которые должны быть достигнуты к определенному сроку.

04.1.11 **шкала зрелости СМОД:** Последовательный перечень возможных уровней зрелости, используемый для оценки уровня зрелости требований СМОД, а также для визуализации результатов такой оценки.

04.1.12 **элемент СМОД:** Набор требований СМОД, сгруппированных по функциональному назначению.

04.2 В настоящем стандарте приведены следующие сокращения и обозначения:

СМОД: система менеджмента операционной деятельности.

1 ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1 Планирование оценки зрелости СМОД может осуществляться на двух уровнях:

- перспективное планирование: планирование оценки зрелости требований СМОД организации на долгосрочную перспективу (горизонт планирования – 3 года);

- оперативное планирование (горизонт планирования – 1 год).

1.2 На этапе перспективного планирования:

- определяются целевые уровни зрелости требований СМОД;
- разрабатываются / актуализируются планы развития СМОД по годам;
- определяются сроки проведения оценок зрелости требований СМОД.

1.3 Целевые уровни зрелости требований СМОД определяются с учетом стратегических целей организации.

1.4 Целевые уровни зрелости требования СМОД должны представлять амбициозную цель.

1.5 Планы развития СМОД разрабатываются по результатам первичной оценки зрелости.

1.6 Планы развития СМОД рекомендуется актуализировать при проведении каждой оценки зрелости.

1.7 Оценка зрелости требований СМОД должна проводиться ежегодно.

1.8 Оценка зрелости требований СМОД может проводиться самой организацией, ее заказчиком или независимой компетентной экспертной организацией.

1.9 На этапе оперативного планирования оценки СМОД:

- определяются элементы и требования СМОД, подлежащие оценке зрелости;

Примечание 1 – с учетом специфики и целей организации оценка уровня зрелости СМОД может проводиться как по всем требованиям 12 элементов СМОД, описанным в СТО ИНТИ S.QS.2, так и по отдельным требованиям СМОД.

Примечание 2 – первичная оценка зрелости проводится по всем элементам и требованиям СМОД. В ходе первичной оценки могут быть определены элементы и требования СМОД неприменимые к организации. Перечень неприменимых к организации элементов и требований СМОД может быть пересмотрен.

- определяются руководитель и члены группы оценки, обладающие необходимой компетентностью;

Примечание 1 – руководителям и членам группы оценки зрелости, а также другим сотрудникам, участвующим в оценке зрелости, следует обладать необходимой компетентностью для эффективного и результативного проведения оценки зрелости, включая знания в следующих областях положения по оценке уровня зрелости СМОД настоящего стандарта; положения СТО ИНТИ S.QS.2 «Система менеджмента

операционной деятельности. Требования», стандартов по системам менеджмента и других необходимых для проведения оценки зрелости стандартов и ссылочных/руководящих документов; сведения, касающиеся оцениваемой организации и ее среды; применяемые нормативные и правовые требования и другие требования, касающиеся деятельности проверяемой организации.

П р и м е ч а н и е 2 – при недостатке компетенций к проведению оценки зрелости требований СМОД может быть привлечена сторонняя организация

- распределяются роли, ответственность и полномочия;
- формируются календарно-сетевой и ресурсный планы проведения оценок зрелости выбранных элементов и требований СМОД.

2 ОЦЕНКА

2.1 Задачей группы оценки является сбор объективных свидетельств выполнения требований СМОД с целью их дальнейшего анализа и определения уровня зрелости СМОД организации.

2.2 В ходе проведения оценки руководитель и члены группы оценки осуществляют:

- анализ документации организации (оценка может проводиться членами группы оценки как на площадке оцениваемой организации, так и удаленно);

- анализ деятельности организации на ее производственных и/или офисных площадках (включая временные и удаленные площадки, на которых осуществляется производственная и вспомогательная деятельность). Оценка может проводиться как с физическим присутствием членов группы оценки на площадке(ах) оцениваемой организации, так и с использованием дистанционных методов проведения оценки, однако, как минимум часть оценки следует проводить непосредственно на площадке(ах) оцениваемой организации;

- интервью с генеральным директором или лицом его замещающим, а также с другими руководителями и сотрудниками организации;

- анализ записей и иных свидетельств осуществляемой организацией деятельности (например, нормативно-методические и организационно-распорядительные документы, планы, графики, отчеты, паспорта, результаты измерения ключевых показателей и др.);

- анализ отчетов по результатам оценки систем менеджмента организации (например, по стандартам СТО ИНТИ S.QS.1, ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14001, ГОСТ Р ИСО 45001, ГОСТ Р ИСО 50001 и др.).

- анализ выполнения плана мероприятий по развитию зрелости требований СМОД предыдущего периода оценки;

- иные действия, направленные на сбор свидетельств для дальнейшего определения уровня зрелости СМОД.

2.3 Для дифференциации уровней зрелости используется шкала, представленная в таблице 1.

2.4 Уровень зрелости требований СМОД определяется по четырем показателям на основании матрицы оценки зрелости: «Приверженность», «Процесс», «Процедуры» и «Практики».

2.5 Детальное описание уровней зрелости для показателей зрелости приведено матрице зрелости СМОД (приложение А).

2.6 Проведение оценки следует проводить так, чтобы обеспечить сбор объективных свидетельств для оценки всех четырех показателей зрелости оцениваемых требований СМОД («Приверженность», «Процесс», «Процедуры» и «Практики»).

2.7 На основании объективных свидетельств группа оценки определяет по каждому показателю зрелости его соответствие одному из уровней зрелости, путем последовательного сравнения текущего состояния с одним из описанных в матрице зрелости СМОД (рисунок 1).

Таблица 1 - Уровни зрелости СМОД и их описание

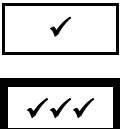
Наименование уровня зрелости	Цветовое обозначение	Описание уровня зрелости
Эталонный		<ul style="list-style-type: none"> – исполнение требования СМОД находится на активном уровне зрелости не менее 3-х лет; – осуществляется генерация лучших практик в отрасли.
Активный		<ul style="list-style-type: none"> – гарантировано достигается целевой результат; – осуществляется генерация лучших практик внутри организации.
Системный		<ul style="list-style-type: none"> – требование СМОД исполняется во всех подразделениях организации; – устойчиво достигается запланированный результат; – обеспечено регулярное совершенствование.
Развитый		<ul style="list-style-type: none"> – требование СМОД исполняется в большинстве подразделений организации; – результат достигается, но не всегда воспроизводится; – имеются локальные совершенствования.
Базовый		<ul style="list-style-type: none"> – требование СМОД формализовано и исполняется в нескольких подразделениях организации; – результат положительный, но требуется постоянный контроль исполнения требования СМОД
Начальный		<ul style="list-style-type: none"> – есть осознание необходимости исполнения требования СМОД; – требование СМОД не формализовано, но есть примеры его реализации.


Продолжение таблицы 1

Наименование уровня зрелости	Цветовое обозначение	Описание уровня зрелости
Критический	■	<ul style="list-style-type: none"> – действия руководителей и/или интерпретация требования СМОД противоречат принципам и целям СМОД; – требование СМОД не доведено до сотрудников и/или не реализуется; – имеются признаки манипулирования свидетельствами реализации требования СМОД.

2.8 Уровень зрелости требования СМОД определяется самой низкой оценкой одного из четырех показателей зрелости.

		Уровень зрелости				
		Начальный	Базовый	Развитый	Системный	Активный
Показатели зрелости	Приверженность		✓			
	Процесс			✓		
	Процедуры	✓✓✓				
	Практики		✓			




 ✓ Уровень зрелости показателя



 ✓✓✓ Оценка зрелости требованиям СМОД

Рисунок 1 — Пример матрицы оценки зрелости требования СМОД

2.9 Если уровень показателя зрелости «Приверженность» является «Критическим», то остальные показатели зрелости не оцениваются, а уровень зрелости требования СМОД принимается равным «Критическому».

3 ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА

3.1 По результатам оценки должен формироваться отчет, содержащий следующую информацию:

- данные о руководителе и членах группы оценки, о представителях со стороны оцениваемой организации, данные о сроках, местах проведения оценки;
- описание текущего статуса и достижений организации в развитии требований СМОД;
- результаты оценки текущего уровня зрелости требований СМОД организации по всем показателям зрелости;
- динамика изменения уровня зрелости СМОД с учетом результатов предыдущих оценок (если применимо);
- данные о рисках и зонах развития требований СМОД;
- рекомендации для повышения уровня зрелости СМОД организации с учетом результатов оценки.

3.2 Руководитель группы оценки до подготовки и/или до утверждения отчета о проведении оценки должен предоставить организации предварительные результаты проведенной оценки уровня зрелости требований СМОД с целью:

- анализа адекватности результатов оценки и, при необходимости, внесения изменений и корректировок;
- дополнительного обсуждения с представителями оцениваемой организации информации, представленной в отчете, в том числе возможностей для развития системы менеджмента операционной деятельности, действий, нацеленных на повышение уровня зрелости СМОД.

3.3 После завершения процедуры согласования отчет утверждается руководителем группы оценки и руководителем оцениваемой организации.

4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

4.1 На основе результатов оценки уровня зрелости требований СМОД и предоставленных в отчете рекомендаций организация разрабатывает план мероприятий, направленных на повышение уровня зрелости требований СМОД.

4.2 В план мероприятий следует включать:

- требование СМОД, на повышение зрелости которого направлено мероприятие;
- текущий / плановый (на следующий год) уровень зрелости требования СМОД;
- сроки выполнения;
- сотрудников организации, ответственных за реализацию конкретного мероприятия и, при необходимости, соисполнителей.

4.3 Мероприятия должны быть направлены на достижение плановых уровней зрелости требований СМОД и согласованы с другими мероприятиями плана / другими планами организации.

4.4 Мероприятия следует разрабатывать так, чтобы они не содержали расплывчатых и обтекаемых формулировок, учитывали наличие/отсутствие у организации ресурсов на их реализацию.

4.5 Результаты выполнения мероприятий должны быть измеримыми и реально достижимыми в планируемые сроки.

4.6 Сотрудники, назначаемые ответственными за реализацию мероприятий, должны обладать необходимыми компетенциями и полномочиями, быть обеспечены ресурсами для их выполнения.

4.7 План мероприятий должен быть согласован со всеми ответственными / соисполнителями, участвующими в его реализации.

4.8 План мероприятий утверждается руководителем организации или иным уполномоченным лицом.

4.9 С целью обеспечения своевременной и результативной реализации плана мероприятий должен осуществляться регулярный мониторинг его реализации.

Приложение А

(обязательное)

Матрица зрелости СМОД

		Критерии соответствия уровням зрелости							Эталонный	
		Критический	Начальный	Базовый	Развитый	Системный	Активный			
Показатели зрелости	Приверженность	Действия и интерпретация требования противоречат принципам и целям СМОД	Имеются признаки манипулирования свидетельствами реализации требования СМОД	Требование не СМОД доведено до сотрудников и не применяется	Есть осознание необходимости соблюдения требования СМОД, но знаний, умений и навыков для этого недостаточно	Имеются знания, необходимые для соблюдения требования СМОД, но применяемые умения и навыки недостаточны	Имеются знания и умения, необходимые для соблюдения требования СМОД, но навыки на должном уровне не сформированы	Имеются знания, умения и навыки, необходимые для соблюдения требования СМОД, при этом применяемые навыки доведены до автоматизма	Применяемые знания, умения и навыки постоянно совершенствуются и позволяют улучшать процессы, процедуры и практики	Требование СМОД находится на активном уровне зрелости не менее 3-х лет подряд и является источником успешных практик в отрасли
	Процесс	Не оцениваются			Не определен владелец процесса, критически недостаточно ресурсов	Реализация процесса требует постоянного участия со стороны владельца процесса. Ресурсы для выполнения процесса в соответствии с описанными требованиями СМОД недостаточно	Процесс методично выполняется, но не проводится выявление потерь. Идентифицированы риски, которые могут оказать влияние на результат	Процесс регулярно совершенствуется, разработаны, доведены до сведения всех участников процесса и измеряются показатели эффективности	Эффективность процесса находится на уровне лучших отраслевых показателей	
	Процедуры				Процедуры, устанавливающие порядок выполнения процесса, отсутствуют. Сотрудники руководствуются интуицией и опытом	Процедуры, устанавливающие порядок выполнения процесса, формализованы в укрупненном виде (организационно-распорядительные или нормативно-методические документы)	Обеспечено выполнение процедур, устанавливающих порядок выполнения процесса, на практике. Процедуры не противоречат актуальным отраслевым подходам	Регулярно осуществляется совершенствование процедур, устанавливающих порядок выполнения процесса	Процедуры, устанавливающие порядок выполнения процесса, являются образцовыми в рамках Компании	
	Практика				Имеются отдельные свидетельства соблюдения требования СМОД на практике. Результат выполнения процесса не отслеживается и может быть любым	В нескольких подразделениях / функциях имеются свидетельства регулярного выполнения процедур, что положительно влияет на соблюдение требования СМОД, но нет желаемой повторяемости результата	Практически всегда обеспечивается достижение прогнозируемого результата процесса в большинстве подразделений / функций	Достигается запланированный результат за счёт соблюдения требования СМОД во всех подразделениях / функциях, достигаются целевые значения показателей эффективности	Имеется устойчивый тренд на улучшение эффективности процесса	