



Федеральное бюджетное учреждение
«Государственный региональный центр стандартизации,
метрологии и испытаний в Нижегородской области»
(ФБУ «Нижегородский ЦСМ»)
Основан в 1900 году

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

«КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»

Часть 2

**«ЛИДЕРСТВО.
КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ, КАЧЕСТВА
И НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ»**

СТО 02 – 2025

Утвержден и введен приказом

№ 709 от 09.12.2025

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 2 из 38

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Назначение	2
2.	Область применения	2
3.	Термины и сокращения	2
4.	Ответственность	3
5.	Требования	4
6.	Записи	31
7.	Нормативные ссылки	32
8.	Лист регистрации изменений	38

1. НАЗНАЧЕНИЕ

1.1 Настоящий стандарт устанавливает правила применения простых методов и инструментов качества, направленных на поддержание лидерства, культуры безопасности и непрерывных улучшений, которые являются составной частью общей корпоративной культуры и деловой этики.

1.2 Настоящий стандарт направлен на:

а) развитие лидерства и культуры безопасности в структурных подразделениях ЦСМ, а также на повышение культуры отношений с партнерами по бизнесу, выполняющими работы для ЦСМ;

б) вовлечение персонала всех уровней и подразделений в осознанное и активное обеспечение требований пожарной безопасности, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, гражданской обороны, охраны труда и окружающей среды и демонстрацию безопасного поведения и приверженности безопасности ежедневно на личном примере;

в) формирование у всех работников взглядов, убеждений и поведения, ориентированных на активное управление рисками в области охраны труда;

г) поддерживает заинтересованность работников ЦСМ в постоянном улучшении деятельности и системы управления - повышении эффективности и оптимизации разных направлений деятельности ЦСМ.

2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Положения настоящего стандарта рекомендованы для всех работников ФБУ «Нижегородский ЦСМ» (включая аккредитованные структуры, филиалы и представительства).

3. ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1 **Автор предложения (инициатор)** - работник, творческим трудом которого создано предложение по улучшению, оформленное в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

3.2 **Банк идей работников (БИ)** - информационный ресурс, в котором систематизированы все поданные и отклонённые предложения (работников ЦСМ) по улучшениям, зарегистрированные в «Журнале учёта предложений по улучшениям».

3.3 **Руководитель процесса** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении часть ресурсов процесса, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за его конечный результат (выход) процесса.

3.4 **Комиссия по непрерывным улучшениям** - коллегиальный орган под руководством директора Центра (или лица, его замещающего), осуществляющий рассмотрение и оценку предложений по улучшениям, контроль достижения подразделениями целевого уровня вовлеченности и степени реализации предложений по улучшениям, подведение итогов по реализованным проектам и принятие решений о выплате премий и иных способах стимулирования участников реализации предложений по улучшениям.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 3 из 38

3.5 Проблема - любое обнаруженное узкое место, которое ведет к снижению эффективности процессов/видов деятельности и потере ресурсов; представляет собой препятствие на пути к достижению поставленных целей, может рассматриваться как потенциальная возможность для улучшения.

3.6 Предложение по улучшению (ППУ) - предложение по реализации возможностей, т.е. устранению проблем, повышению эффективности бизнес-процессов, внесенное автором предложения. Техническое, организационное или управленческое решение по совершенствованию:

- а) применяемой в ЦСМ техники и технологии;
- б) организации работы;
- в) взаимодействия между подразделениями и др.

и планируемое к реализации без привлечения инвестиций (оптимизация процедур/процессов в рамках существующих затрат).

3.7 Система непрерывных улучшений - система, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, вспомогательных бизнес-процессов и системы управления, направленная на поиск, экспертный отбор и быструю реализацию лучших практик, предложений по улучшениям работников в части изменений в работе ЦСМ, приносящих ценность.

3.8 Эффект - конечный результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия, вызывающего улучшение каких-либо показателей работы ЦСМ. Результат может являться абсолютным показателем и измеряться в денежных единицах (для ППУ с явным экономическим эффектом) либо относительным, выраженным в доле снижения потерь, сокращения трудозатрат, сокращения времени выполнения процесса, увеличении производительности, а также в повышении уровня охраны труда по сравнению с периодом до внедрения улучшения и др.

3.9 СТО - стандарт организации;

3.10 ЛНА - локальные нормативные акты;

3.11 ЦСМ - ФБУ «Нижегородский ЦСМ»;

3.12 ОУП - отдел управления персоналом.

3.13 ОСМ – отдел систем менеджмента.

3.14 ПК – персональный компьютер.

3.15 ВКС – видеоконференцсвязь.

3.16 СЭД – система электронного документооборота.

3.17 СМК – система менеджмента качества.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

№№ п/п	Ответственное лицо	Возложена ответственность за:
4.1	Директор Центра	а) обеспечение ресурсами для развития корпоративной культуры качества, безопасности и непрерывных улучшений; б) обеспечение осведомленности персонала о корпоративной культуре качества, безопасности и этическом поведении.
4.2	Руководители процессов, руководители подразделений	а) обеспечение осведомленности персонала о корпоративной культуре качества, безопасности и этическом поведении. б) вовлечение персонала применять инструменты и методы бережливого производства в подчиненных подразделениях; в) развитие культуры лидерства и улучшений на личном примере.
4.3	Работники Центра	Выполнение требований настоящего стандарта.
4.4	Начальник ОСМ	а) актуализацию настоящего стандарта; б) обеспечение осведомленности персонала о корпоративной культуре качества, безопасности, лидерства и этическом поведении.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 4 из 38

5. ТРЕБОВАНИЯ

5.1 Общие положения. Лидерство

5.1.1 Лидерство – это положение (статус) определенной личности на предприятии, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.

5.1.2 Процесс поддержания лидерства и культуры безопасности базируется на стратегии развития Центра, правилах корпоративной культуры, а также разработанных на их основе целях и обязательствах в области управления рисками, процессами, персоналом, охраны и безопасности труда и окружающей среды и т.п., установленных в соответствующих политиках и ЛНА.

5.1.3 В Центре определен акцент на развитие характеристики «лидерства» у персонала. Отличия понятия лидерства от понятия менеджмента представлены в таблице № 1.

Таблица № 1

№№ п/п	Характеристика	Менеджмент	Лидерство
1.	Направление	Планирование и составление бюджета	Создание образа бюджета будущего и разработка стратегии
2.	Ориентация (фокус)	– организация работы и подбор персонала – руководство и контроль – создание групп	– формирование корпоративной культуры – стимулирование профессионального роста персонала – устранение границ
3.	Взаимоотношения	– концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг – использование должностной власти – использование роли босса	– концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы – использование личной власти – исполнение роли наставника, помощника
4.	Личные качества	– эмоциональная дистанция – ментальность эксперта – умение выражать свои мысли – конформизм – адекватная оценка организации	– эмоциональные связи – открытость (широкий кругозор) – умение слушать собеседника (общение) – неконформизм (смелость) – адекватная оценка собственных качеств (характер)
5.	Результаты	сохранение стабильности, формирование культуры, в которой больше всего ценится эффективность работы	инициация изменений, формирование культуры, в которой больше всего ценится честность

5.1.4 Благодаря лидерству топ-менеджмента в Центре обеспечивается устойчивое развитие - способность устоять в сложных условиях и быть успешными, оказывать востребованные услуги, быть эффективными не только сегодня, но и в долгосрочной перспективе, разрабатывая стратегию, определяя каждодневный фокус и основу пути, по которому Центр движется в будущее. Лидеры ЦСМ развивают систему непрерывных улучшений, которая направлена на:

- а) развитие новых направлений деятельности и повышение конкурентоспособности;
- б) обеспечение безопасности труда работников;
- в) улучшение процессов менеджмента;
- г) повышение показателей операционной деятельности ЦСМ;
- д) достижение целевых показателей в указанные сроки;
- е) повышение доли интеллектуального капитала в активах ЦСМ;

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 5 из 38

ж) развитие системы менеджмента знаний – систематизацию процессов, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации;

и) формирование стратегии, трансформирующей все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость;

к) мотивацию работников для их вовлечения в процесс непрерывных улучшений, а также в деятельность по рациональному использованию трудовых, материальных, финансовых и иных ресурсов;

л) генерацию идей, направленных на выявление и сокращение потерь при решении производственных задач, стоящих перед ЦСМ и Росстандартом;

м) повышение эффективности процессов в отдельных подразделениях и ЦСМ в целом;

н) поощрение процесса генерации идей и предложений, максимальное вовлечение работников в процесс непрерывных улучшений.

5.1.5 Важнейшим условием обеспечения безопасности и охраны труда и окружающей среды в ЦСМ является приверженность каждого работника, включая руководителей всех уровней управления, безопасному осуществлению деятельности, которое включает:

а) поддержку корпоративных ценностей, понимание принципов, знание и соблюдение правил безопасности;

б) осознание рисков в области охраны труда, связанных с осуществляемой или курируемой деятельностью, и принятие соответствующих мер управления;

в) понимание своей роли, полномочий и ответственности в управлении рисками в области охраны труда, а также своего вклада в результативность системы менеджмента качества;

г) постоянное развитие собственной осведомлённости и компетентности по вопросам охраны труда, связанным с осуществляемой/курируемой деятельностью, включая требования законодательства и требования ЛНА

д) личную демонстрацию на практике соблюдения требований в области охраны труда, вовлечение коллег, работников, подрядчиков в обеспечение безопасности;

е) обязательное информирование обо всех происшествиях.

5.1.6 Для достижения устойчивого развития топ-менеджмент демонстрирует лидерство и приверженность в рамках ЦСМ:

а) точным и доступным способом обеспечивает формирование и содействует утверждению политики, миссии, видения, целей, ценностей и культуры для достижения единства цели на основе стратегии развития и контекста функционирования ЦСМ; постоянно уделяет внимание важности выполнения требований охраны труда и достижения намеченных целей и результатов;

б) создает внутреннюю среду, осуществляет внедрение лидерства в бизнес-процессы ЦСМ, оказывает поддержку руководителям и работникам, демонстрируя лидерство и достижение результативности СМК путем поддержания и поощрения инициатив работников;

в) показывает личным примером безопасное поведение, а также вовлекает и стимулирует работников соблюдать и требовать от остальных безопасной работы на рабочем месте;

г) обеспечивает ресурсами, необходимыми для функционирования СМК; содействуют постоянному совершенствованию СМК;

д) устанавливает эффективный обмен информацией в рамках ЦСМ как вертикально, так и горизонтально: корпоративная информационная система, PR-компания в соц.сетях и телевизионных выпусках, интернет-сайт ЦСМ: <https://www.nncsm.ru>, ВКС, чаты подразделений в мессенджерах и многое другое.

5.1.7 Топ-менеджмент демонстрирует лидерство и приверженность в рамках Центра посредством внедрения разных и новых методов и инструментов, например:

5.1.7.1 Лидерские визиты безопасности.

5.1.7.2 Походы в Гемба.

5.1.7.3 Организация стратегических сессий для руководителей Центра, конференций для

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 6 из 38

клиентов Центра, форум главных метрологов и др.

5.1.7.4 Участие в технических комитетах, форумах в т.ч с партнерами, профильными организациями, научно-практических конференциях с предприятиями РФ, конкурсах федерального и регионального уровня и т.п.

5.1.7.5 Публикации в СМИ.

5.1.7.6 Проведение регионального конкурса «Нижегородская марка качества», направленного на поддержку и продвижение продукции нижегородских предприятий.

5.1.7.7 ЦСМ ведет работу как региональный оператор федерального конкурса «100 лучших товаров года».

5.1.7.8 Участие в национальных проектах России - реализация нац. проекта «Международная кооперация и экспорт» (в т.ч. по импортозамещению).

5.1.7.9 Вовлечение студентов и учащихся в деятельность ЦСМ (экскурсии, стажировки, производственные практики).

5.1.7.10 Формирование HR-бренда: управление талантами, управление карьерой, вовлечение молодежи и работников кадрового резерва на руководящие должности и т.п.

5.1.7.11 Организация и проведение социальных акций для населения (Всероссийская акция «Будь уверен! Будь здоров!», направленная на информирование жителей о важности регулярной проверки точности показаний бытовых тонометров для предупреждения сердечно-сосудистых заболеваний; программы «Экспертиза» и «Экспертиза. В ГОСТи!», цель которых повышение потребительской грамотности населения, поддержка высокой репутации нижегородских товаропроизводителей, а также информирование жителей о предоставлении качественных услуг в учреждениях Нижегородской области; Ежегодно Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) и подведомственные ему организации проводят во всех федеральных округах Всероссийскую акцию «Будь уверен! Будь здоров!». Ее цель – информирование жителей о важности регулярной проверки точности показаний бытовых тонометров для предупреждения сердечно-сосудистых заболеваний и т.п.).

5.1.7.12 Участие в областной комиссии по противодействию распространения контрафактной продукции на территории Нижегородской области.

5.1.8 Внедрение инструментов бережливого производства и лучших российских и мировых практик в части обеспечения повышения эффективности процессов и системы управления способствует формированию лидирующей позиции Центра в РФ (согласно видению директора, заявленному в Политике в области качества), развитию корпоративной культуры, в т.ч. системы непрерывных улучшений.

5.2 Этап I (Plan). Процедура планирования

5.2.1 Ежегодно на Совете по качеству высшее руководство (на основе стратегических целей) анализирует достигнутые результаты деятельности Центра, а также результаты внедрения лучших практик за прошедший год, на основе которых планирует дальнейшее развитие по улучшению деятельности Центра и его процессов.

5.2.2 На основе выявленных областей для улучшения (СТО 02, 06, 07, 08) руководство планирует изучение и внедрение новых практик, методов, инструментов и подходов, в том числе основанных на модели Премии Правительства РФ в области качества (ГОСТ 59916) к системе управления финансово-хозяйственной деятельностью Центра.

5.2.3. Начальник отдела систем менеджмента обеспечивает документирование решений Совета по качеству (СТО 08) в ОРД: приказе или протоколе Совета по качеству, проекте «Целей и задач» на будущий год, где устанавливаются ответственные лица и сроки исполнения мероприятий (рассылается в СЭД).

5.2.2 Утвержденный ОРД хранится в СЭД и размещается в локальной сети по адресу: <\\nn-s-fs\LNA NCSM\1 CMK\11 Годовые отчеты CMK\Годовые отчеты>; цели в области качества

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
Страница 7 из 38		

размещаются работниками ОСМ в сети: [\\nn-s-fs\LNA NCSM\1 CMK\1 Политика, планы и цели; протоколы: \\Nn-s-fs\LNA NCSM\8 Доска качества\4 Протоколы совещаний.](#)

5.2.3 В оперативной (текущей) деятельности планирование мероприятий по изучению и внедрению новых практик может осуществляться в протоколах совещаний по ф. 05-СТО 03 в СЭД, которые утверждаются директором Центра.

5.2.4 Работник ОСМ:

а) дополнительно размещает редактируемые протоколы в локальной сети по адресу: [\\Nn-s-fs\LNA NCSM\8 Доска качества\4 Протоколы совещаний](#) с доступом «для чтения» всем работникам с ПК;

б) контролируют (не реже 1 раза в квартал) выполнение мероприятий с отметкой в протоколе.

5.2.5 Работники, которым поставлена задача в СЭД, предоставляют в СЭД краткий отчет о выполнении задачи с указанием подтверждающих идентификационных сведений о выполнении (например, приказ №, дата о внедрении ЛНА).

5.3 Этап II (Do). Процедура выполнения. Система непрерывных улучшений.

5.3.1 Общие положения

5.3.1.1 Система непрерывных улучшений – это способ вовлечь персонал в реализацию задач по развитию Центра, т.к. никто лучше работника не знает «узких мест» в процессе, которые требуют усовершенствования. В ЦСМ изменен вектор инициативы - предложения и выявление проблем идут от рабочих, специалистов и начальников отделов. В действие вводится система подачи предложений через вовлечение персонала.

5.3.1.2 Роль руководства Центра сводится к устранению препятствий, находящихся вне компетенции участников процесса, как правило, это документы - «замедлители», присутствующие в системе управления, не работавшей на принципах «Бережливого производства».

5.3.1.3 На местах, в процессе постановки задач, определенных, как ключевые для достижения целей Центра, работники должны использовать базовые методы и простые инструменты «Бережливого производства», визуальное управление, операционную и организационную стандартизацию и др. Эти инструменты стабилизируют все процессы в Центре и подготавливают систему к изменениям.

5.3.1.4 Высшее руководство на основании результатов работы кружков качества (межфункциональных команд) принимает решения, упрощающие реализацию инновационных методов организации процессов и помогающие достигать намеченных целей и результатов, вовлекая персонал в процесс непрерывных улучшений на ранней стадии.

5.3.1.5 Внедрение инструментов бережливого производства:

а) создает основу для изменения организационной культуры компании с фокусировкой ее сотрудников на качество и бережливость;

б) формирует направленность сотрудников на непрерывные улучшения и оптимизацию всех работ, услуг и процессов.

в) обеспечивает эффективное решение бизнес-проблем с неясными корневыми причинами.

г) позволяет повысить качество продукции, услуг и процессов; сократить потери;

д) обеспечивает формирование высококвалифицированных экспертов в компании.

е) укрепляет лидирующую роль и влияет на повышение конкурентоспособности предприятия.

5.3.2 Матрица компетенций (Стромберга)

5.3.2.1 Конкурентные преимущества Центре в большой степени зависят от возможностей и умения определить не только текущие, но и перспективные требования потребителя.

5.3.2.2 Отдел по работе с клиентами (совместно с руководителями процессов) разрабатывается матрицу компетенций в целом по Центру на основе матрицы Стромберга – это способ, который дает возможность руководству Центра широко взглянуть на различные рынки,

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 8 из 38

чтобы определить потенциальную идею для развития нового направления деятельности. Процедура реализации матрицы Стромберга представлена в блок-схеме №1; модель матрицы представлена в ф. 01-СТО 02. Сведения собираются из разных публичных источников сети интернет (например, <https://lk.expoday.online/v/metrol/expo/>)

5.3.2.3 Чтобы облегчить мозговой штурм в части поиска стратегических идей для развития Центра, составляется матрица, которая в общих чертах:

- а) описывает различные потребительские рынки (по оси Y),
- б) виды деятельности, которые развиты или развиваются в профильных организациях.

5.3.2.4 На пересечении строки и столбца указывается степень присутствия конкурирующей организации на соответствующем рынке, например:

- а) наличие опыта и компетенций (т.е. предприятие давно на рынке выполняет вид деятельности, имеет хороший опыт и компетентных работников);
- б) компетенция в развитии (т.е. предприятие в начале пути развития данного вида деятельности);
- в) перспективное направление (т.е. предприятие имеет в перспективе планы развивать данный вид деятельности);
- г) не применимо (т.е. предприятие не планирует развивать данный вид деятельности).

ф. 01-СТО 02 (рекомендуемое)

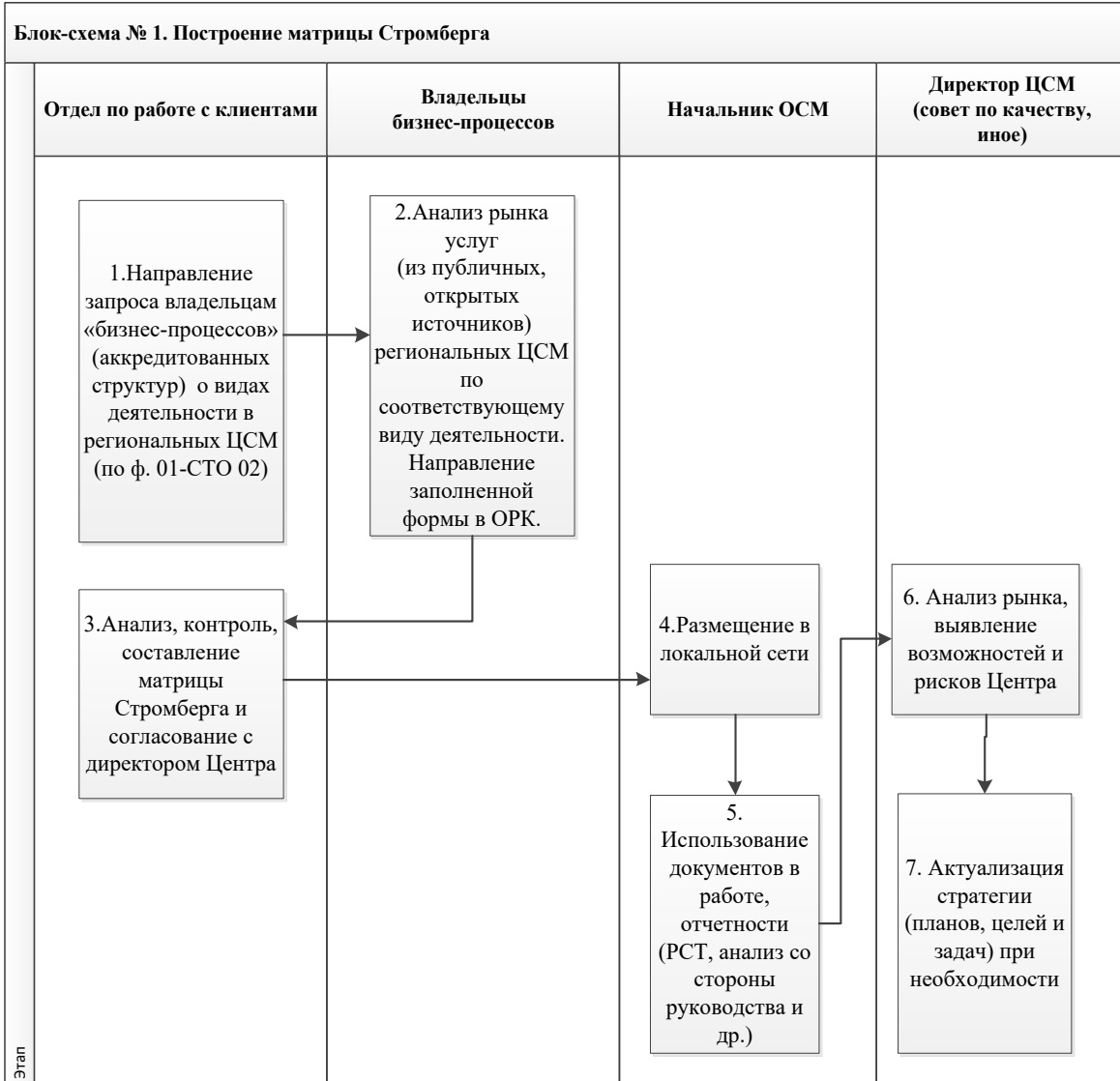
Сектор экономики	Виды деятельности в НЦСМ	Виды деятельности в профильной организации №1	Виды деятельности в профильной организации №2	Виды деятельности в профильной организации №3
Оборона	компетенция в развитии			не применимо
Медицина			перспективное направление	
Сельское хозяйство		наличие опыта и компетенций		

5.3.2.5 Матрица (с помощью инструмента визуализации) позволяет не только увидеть полную картину компетенций Центра, но и сравнить себя с аналогичными (профильными) организациями на рынке с целью более полного понимания:

- а) своего реального места в соответствующих секторах экономики;
- б) собственных возможностей для перспективного развития (например, новых направлений деятельности).

5.3.2.6 Матрица – это отправная точка для поиска стратегических идей для развития ЦСМ. Эту идею топ-менеджмент прорабатывает на совещаниях: оценивает возможности, риски и последствия. Положительный результат оценки в виде стратегической цели включают в стратегическую программу развития, цели в области качества и разрабатывают мероприятия по их достижению, проводят периодический мониторинг и контроль исполнения.

5.3.2.7 Таким образом идеи, выявленные путем изучения рыночных компетенций других предприятий (используя матрицу Стромберга), обеспечивают одну из возможностей развития Центра. Такой подход поиска идей для перспективного развития можно применять для любых видов деятельности (в т.ч. специфических) и поиска широкого спектра возможностей.



5.3.3 SWOT-анализ – элемент стратегического планирования

5.3.3.1 Процедура применения SWOT-анализа представлена в блок-схеме № 2 и ф. 02-СТО 02 и применима в управлении рисками Центра (СТО 05).

5.3.3.2 **SWOT-анализ** – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды ЦСМ и разделении их на четыре категории:

а) **S - Strengths (сильные стороны):** внутренняя характеристика предприятия. Факторы, которые обеспечивают устойчивое положение и конкурентные преимущества на рынке. Переменные, за счет которых увеличивается товарооборот, то, что надо улучшать, укреплять, усиливать.

Значение в стратегическом планировании:

за счет сильных сторон ЦСМ может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать во взаимодействии с потребителем рынка.

б) **W - Weaknesses (слабые стороны):** внутренняя характеристика предприятия. Слабые места предприятия - то, на что стоит обратить внимание и устранить или модифицировать. Моменты, которые могут привести к снижению объема продаж и потере конкурентоспособности.

Значение в стратегическом планировании:

слабые стороны мешают росту продаж и прибыли, тянут предприятие назад. За счет слабых сторон предприятие может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

в) **O - Opportunities (возможности):** внешний фактор. Возможности – это события на рынке, в мире, на которые предприятие не имеет прямого влияния, но они могут положительно сказаться на его развитии.

Значение в стратегическом планировании:

возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон.

г) **T - Threats (угрозы):** внешний фактор. Неблагоприятное развитие событий во вне, на которые предприятие повлиять не может, которые могут привести к проблемам для бизнеса.

Значение в стратегическом планировании:

угрозы означают возможные риски в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для



предприятия. Против каждой угрозы должны быть предложены и выполнены решения для их минимизации.

ф. 02-СТО 02
(образец заполнения)

S - СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	W - СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Активная работа с Правительством области, контрольно- надзорными органами и общественными организациями Широкая область аккредитации Длительный опыт работы на рынке Высокая компетентность сотрудников Оснащение современным оборудованием Большая база постоянных клиентов Индивидуальный подход к клиентам Наличие дополнительных сервисов («единое окно», выезд к заказчику, ИКТС, ремонт средств измерений, оценка соответствия измерений, срочные работы и т.д.) Наличие сети филиалов Имидж надежного партнера Выделение финансовых средств на проведение рекламной кампании	Недостаток площадей для развития новых видов услуг Высокие цены на оказание некоторых видов услуг Наличие устаревающего оборудования
O - ВОЗМОЖНОСТИ	T - УГРОЗЫ
Инновационное развитие промышленности и появление новых первичных эталонов и государственных поверочных схем. Расширение области аккредитации в связи с появлением потребности в новых видах измерений и исследований Индивидуальный подход к клиентам Цифровизация процессов	Ужесточение конкуренции Замедление темпов роста рынка Снижение барьеров (законодательство РФ) для входа в отрасль Спад спроса на услуги из-за экономического кризиса Появление новых конкурентов Повышение требований клиентов к качеству оказываемых услуг Экономическая нестабильность Высокая востребованность квалифицированного персонала на рынке труда

5.3.4 Постановка умных SMART-целей

5.3.4.1 В бизнесе цели (СТО 01) должны быть:

- а) реально достижимые,
- б) сформулированы четко и кратко,
- в) установлены конкретные сроки и ответственные лица,
- г) понятны результаты, которые должны быть достигнуты.

В этом помогает SMART-методика постановки целей и задач, которую используют руководители всех уровней для управления командой и достижения намеченных результатов (например, программа стратегического развития, цели в области качества Центра, цели процесса или иное):

Буква	Значение
S	Specific (конкретность)
M	Measurable (измеримость)
A	Attainable (достижимость)

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 12 из 38

R	Relevant (уместность)
T	Time-bound (ограниченность во времени)

5.3.4.2 Для применения метода необходимо **сформулировать цели**. Для каждой проблемной зоны или достижения должна быть поставлена одна цель с одним конкретным достижимым результатом.

5.3.4.3 Необходимо **проверить цели на соответствие SMART**, для этого последовательно задать вопросы:

а) достаточно ли конкретная и точная формулировка? Нет ли у неё двойного значения или расплывчатых определений?

б) по каким КРІ будет оцениваться результат?

в) реально ли достичь цели в указанные сроки и с имеющимися ресурсами?

г) как достижение этой цели поможет бизнесу? Соответствует ли она стратегии компании?

5.3.4.4 **Назначить исполнителей**. Если цель ставится для команды работников, то необходимо назначить ответственное лицо или разграничить зоны ответственности между работниками за конкретные этапы/мероприятия (по профилю деятельности). Иначе сотрудники будут перекладывать ответственность друг на друга.

5.3.4.5 **Установить сроки и точки контроля**. У больших задач могут быть промежуточные даты (и результаты) для проверки продвижения работы. Это позволит вовремя корректировать сроки, ресурсы или задачу, если вводные поменяются.

5.3.4.6. **Зафиксировать договоренности**. После того как цели поставлены, нужно их задокументировать (СТО 01).

5.3.5 Походы на Гемба

5.3.5.1 **Поход на Гемба** (на место оказания услуг/работ- в процесс) осуществляет первое лицо организации – директор ЦСМ совместно с руководителем процесса и начальником отдела систем менеджмента в процесс, где есть проблема (несоответствие в области управления или качества услуг/продукции) - в конкретное структурное подразделение, для наблюдения за протеканием процесса (как выполняются услуги/изготавливается продукция для потребителей). Девиз Гемба: «Ищите корень проблемы на рабочем месте».

5.3.5.2 В особых случаях директор может наделять полномочиями для похода на Гемба руководителя из состава высшего руководства или состоящего в прямом подчинении директора, для сбора «узких мест» в управляемых процессах.

5.3.5.3 Процедура осуществления походов на Гемба представлена в блок-схеме № 3.

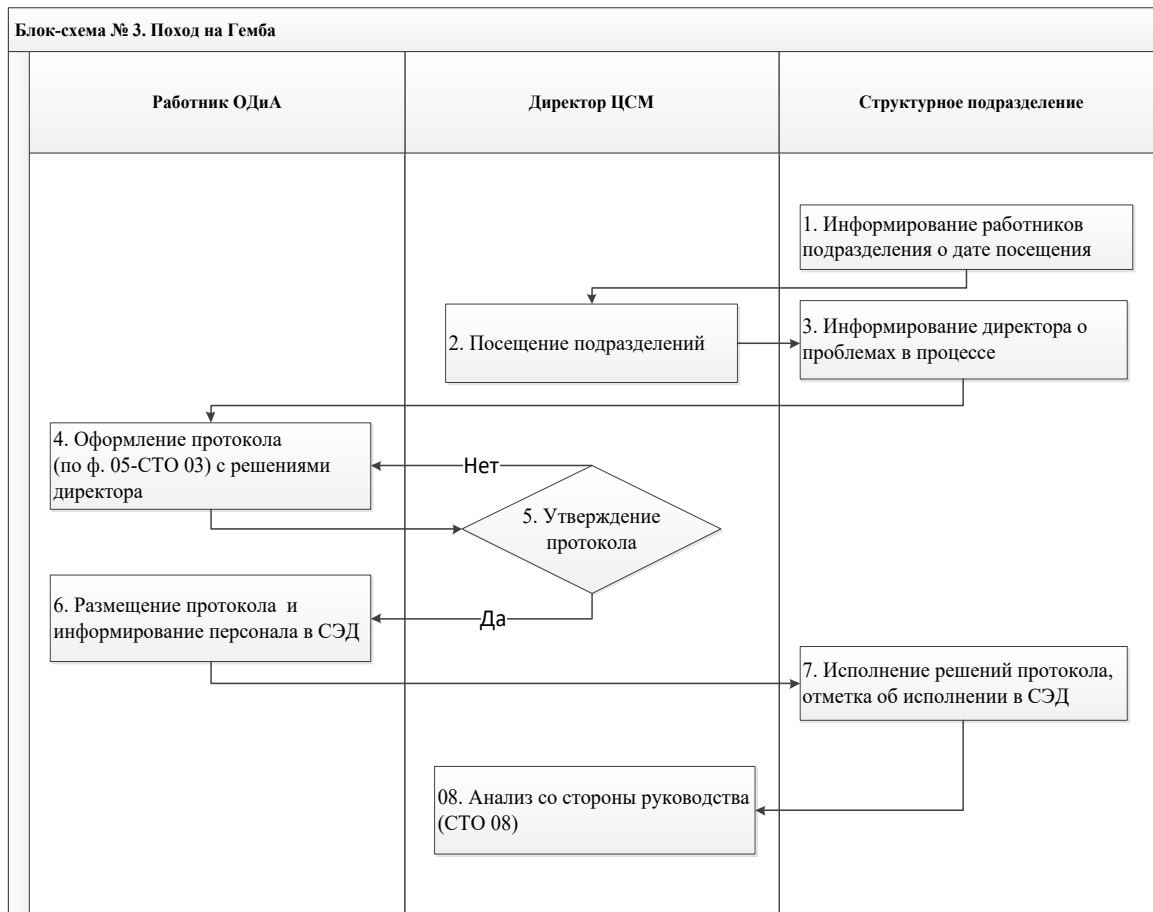
5.3.5.4 Посещение подразделений осуществляется с целью:

а) оказания личной, быстрой и более эффективной помощи работникам и руководителям в принятии решений в области профильной деятельности и/или системы управления и получения обратной связи от работников (в профессиональных вопросах, обеспечении ресурсами, устранении проблем во взаимодействиях со смежными подразделениями, устранении потерь, повышения эффективности процесса и т.п.).

б) дополнительного контроля выполнения поручений (при необходимости);

5.3.5.5 Решения директора Центра (при необходимости) оформляет начальник ОДиА протоколом в СЭД.

5.3.5.6 Требования к оформлению графика лидерских визитов и походов на Гемба не предъявляется.



5.3.6 Лидерские визиты безопасности

5.3.6.1 Директор и его заместители, руководители направлений деятельности и руководители среднего звена обязаны лично демонстрировать на практике соблюдение требований и правил в области безопасности и охраны труда, оказывать поддержку руководителям, а также другим работникам в демонстрации лидерства и достижения результативности стратегических целей и СМК, обеспечивая личную коммуникацию с персоналом.

5.3.6.2 Лидерские визиты безопасности могут осуществлять директор Центра и заместитель директора по строительству и ремонту (в подчинении которого находится служба главного инженера (в т.ч. область охраны труда и пожарной безопасности)).

5.3.6.3 Процедура осуществления лидерских визитов аналогична походам в Гемба и представлена в блок-схеме № 4, но направлена на устранение несоответствий в области безопасности: зданий, сооружений, защиты информации, охраны труда, пожарной безопасности и др.).

5.3.6.4 Директор Центра и/или зам. директора по строительству и ремонту проводят осмотр помещений и рабочих мест с целью оказания помощи работникам в решении вопросов в области инфраструктуры, охраны и условий труда.

5.3.6.5 Решения директора/ заместителя директора Центра, как правило, направлены на контроль и обеспечение нормальных условий труда работников, ответственность за которые возложены на подчиненные подразделения заместителя директора по строительству и ремонту.

5.3.6.6 Решения директора Центра (при необходимости) оформляет начальник ОДиА протоколом в СЭД.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 14 из 38

5.3.7 Самооценка предприятия и оценка внешними организациями

5.3.7.1 Самооценка представляет собой оценивание, проводимое руководством и ответственным персоналом Центра, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности предприятия или его отдельных направлений деятельности. Для проведения самооценки рекомендуется использовать методику, утвержденную ГОСТ Р 59916.

5.3.7.2 Самооценка может использоваться руководителями для сравнения собственных достижений Центра с лучшими достижениями других предприятий, а также с показателями мирового уровня по виду деятельности.

5.3.7.3 Отчеты по самооценке **системы управления финансово-хозяйственной** деятельностью Центра хранятся на управляемом ресурсе в локальной сети: [\\Nn-s-fs\LNA NCSM\1 СМК\4 Годовые отчеты СМК\Самооценка](#).

5.3.7.4 В Центре самооценка может проводиться:

а) **на основе модели** премий Правительства РФ в области качества (ГОСТ Р 59916), в которой заложены три неразрывно связанные между собой методологические составляющие:

- 1) базовые принципы и концепции делового совершенства;
- 2) построенная на критериях «Возможности» и «Результаты» методология, позволяющая планировать и реализовывать положения концепций;
- 3) система оценки деятельности организации «РАДАР»;

б) **на основе опросов** удовлетворенности трудом персонала с привлечением сторонних специализированных организаций или собственными силами.

Отчеты, содержащие сведения, отнесенные к персональным данным, хранятся в отделе управления персоналом (на бумажном носителе или на эл. носителе с ограниченным доступом). На основе полученной оценки ОУП обязан разрабатывать и документировать мероприятия, направленные на улучшение удовлетворенности трудом персонала с установлением ответственных лиц и сроков выполнения мероприятий (рекомендуется протокол по ф. 05-СТО 03). ОУП обязан своевременно контролировать (не реже 1 раза в 3 месяца) выполнение решений, утвержденных директором ЦСМ в протоколах;

в) **на базе требований ГОСТ Р ИСО 9001, 9004 и др.**

5.3.7.5 Рекомендуемая периодичность проведения самооценки по решению директора Центра (собственными силами или с привлечением специализированных организаций) - не реже 1 раза в 3-5 лет для возможности сравнения достигнутых результатов в динамике лет.

5.3.7.6 Проведение самооценки (или участия в конкурсах с проведением самооценки) в профильном направлении деятельности (по требованию директора Центра) организует руководитель, курирующий направление деятельности (при необходимости, с привлечением должностных лиц по функциональным вопросам подразделения):

- а) начальник ОСМ – самооценка в области системы управления Центра.
- б) руководители процессов (заместители директора, руководители направлений деятельности) – самооценка в области функционирования бизнес-процессов/видов деятельности;
- в) отдел управления персоналом – самооценка в области управления персоналом; конкурсы, связанные с работодателем или персоналом;
- г) помощник директора по связям с общественностью – самооценка в области взаимодействия со всеми заинтересованными лицами/референтными группами, СМИ, органами исполнительной власти, Росстандартом и т.п.

5.3.7.7 Оценка деятельности Центра внешними организациями и управление результатами внешних проверок, в т.ч. надзорными органами, осуществляется в соответствии с требованиями СТО 06.

5.3.8 Изучение удовлетворенности потребителей

5.3.8.1 Ориентация на определение и удовлетворение требований потребителя является одним из важнейших пунктов «Политики в области качества», заявленной руководством ФБУ

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025) Страница 15 из 38
-------------------------	---------------------	--

«Нижегородский ЦСМ» (СТО 01). С целью совершенствования работы с потребителем в Центре проводится мониторинг удовлетворенности потребителей посредством учета поступивших обращений/претензий от заинтересованных сторон через СЭД (СТО 35) и опроса потребителей на сайте Центра.

5.3.8.2 Центр понимает потребности потребителей и других заинтересованных сторон, выполняет их требования и стремится оправдать их ожидания, поэтому конечные результаты бизнес-процессов оцениваются потребителями, а качество работ/услуг поставлено в зависимость от их требований и приоритетов Центра и Росстандарта.

5.3.8.3 Работник ОСМ проводит (независимый от выполняемой деятельности) мониторинг удовлетворенности потребителей, отражающий восприятие выполнения их требований. Сбор данных автоматизирован и ведется на основании опроса потребителей на сайте Центра по критериям, установленным в анкете удовлетворенности потребителей на сайте по адресу:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeMZcA8i5zBV9g7A1HC8ZJ4H_EuLUZRLMSA7Z2OqR0PNxwBxQ/viewform.

5.3.8.4 Рассылка информации потребителям об оценке партнерства осуществляется двумя способами:

5.3.8.4.1 указывается QR-код (ссылка на анкету удовлетворенности на сайте Центра) на уведомлении заказчику о готовности оборудования;

5.3.8.4.2 делается рассылка клиентам не менее 1-2 раз в год по схеме:

а) ОСМ запрашивает в ОРК список электронных адресов клиентов для информирования об оценке партнерства на сайте Центра;

б) полученный список клиентов ОРК направляет начальнику ОИТ для контроля и разрешения на отправку (в копию - начальнику ОДиА);

в) начальник ОДиА осуществляет рассылку разрешенным клиентам информацию следующего содержания (рекомендуемое):

Уважаемые клиенты, добрый день!

Просим Вас оценить наше партнерство через анкету удовлетворенности потребителей на сайте ФБУ «Нижегородский ЦСМ» - <https://nncsm.ru/>

Вкладки: Для клиентов - Обратная связь - Анкета удовлетворенности

Пожалуйста, оцените нашу работу – это поможет нам стать лучше!

5.3.8.5 Учет удовлетворенности потребителей ведет работник ОСМ и предоставляет информацию директору Центра и высшему руководству на заседании Совета по качеству для принятия топ-менеджментом решений о возможностях для улучшения удовлетворенности потребителей.

5.3.8.6 Результаты анализа удовлетворенности потребителей отражаются в годовом отчете о результативности СМК в одном из разделов годового отчета анализа со стороны руководства (СТО 08).

5.3.9 Изучение удовлетворенности трудом персонала

5.3.9.1 Проведение опросов удовлетворенности персонала в Центре обеспечивает начальник ОУП (планирует по согласованию с директором Центра). Опросы являются эффективным способом выявления ценностей и предпочтений сотрудников. Опросы сотрудников позволяют понять, какие новые ценности и цели необходимо транслировать персоналу, а также привлечь внимание работников к новым целям и задачам. Это особенно важно при трансформации корпоративной культуры.

5.3.9.2 Опросы удовлетворенностью трудом персонала могут проводиться как собственными силами, так и с привлечением специализированных внешних организаций (по договору).

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 16 из 38

5.3.9.3 Специализированная организация проводит опрос персонала Центра и предоставляет в ОУП отчет о результатах опроса, в котором в том числе информирует работодателя о сильных и слабых местах и предложениях о развитии по установленной классификации.

5.3.9.4 ОУП и директор Центра изучают данный отчет (является конфиденциальной информацией) и разрабатывают мероприятия по улучшению деятельности в области управления персоналом по ф. 05-СТО 03. Протокол утверждается директором ЦСМ, рассылается ОДиА в СЭД ответственным исполнителям для выполнения (СТО 04); ОУП несет ответственность за контроль исполнения мероприятий в установленные сроки.

5.3.9.5 В Центре собственными силами также ведется изучение удовлетворенности персонала через выявление проблем при функционировании процессов. Руководство Центра вовлекает работников в развитие Центра и мотивирует их выявлять узкие места в деятельности:

а) если работник выявил проблему, но не знает решения, то может записать проблему в журнал по ф. 04-СТО 02 в локальной сети: [\\nn-s-fs\LNA NCSM\8 Доска качества\Журнал удовлетворенности персонала](#). ОСМ ежемесячно контролирует поступление проблем, возникающих при выполнении должностных обязанностей или взаимодействии персонала, определяет руководителя процесса/руководителя направления деятельности и направляет им поступившую информацию для устранения причин выявленных несоответствий и улучшения функционирования процесса;

б) если работник выявил проблему и может предложить свое решение, то оформляет бланк ППУ и направляет в СЭД для оценки комиссией (процедура установлена в п. 5.3.10 настоящего стандарта).

5.3.9.6 Полные статистические данные журнала предоставляются:

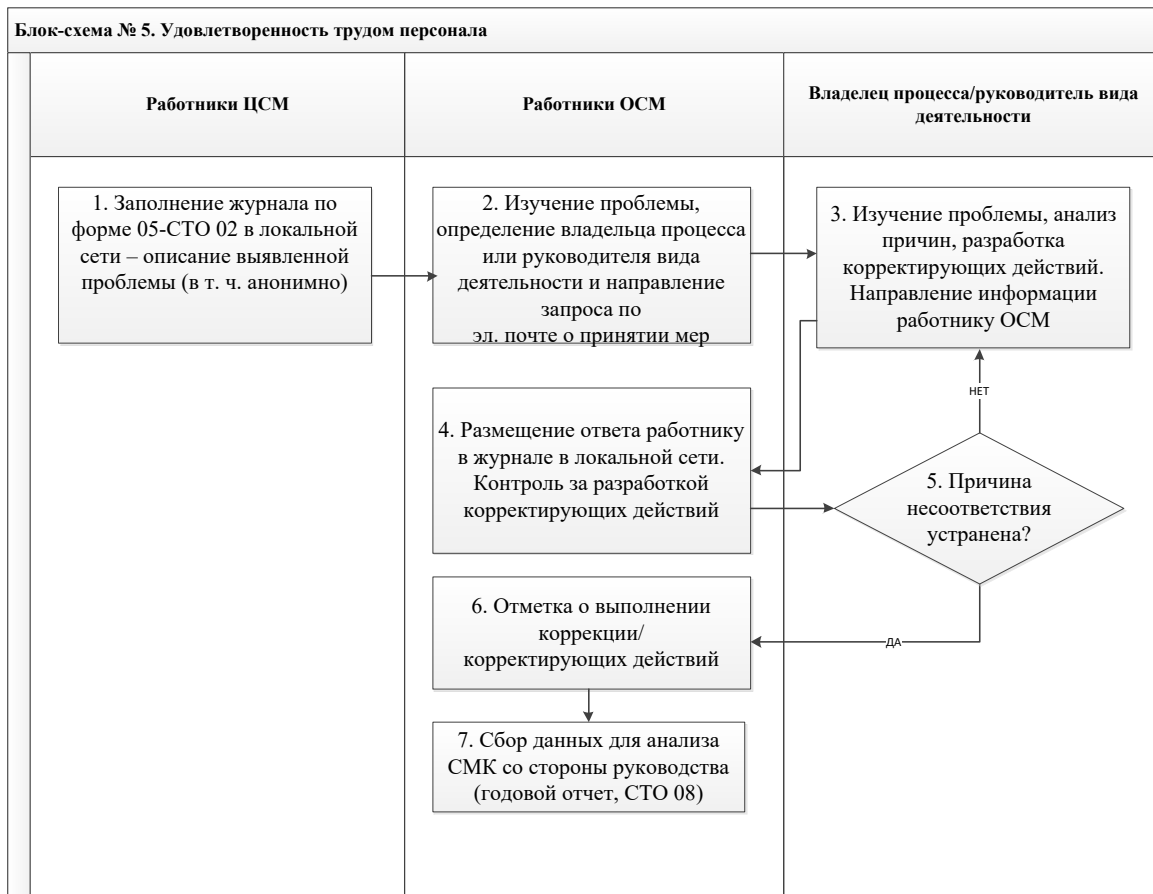
а) директору Центра для принятия оперативного решения;

б) для анализа руководства на Совет по качеству в составе годового отчета функционирования СМК (СТО 08).

ф. 04-СТО 02
(рекомендуемое)

**Журнал удовлетворенности персонала ЦСМ за 202__г.
(управление проблемами)**

№ п/п	Дата	Регистрация препятствий		Устранение препятствий		Корректирующие действия (мероприятие по устранению ПРИЧИНЫ возникшего несоответствия)
		Содержание	Кому направлена претензия или предложение (должность или ФИО)	Содержание (что будет сделано, чтобы устранить претензию)	Отметка о выполнении	



5.3.10 Предложения по улучшениям работников ЦСМ

5.3.10.1 **Предложение по улучшению деятельности (ППУ)** – это предложение по реализации возможностей, т.е. устранению проблем, повышению эффективности бизнес-процессов, внесенное автором предложения: техническое, организационное или управленческое решение по совершенствованию применяемой в ЦСМ техники и технологии, организации работы, взаимодействию между подразделениями, планируемое к реализации.

5.3.10.2 Все поступившие от работников ЦСМ предложения по улучшению рассматриваются комиссией и формируют базу идей ЦСМ в СЭД: Главное- Документы-Предложения по улучшению (ППУ).

5.3.10.3 Процедура управления ППУ представлена в блок-схеме № 6. Конкурс на лучшие ППУ проводится в Центре 1 раз в квартал текущего года. Результаты конкурса за 4 квартал года определяются в 1 квартале года, следующего за отчетным.

5.3.10.4 Предложение по улучшению деятельности (ф. 06-СТО 02) может разрабатываться как одним работником, так и группой работников, не превышающей двух человек. В случае, если оформленное ППУ разработано несколькими работниками, все указанные лица в одинаковой степени приобретают права и обязанности, определенные настоящим разделом стандарта. При оформлении ППУ автор имеет право обратиться за помощью к работникам ЦСМ любого уровня и статуса (например, для согласования новой процедуры взаимодействия структурных подразделений или сбора статистических данных) для получения консультации.

5.3.10.5 Оценка ППУ проводится комиссией, состоящей из согласующих должностных лиц в СЭД. Директор Центра - председатель комиссии. В состав комиссии могут приглашаться:

- а) заместители директора;
- б) руководитель метрологической службы,
- в) главный метролог;

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 18 из 38

- г) руководитель ИЦ «Нижегородиспытания»;
- д) заместитель руководителя ИЦ;
- е) иные должностные лица;
- ж) начальник ОСМ – секретарь комиссии.

5.3.10.6 Оценке подлежит каждое ППУ, оформленное по ф. 08-СТО 02 и направленное на согласование в СЭД согласно блок-схеме №6. Комиссия принимает решение о выборе самых эффективных ППУ путем распределения 3 (трех) призовых мест. Предпочтение отдается предложению по оптимизации деятельности без привлечения инвестиций - в рамках существующих затрат.

5.3.10.7 Если за квартал года получено более трех эффективных предложений, то членами комиссии может быть принято решение о разделении призового места между участниками; также комиссией может быть принято решение о не присуждении одного из призовых мест, если ППУ не приведут к улучшению деятельности или не подтвержден экономический эффект и т.п.

5.3.10.8 По результатам конкурса за каждый квартал начальник ОСМ совместно с задействованными руководителями структурных подразделений оформляет протокол заседания комиссии (с установлением сроков реализации ППУ и ответственных исполнителей) по форме 05-СТО 03, в котором указывает:

- а) распределение призовых мест среди победителей;
- б) ППУ, принятые к реализации;

протокол направляет в ОДиА для занесения задач к исполнению (внедрению ППУ) в СЭД.

5.3.10.9 Право на получение премиальной выплаты и диплома приобретают работники, занявшие 1-3 места вне зависимости от внедрения ППУ (материальное поощрение выплачивается в соответствии с требованиями СТО 50). Конкретный размер выплаты определяется директором Центра. В случае, если ППУ разработано несколькими работниками, рекомендуемая сумма выплат может быть (в зависимости от ценности ППУ) разделена пропорционально количеству участников; рекомендуемые выплаты:

- 1 место – до 10 тыс. руб.;
- 2 место – до 7 тыс. руб.;
- 3 место – до 3 тыс. руб.

5.3.10.10 По результатам конкурса за каждый квартал года директор Центра вручает победившим работникам диплом в торжественной обстановке. Информация о врученных дипломах доводится до работников Центра.

5.3.10.11 По результатам внедрения ППУ ответственный исполнитель делает отметку о выполнении поручения в СЭД; уведомление о реализации ППУ автоматически направляется в ОСМ.

5.3.10.12 Руководитель структурного подразделения, которому адресовано ППУ, не реже одного раза в квартал контролирует внедрение ППУ в соответствии с установленными сроками в СЭД.

ф. 05-СТО 02
(рекомендуемая)

Журнал регистрации предложений по улучшениям (ППУ) за 20__ год

Рег. № ППУ	Инициатор ППУ (ФИО, СП)	Решение комиссии: - к внедрению; - отклонено	Срок внедрения ППУ	Ответственный исполнитель (ФИО, СП)
	1 квартал 202 г.			
	2 квартал 202 г.			



Федеральное бюджетное учреждение
«Государственный региональный центр
стандартизации, метрологии и
испытаний в Нижегородской области»

ф. 06-СТО 02

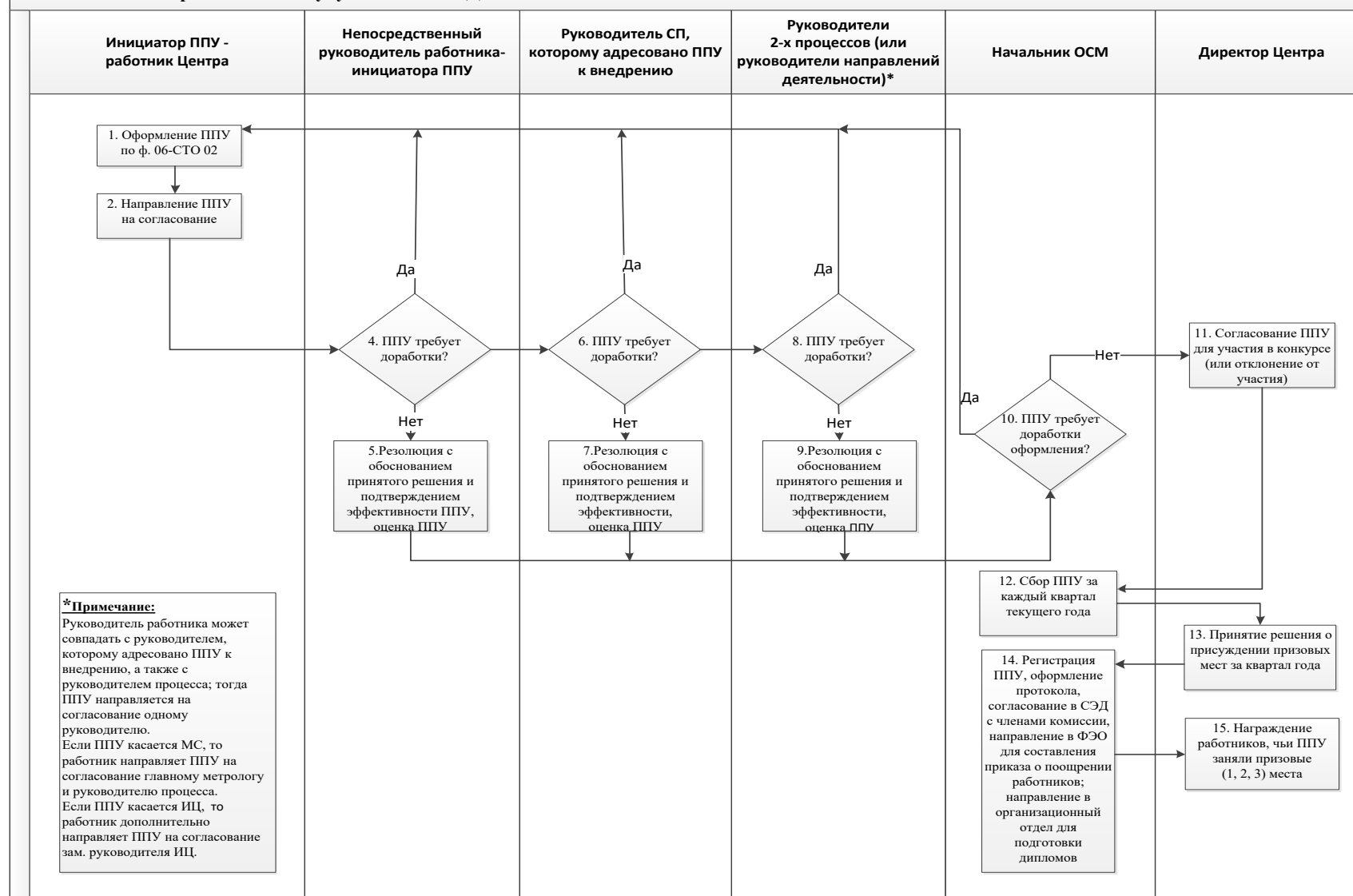
**Предложение по
улучшению деятельности
ППУ № _____**



<p>1. Описание проблемы "до внедрения":</p> <p>Начинать со слов: потеря ресурсов; отсутствует процедура; не установлена ответственность; имеющиеся препятствия; недостаточно информации, нарушена процедура и т.п.</p>
<p>2. Предложение по улучшению:</p> <p>Начинать со слов: создать; внедрить; установить; разработать; возложить ответственность и т.д.</p>
<p>3. Оценка эффективности предложения после внедрения:</p> <p>Начинать со слов: сокращение потерь (каких? за счет чего?); увеличение производительности труда (за счет чего?); ускорение обмена информацией; повышение качества информирования персонала; ускорение функционирования процесса, выполнения работ; повышение удовлетворенности потребителя; поддержание позитивного имиджа ЦСМ и т.п.</p>
<p>4. Дополнительная информация (при необходимости):</p> <p>Примеры успешных решений и положительных подходов управления других предприятий, использующих ППУ; фото и т.п)</p>
<p>5. Рецензия руководителей</p> <p><u>Примечание:</u> Согласно блок-схеме № 6 СТО 02 рецензии проставляются руководителями в СЭД:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Непосредственный руководитель работника; 2) Руководитель СП, которому адресовано ППУ к внедрению; 3) Руководитель процесса (направления деятельности) работника, который направил ППУ; 4) Руководитель процесса (направления деятельности), которому адресовано ППУ к внедрению <p><u>Примечание:</u> - если ППУ касается МС, то работник направляет ППУ на согласование главному метрологу и руководителю процесса МС. - если ППУ касается ИЦ, то работник направляет ППУ на согласование руководителю процесса ИЦ (который, при необходимости может привлечь зам. руководителя ИЦ).</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Руководитель работника может совпадать с руководителем, которому адресовано ППУ к внедрению, а также с руководителем процесса; тогда ППУ направляется на согласование одному руководителю. 6) Директор принимает решение об участии ППУ в конкурсе за каждый квартал года или об отклонении от участия в конкурсе.

_____	_____	_____
Подразделение	Фамилия, инициалы	Дата

Блок-схема № 6. Предложения по улучшению в СЭД



ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 21 из 38

5.3.11 Кружки качества

5.3.11.1 Не всегда повышение зарплаты ведет к увеличению результатов работников компании. Творческий подход и заинтересованность работников стимулируется в Центре при помощи кружков качества (совещаний), которые призваны решать одновременно 2 задачи:

- а) массовое обучение работников Центра конкретным методам управления или приемам повышения качества продукции/работ/услуг;
- б) использование творческих способностей людей для решения проблем/несоответствий Центра.

5.3.11.2 Кружок качества в Центре представляет **группу работников, собирающихся на добровольных началах для выявления проблем и разработки предложений по их устранению, влияющих на эффективность процессов и качество работ/услуг.**

5.3.11.3 В основе кружков лежит личная заинтересованность каждого работника в улучшении качества и упрощении рабочего процесса, повышении производительности труда, скорости работы, снижении сроков выполнения, организации безопасных условий труда, соблюдении правил техники безопасности, а также взаимоотношений в коллективе и т.п.

5.3.11.4 На кружок качества приглашаются работники разных (взаимодействующих в процессе) структурных подразделений. В случае недостижения ожидаемого результата, на кружки качества приглашаются руководители более высокого звена. Таким образом, многофункциональность совещания позволяет решать проблемы более качественно, с учетом всестороннего взгляда работников из разных взаимодействующих подразделений с учетом отладки системы управления процессами и Центром в целом.

5.3.11.5 Для руководителей ценность кружков качества заключается в том, что можно выслушать идеи работников по усовершенствованию рабочего процесса и оценить творческий потенциал каждого работника.

5.3.11.6 **Идеи кружков качества.** Кружки являются сильным мотивационным толчком для сотрудников и повышают уровень корпоративной культуры. Это способ создания демократических отношений с высокой степенью уважения к каждому члену коллектива и его труду. Коллективы стимулируют вовлеченность всех уровней управления компании в производственный процесс. Кружки качества укрепляют здоровую конкуренцию среди сотрудников, способствуют оперативному решению конфликтных ситуаций. Групповая работа отвлекает работников от решения ежедневных рутинных проблем на рабочем месте и увеличивает степень их вовлеченности в процесс производства.

5.3.11.7 **Цели кружков качества.** Поиск новых способов результативного управления со стороны руководителей, повышение нравственного отношения трудящихся к производственному процессу, создание условий для самостоятельного развития сотрудников, заинтересованность каждого человека из группы в повышении качественных характеристик, снижении уровня несоответствий, претензий потребителей работ/услуг/процессов. Примеры рабочих кружков качества: совещания для разработки блок-схем в локальных нормативных актах, анализ поступивших претензий или писем, выражающих неудовлетворенность персонала, анализ результатов анкет удовлетворенности потребителей на сайте и т.п.

5.3.11.8 Кружки качества – это бесплатный способ повышения качества конечной работы/услуги для потребителей, вовлечения руководителей и исполнителей в процесс создания, совершенствования технологии производства, создания конкурентной среды среди персонала, сплоченности команды. Каждый участник чувствует свою причастность к делам Центра, участвует в ее развитии и руководстве. Все это ведет к росту прибыли и к дальнейшему развитию Центра.

5.3.11.9 Для кружков характерны основные особенности:

- а) кружки основаны на принципе добровольного участия;
- б) проблемы, решаемые в кружках качества, связаны с трудовой деятельностью Центра;
- в) проблемы выявляются, исследуются и решаются силами членов кружка;
- г) работники рассматривают проблемы, в решении которых они лично заинтересованы;

д) члены кружка заинтересованы во внедрении своих предложений (ППУ, ЛНА);

е) обсуждения расширяют кругозор отдельных членов кружка.

5.3.11.10 Для успешной работы кружков качества в Центре действует система обеспечивающих мероприятий, включающая:

а) поддержку работодателем, т.к. ему отводится особая роль в организации всей деятельности по обеспечению качества в Центре. Без внимания директора к кружкам качества невозможно их успешное функционирование. Директор рассматривает принятые решения (ППУ, протоколы совещаний по качеству, иные ОРД) и одобряет их перед внедрением;

б) инженерное обеспечение: создание производственных условий, помещений, средств связи, информационных досок, помощь в выборе тематики, обучение приемам работы, творческий поиск решений;

в) систему сбора, рассмотрения и внедрения ППУ и предложений кружков, контроль за этим процессом со стороны директора Центра;

г) систему обмена передовым опытом как внутри Центра, так и в региональном, отраслевом и общенациональном масштабе (на конференциях, форумах, вебинарах, обучении, между подведомственными Росстандарту организациями и т.п.);

д) систему поощрений при подаче индивидуальных предложений по улучшениям (п. 5.3.10).

5.3.11.11 Необходимо стремиться к неформальному объединению людей с психологической совместимостью, с учетом возраста, интересов, квалификации.

5.3.11.12 На кружках качества (для более детальной проработки проблемы) в Центре используют простые методы качества, например:

а) диаграмма Исикавы (рис. 1, таблица №2),

б) правило «5 почему» (таблица №2);

в) метод «8 шагов» (приложение А).

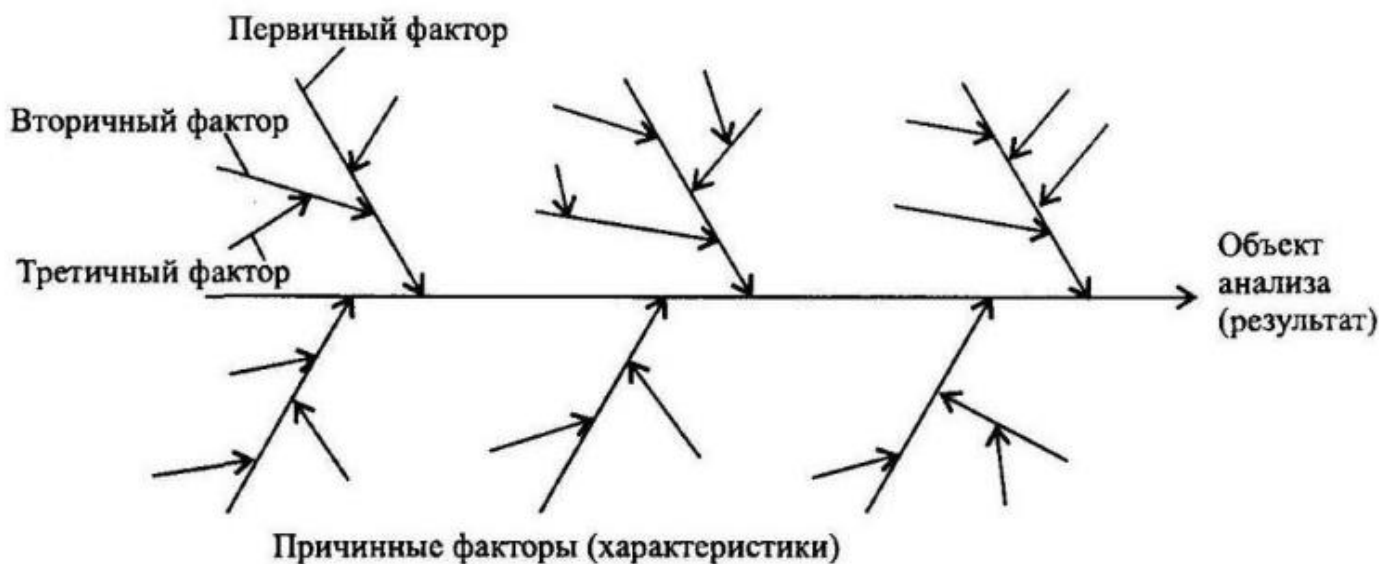
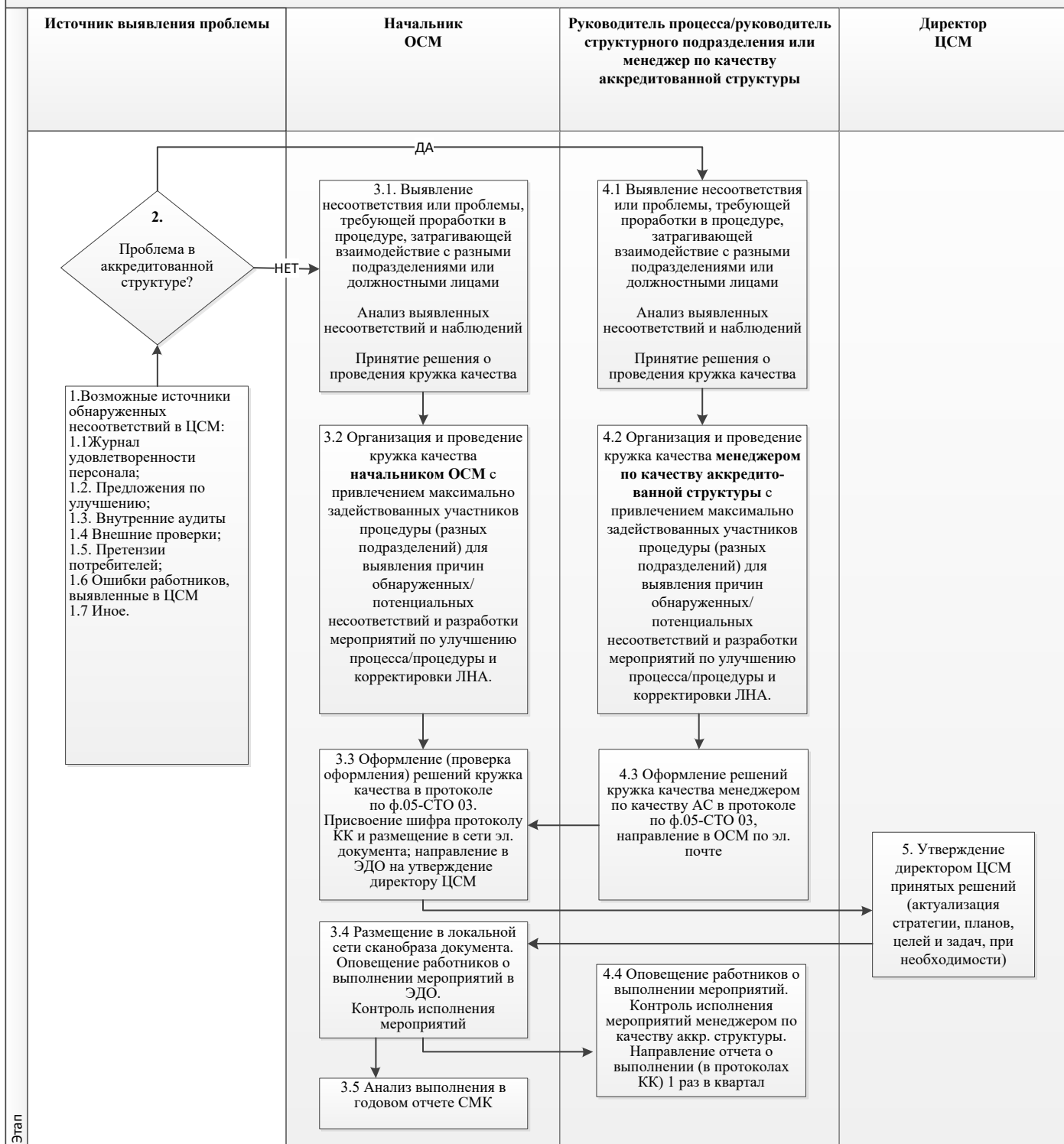


рис. 1

Блок-схема № 7. Кружки качества



Этап

Таблица № 2

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 24 из 38

1.	Метод 5Why – «5 почему?»	<p>Метод 5Why - «5 почему?» Последовательно 5 раз задавая вопрос «почему?» Вы найдете КОРЕННУЮ причину несоответствия для ее устранения.</p> <p>Преимущества метода: 1) не требует предварительной подготовки для применения; 2) не требует материальных вложений; 3) является универсальным – его можно применять в любой производственной и жизненной ситуации для выявления коренной причины возникшей проблемы.</p>
2.	<p>Диаграмма Исикавы (также называемая «рыбий скелет», «рыбья кость», «диаграмма причин и следствий») – это удобный и эффективный инструмент для визуализации возможных причин проблем (рис.1).</p>	<p>Диаграмма позволяет выявить причины проблем и определить факторы, из-за которых возникли дефекты; применяется как для производственных процессов в виде рекомендованной методики «6 М» (Man, Machine, Method, Measurement, Materials, Mother Nature – в переводе: «Человек», «Механизм», «Метод (Способ)», «Измерения», «Материалы», «Окружающая среда»), так и для управленческих / социальных процессов – «4 Р» (Policies, Place, People, Procedure – в переводе: «Политика», «Место», «Люди», «Процедуры»). Данные градации носят рекомендованный характер – возможно использование дополнительных параметров при составлении диаграммы. Главная задача этого инструмента – не упустить какой-либо из факторов влияния.</p> <p>Этапы построения Диаграммы Исикавы: 1. Обсуждаются факторы, оказывающие влияние на результат рассматриваемого процесса. 2. После заполнения схемы различными видами причин необходимо оценить эти причины с точки зрения их важности или в соответствии со степенью возможности их возникновения. Далее можно провести подробный анализ основных причин проблем, и, таким образом, можно определить меры для решения рассматриваемой проблемы. 3. Как правило, проблема имеет много причин (которые также могут быть связаны между собой). При помощи диаграммы можно собрать эти причины и изобразить графически.</p>

5.3.12 Элементы мотивации персонала

5.3.12.1 Технология постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу современного управления и называется «Управление по целям».

5.3.12.2 **KPI** - это инструмент, позволяющий контролировать и оценивать работу людей, групп, подразделений, а также позволяет помочь в оценке реализации стратегии. KPI обязательно должны быть связаны с целью и образовываться исходя из её содержания, только такие KPI можно использовать. Рекомендуется устанавливать не более 3-5 показателей эффективности.

5.3.12.3 *Ключевой показатель эффективности (KPI)* - это числовой показатель деятельности, который помогает измерить степень достижения цели или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

5.3.12.4 В Центре действует система мотивации с применением технологии «Управление по целям» - разработан стандарт СТО 50 «Положение об оплате труда, премировании работников» с применением ключевых показателей эффективности.

5.3.12.5 В Центре применяются инструменты мотивационной системы персонала:

а) предложения по улучшению (п. 5.3.10);

б) выбор «**Лучшего работника**» (месяца/квартала) который своим профессиональным трудом, инициативами и достижениями способствует формированию и поддержанию позитивного имиджа Центра.

5.3.12.6 Целью выбора лучшего работника ФБУ «Нижегородский ЦСМ» (блок-схема № 8) является повышение эффективности профессиональной деятельности и квалификации сотрудников всех категорий, стимулирование к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 25 из 38

совершенствованию профессионального мастерства. Мы формируем корпоративную культуру, где каждый сотрудник участвует в достижении успехов компании!

5.3.12.7 Предоставление кандидатуры месяца руководителем структурного подразделения оформляется по ф. 10-СТО 02.

5.3.12.8 Выбор осуществляется директором ЦСМ в каждой из 3(трех) номинаций (при наличии кандидатов) в течение 3 дней с момента поступления сводной информации от организационного отдела. В случае необходимости уточнения представленных сведений срок может быть продлен до 5 рабочих дней:

- а) лучший работник бизнес-процесса (работники из доходных структурных подразделений);
- б) лучший сотрудник по работе с клиентами (ОРК, ДО, ОПиВЗ);
- в) лучший работник в сфере обеспечения (работники из обеспечивающих процессов).

ф. 07-СТО 02

**Список кандидатур от структурного подразделения _____
для выбора «Лучшего работника» Центра**

№№ п/п	ФИО работника	Должность работника	Достижения работника*
Лучший работник бизнес-процесса (из структурных подразделений, обеспечивающих доход ЦСМ)			
Лучший работник по работе с клиентами (ОРК, ДО, ОПиВЗ)			
Лучший работник в сфере обеспечения (работники из обеспечивающих процессов)			

Примечание:

*Критерии выбора работника месяца (для размещения на доске директора)	1. Разработка ноу-хау, патента, свидетельства на ПО и т.п. 2. Влияние на достижения высоких показателей подразделения/ЦСМ. 3. Привлечение крупного заказчика (с заключением договора). 4. Работа на поддержание позитивного имиджа ЦСМ (победа во внешних конкурсах, турнирах, выступления <u>спикерами</u> на форумах и конференциях; публикации статей в СМИ, спортивные достижения и т.п.). 5. Привлечение профессиональных кадров для работы в ЦСМ. 6. Иные достижения (усовершенствование процедуры).
--	---

Блок-схема № 8. Лучший работник месяца



5.3.13 Элемент тайм-менеджмента «Матрица приоритетов»

5.3.13.1 Хороший тайм-менеджмент - это не «успевать всё», а «регулярно успевать делать то, что важно». Если Вы целый день занимались чужими задачами и ничего не успели сделать для выполнения своих задач, это плохой тайм-менеджмент.

5.3.13.2 Большинство работников тратят время на решение чужих приоритетных задач. И каждый день они чувствуют себя истощенными, потому что не успевают разобраться с собственными проблемами. Время распределяется для всех поровну, но продуктивными оказываются лишь те, кто делает правильный выбор.

5.3.13.3 Чтобы оптимизировать процесс выполнения должностных обязанностей, работникам ЦСМ предлагается использовать метод матрицы Эйзенхауэра.

5.3.13.4 Метод помогает расставлять приоритеты в текущих задачах и наводить порядок в делах. Конечная цель метода - помочь отфильтровать второстепенные дела от важных решений и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение. Этот инструмент подходит для оценки важности своих задач и четко их классифицировать.

5.3.13.5 В основе матрицы лежит простой принцип: **важно расставить приоритеты** и не делать лишнего. Метод подразумевает разделение задач и действий на четыре группы. Правила применения метода:

- составьте список из всех поставленных перед Вами задач (до распределения по квадратам);
- распределите задачи (из составленного списка) по каждому из четырех квадратов и это позволит визуально оценить свою нагрузку; лучше, чтобы максимальное количество задач не превышало более восьми элементов. Иначе вы будете отдаляться от главной цели - завершения задачи.
- убедитесь в том, что при распределении задач вы задаете правильные вопросы, которые помогают определить, что нужно выполнить в первую очередь. Ключевой признак - приоритет

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 27 из 38

г) только вы можете определить уровень приоритета элементов в своем списке. Каждое утро начинайте со списка дел из матрицы и уже к концу недели вы увидите результат.

5.3.13.6 Квадрат «пожаров» (важно и срочно) - сделайте это немедленно. Сюда попадают приоритетные задачи, требующие немедленного внимания; имеют жесткие сроки и должны выполняться прежде всего остального и лично. Постоянная работа в авральном режиме приводит к хроническому стрессу и выгоранию. Если количество срочных дел не уменьшается, попробуйте устранить их источник. Например, договориться с руководством ставить задачи вовремя, а не в последний момент.

5.3.13.7 Квадрат стратегический (важно, но не срочно) - решите, когда вы это сделаете - это стратегическая часть матрицы, идеально подходящая для долгосрочного развития. Элементы, которые он включает, важны, но не требуют немедленного вмешательства. При этом задачи имеют определенный дедлайн и тоже выполняются лично. Это бизнес-цели, которые влияют на долгосрочный успех в работе, при этом они редко классифицируются как срочные. Действия из этого квадрата приносят самый значимый результат. В идеале проводить в этом квадрате большую часть своего времени. Так вы будете чувствовать удовлетворение от своей работы и жизни в целом, не будете выгорать.

5.3.13.8 Квадрат рутины (срочно, но не важно) - сюда попадает рутина, которая отнимает время, выматывает и мешает делать «настоящую работу». Принцип простой - делегируйте. В этот квадрат попадают телефонные звонки, электронные письма и планирование встреч и мероприятий. Эти типы задач обычно не требуют личного внимания, потому что не подразумевают измеримый результат. Квадрат помогает минимизировать то, что отвлекает от важной работы. Благодаря делегированию вы можете сосредоточить внимание на более серьезных вещах.

5.3.13.9 Квадрат «черная дыра» (не важно и не срочно) - сделайте это позже. Это сопутствующие дела, которые не приносят никакой ценности, не имеют дедлайнов и не стоят внимания. Эти дела отнимают время и мешают выполнять более важные задачи, которые вы вносите в первые два квадрата. Сложнее всего понять то, что отвлекает вас от запланированного курса. Но если вы справитесь с этой фундаментальной проблемой управления временем, то избавитесь от мыслей о зря потерянных часах.



5.3.14 Дайджест новостей, информационный стенд

5.3.14.1 В Центре применяются разные способы взаимодействия с посетителями и работниками: информационный стенд СМК и дайджест новостей (обзор важных событий, фактов).

5.3.14.2 Информационный стенд СМК размещен в музее Центра и благодаря визуализации важных управленческих решений и результатов деятельности вовлекает работников в систему управления, побуждает не ограничиваться только задачами подразделения, а задумываться о работе Центра в целом.

5.3.14.3 Информационный стенд используется для проведения экскурсий для гостей и учащихся, обмена опытом, а также для демонстрации достижений Центра партнерам и иным заинтересованным сторонам. Наличие информационного стенда:

- а) показывает внимание к посетителям;
- б) помогает в формировании хорошей репутации Центра;

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 28 из 38

в) позволяет продемонстрировать открытость организации.

г) способствует налаживанию устойчивой обратной связи с клиентами и повышению качества предоставления услуг/работ.

5.3.14.4 Внутренний дайджест позволяет наладить эффективную и регулярную систему информирования всей команды Центра. Дайджест способствует пониманию и созданию чувства причастности и единства команды, вовлекая работников во внутреннюю жизнь команды.

5.3.14.5 Дайджест рассылается в виде презентации (в свободной форме) не реже 1 раза в квартал для информирования работников о важных событиях, новшествах, победах и наградах, корпоративных мероприятиях, кадровых вопросах, системе управления и текущей жизни Центра в целом для более полной осведомленности сотрудников о работе разных подразделений, их заинтересованности в развитии корпоративной культуры, процветании Центра и приверженности общим ценностям.

5.3.14.6 Такие способы взаимодействия помогают удерживать внимание людей и мотивировать их на участие в корпоративных инициативах. Вовлеченность сотрудников напрямую влияет на их производительность и удовлетворенность работой. При правильной организации и регулярном обновлении, корпоративный дайджест может стать ключевым элементом успешного управления корпоративной командой.

5.3.14.7 Преимущества от регулярного выпуска корпоративного дайджеста:

а) **улучшение коммуникации между сотрудниками компании.** Корпоративный дайджест помогает централизовать информацию и предоставляет платформу для регулярного обмена новостями. Это снижает количество внутренних писем и сообщений в мессенджерах, облегчая сотрудникам доступ к необходимой информации.

б) **снижение уровня стресса и переживаний сотрудников.** Неопределенность и недостаток информации могут вызывать стресс у сотрудников. Регулярный дайджест, содержащий обновления о состоянии новых проектов, изменения в управлении или стратегии предприятия помогает снизить уровень стресса, предоставляя сотрудникам четкое понимание текущей ситуации и перспектив.

в) **содействие профессиональному развитию.** Корпоративный дайджест может включать разделы о возможностях профессионального развития, таких как тренинги, вебинары и другие образовательные ресурсы. Это мотивирует сотрудников на постоянное обучение и развитие, что положительно сказывается на их профессиональных навыках и компетенциях.

5.3.14.8 Ответственность за управление стендом и дайджестом новостей возложена на начальника отдела систем менеджмента (с привлечением работников по профилю деятельности).

5.3.15 Проведение конкурсов. Конкурс - это соревнование, соискательство нескольких лиц/организаций в установленной области с целью мотивировать наиболее выдающихся конкурсантов - претендентов на победу. Конкурсы на базе Центра могут проводиться на основании приказа директора или в соответствии с настоящим стандартом. Оценка конкурсных работ проводится аналогично правилам оценки ППУ (п. 5.3.10), если иное не определено приказом. На базе Центра проводятся следующие конкурсы:

5.3.15.1 Федеральный конкурс программы «100 Лучших товаров России»

В соответствии с нормативными документами федерального конкурса программы «100 лучших товаров России», расположенных в сети интернет по ссылке : <https://100best.ru/content/costav-paketa-osnovnyh-organizacionnyh-i-metodicheskikh-dokumentov>, ФБУ «Нижегородский ЦСМ совместно с МОО «Академия проблем качества» обеспечивают организацию проведения конкурса по следующим этапам:

- а) публикация о старте конкурса на сайте ЦСМ: <https://nncsm.ru/o-tsentre/konkursy/>;
- б) направление писем в Министерства Нижегородской области;
- в) рассылка писем контрагентам НЦСМ;
- г) проведение регионального этапа конкурса программы «100 лучших товаров России» (п.5.3.14.2)- «Нижегородская марка качества»;
- г) регистрация заявок, взаимодействие с участниками федерального этапа конкурса (допускаются дипломанты и лауреаты регионального этапа);
- д) сбор анкет и документов (в том числе оригиналов);

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 29 из 38

- е) проверка документов (на полноту и правильность заполнения; запрос недостающих документов);
- ж) направление анкет и документов в дирекцию конкурса МОО «Академия проблем качества»;
- и) работа дирекции конкурса;
- к) получение результатов конкурса от дирекции конкурса;
- л) торжественное награждение победителей конкурса.

5.3.15.2 Областной конкурс «Нижегородская марка качества»

5.3.15.2.1 Областной конкурс является региональным этапом федерального конкурса программы «100 лучших товаров России». Создан Министерством промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области совместно с ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Нижегородской области» и направлен на поддержку нижегородских товаропроизводителей, содействие повышению их конкурентоспособности и наполнению рынка высококачественными отечественными товарами.

5.3.15.2.2 В соответствии с Постановлением Правительства Нижегородской области от 24.07.2019 № 495 «Об утверждении положения о проведении ежегодного областного конкурса «Нижегородская марка качества» <https://nncsm.ru/o-tsentre/konkursy/> ФБУ «Нижегородский ЦСМ» проводит организационную работу по проведению регионального конкурса по следующим этапам:

- а) публикация о старте конкурса на сайте ЦСМ: <https://nncsm.ru/o-tsentre/konkursy/>;
- б) направление писем в Министерства Нижегородской области;
- в) рассылка писем контрагентам НЦСМ;
- г) регистрация заявок, взаимодействие с участниками конкурса;
- д) сбор анкет и документов (в том числе оригиналов);
- е) проверка документов (на полноту и правильность заполнения; запрос недостающих документов);
- ж) оценка анкет и документов в ФБУ «Нижегородский ЦСМ»;
- и) работа региональной комиссии по выбору победителей;
- к) торжественное награждение победителей конкурса.

5.3.15.3 Конкурс «Лучший партнер года» проводится среди клиентов ФБУ «Нижегородский ЦСМ» и нацелен на привлечение внимания к важности и актуальности вопросов технического регулирования, стандартизации и обеспечения единства измерений. Конкурс проводится в пяти номинациях:

5.3.15.3.1 «Самый ценный клиент» выбирается по результатам сведений о доходе Центра за календарный год из расчета долевого участия клиента (чем больше доля дохода для НЦСМ, тем он более ценный). Участник должен соответствовать следующим критериям:

ф. 08-СТО 02

№№ п/п	Наименование контрагента	Наибольший объем выполненных работ в НЦСМ	Пользуется сервисом «Личный кабинет» на официальном сайте Центра	Назначено ответственное лицо за метрологическое обеспечение или наличие собственной метрологической службы

5.3.15.3.2 «Самый преданный клиент» выбирается из числа клиентов, пользующихся услугами Центра на постоянной основе (чем дольше срок взаимодействия, тем он более преданный). Участник (клиент ЦСМ) должен соответствовать следующим критериям:

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 30 из 38

ф. 09-СТО 02

№№ п/п	Наименование контрагента	Взаимодействие с НЦСМ Более xx лет	Пользуется услугами НЦСМ непрерывно в течение 5 лет	Пользуется сервисом «Личный кабинет» на официальном сайте Центра	Назначено ответственное лицо за метрологическое обеспечение или наличие собственной метрологической службы

5.3.15.3.3 «**Лучший новый клиент**» определяется из числа клиентов Центра, ранее не сотрудничавших с Центром. Участник должен соответствовать следующим критериям:

ф. 10-СТО 02

№№ п/п	Наименование контрагента	Клиент обратился в отчетном периоде впервые	Пользовался полным спектром услуг (метрология, стандартизация, испытания, сертификация)	Пользуется сервисом «Личный кабинет» на официальном сайте Центра

5.3.15.3.4 «**Лучший соисполнитель года**» (поставщик работ/услуг/продукции)

В номинации «**Лучший соисполнитель года**» выбираются участники: юридические лица и индивидуальные предприниматели, являющиеся подрядчиком по основным направлениям деятельности Центра (поверка, калибровка СИ, градуировка и пр.) по следующим критериям:

ф. 11-СТО 02

№№ п/п	Наименование контрагента	Наибольший доход от совместного партнерства	Наименьшие сроки выполнения работ	Наибольший спектр выполненных работ

5.3.15.3.5 «**Содействие года**»

В номинации «**Содействие года**» выбираются участники: министерства (по видам деятельности) Нижегородской области, администрации муниципальных районов области. Критерий оценки участника данной номинации:

ф. 12-СТО 02

№№ п/п	Наименование участника	Наиболее полное содействие Центру в привлечении, предприятий региона к услугам центра или информировании об услугах (и иное)	Примечание

5.3.15.3.4 Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия, которая осуществляет организацию, координацию работ по проведению конкурса, подводит его итоги и определяет победителей. Состав конкурсной комиссии определяется директором ЦСМ, по результатам оценки ОРК ведет электронный журнал выдачи дипломов по ф. 13-СТО 02.

ф. 13-СТО 02

№№ п/п	Наименование контрагента	Номинация	Год выдачи диплома	Состав комиссии

5.3.15.3.5 Работник ОРК:

а) направляет сведения о победителях за текущий год в организационный отдел для формирования проектов дипломов в электронном виде;

б) направляет проекты дипломов в электронном виде помощнику директора по связям с общественностью для проверки текста и оформления дипломов.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 31 из 38

в) согласовывает с директором распечатанные проекты дипломов;
г) согласованные с директором проекты дипломов передает в организационный отдел для печати в типографии.

5.3.15.3.6 Победители конкурса награждаются дипломом в конкретной номинации. Помощник директора по связям с общественностью согласовывает с директором возможность размещения в СМИ пресс-релиза об итогах конкурса.

5.4 Этап III (Check). Процедура контроля

5.4.1 В ходе внедрения и/или применения в структурных подразделениях новых методов и/или инструментов бережливого производства ответственные должностные лица (установленные в ОРД, ЛНА) обеспечивают контроль за внедрением и применением новых подходов и, при необходимости, вносят изменения в процедуру, в действующие ЛНА, ОРД, что является элементами адаптации метода и подтверждает функционирование системы непрерывных улучшений деятельности.

5.4.2 Внедренные новые подходы в управлении контролируются директором на оперативных совещаниях (по решениям протоколов) и ежегодно на Совете по качеству (СТО 08) в ходе проведения анализа СМК со стороны руководства; внутренними аудиторами при проведении аудитов (СТО 06), работниками отдела систем менеджмента (СТО 02) согласно решений протоколов, целей и задач в области качества Центра и т.п. Требования к контролю установлены по тексту настоящего стандарта или в соответствующих ЛНА.

5.5 Этап IV (Act). Процедура улучшения

5.5.1 Настоящий стандарт расширяет процедуру улучшения СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001/ISO 9001 в цикле управления PDCA и полностью относится к **этапу Act - улучшение**.

6. ЗАПИСИ

- 6.1 Матрица Стромберга - ф. 01-СТО 02.
- 6.2 SWOT-анализ - ф. 02 -СТО 02.
- 6.3 Журнал удовлетворенности персонала - ф. 04-СТО 02.
- 6.4 Журнал регистрации предложений по улучшению деятельности - ф. 05-СТО 02.
- 6.5 Предложение по улучшению деятельности (ППУ) - ф. 06-СТО 02.
- 6.6 Список кандидатур для выбора «Лучший сотрудник месяца» - ф. 07-СТО 02.
- 6.7 Самый ценный клиент – ф. 08-СТО 02.
- 6.8 Самый преданный клиент - ф. 09-СТО 02.
- 6.9 Лучший новый клиент - ф. 10-СТО 02.
- 6.10 Лучший соисполнитель года - ф. 11-СТО 02.
- 6.11 Содействие года - ф. 12-СТО 02.
- 6.12 Журнал выдачи дипломов по конкурсу «Лучший партнер года» – ф. 13-СТО 02.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 32 из 38

7. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

7.1. ГОСТ Р ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».

7.2. ГОСТ 59916 «Премии Правительства РФ в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки».

7.3. ГОСТ Р ИСО 9004 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации».

7.4. СТО 03 «Управление документированной информацией».

7.5. СТО 06 «Внутренние аудиты и внешние проверки».

7.6. СТО 07 «Управление несоответствующими результатами процесса. Корректирующие и предупреждающие действия».

7.7. СТО 08 «Анализ СМК со стороны руководства».

7.8. СТО 35 «Управление обращениями потребителей работ/услуг».

7.9. СТО 50 «Положение об оплате труда, премировании работников».

Примечание

При пользовании настоящим стандартом необходимо проверить действие ссылочных документов в информационной системе общего пользования (например, Консультант+, ТехЭксперт и т.п.). Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться замененным (измененным) документом. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 33 из 38

Приложение А

*Нужно не искать виноватых, а, вовлекая всех причастных,
искать причины несоответствий и устранять их.*

У. Шухард

МЕТОДИКА «8 ШАГОВ»

Этапы	Действие	Инструменты (примеры)	Описание	Комментарий
0D	Инициирование методики «8D»	-	Начало процесса. Идентификация проблемы (ОРД, ЛНА). Инициирование совещания «кружка качества» или методики «8D» для	
1D	Формирование команды	Согласование даты/времени совещания по эл. почте	<p>Формирование команды (D1) Целью этапа является создание межфункциональной команды, состоящей из работников, обладающих достаточным уровнем компетентности для реализации мероприятий по решению проблемы</p> <p>Руководитель бизнес-процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) определяет руководителя команды из числа руководителей подпроцессов (менеджер по качеству аккредитованной структуры; начальник ОСМ); б) предоставляет команде необходимые ресурсы для решения проблемы; в) принимает решение о реализации разрабатываемых командой мероприятий; г) контролирует реализацию всех мероприятий, принимаемых в рамках решения проблемы; д) принимает решение о завершении работы команды и закрытии 8 D. <p>Руководитель команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) формирует команду из специалистов ЦСМ. Руководитель команды вправе привлекать в команду специалистов из других подразделений (по согласованию с руководителем бизнес-процесса и руководителем подразделения, в котором числится специалист, включаемый в команду). Размер команды не ограничен, однако рекомендуемый размер – 3-5 человек. Состав участников может меняться в зависимости от требуемых компетенций для решения проблемы; б) организует и координирует работу команды, проводит совещания и иные мероприятия с участниками команды, необходимые для совместной выработки решений; в) организует сбор и анализ информации, касающейся выявленной проблемы; г) управляет процессом поиска решений; д) согласует мероприятия, разрабатываемые при решении проблемы с руководителем процесса (менеджер по качеству аккредитованной структуры) и директором (начальник ОСМ); 	

Электронные подлинники ЛНА размещены в локальной сети: <\\Nn-s-fs\LNA NCSM\1 CMK>
Копия документа на бумажном носителе не является подлинником и не подлежит управлению.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 34 из 38

Этапы	Действие	Инструменты (примеры)	Описание	Комментарий
			<p>е) согласует мероприятия, разрабатываемые при решении проблемы, с руководителями подразделений, ответственными за их выполнение;</p> <p>ж) отслеживает результативность реализованных мероприятий (менеджер по качеству – по аккредитованной структуре; начальник ОСМ – иные);</p> <p>з) проводит подготовку итогового и промежуточных отчётов по решению проблемы руководителю процесса/директору ЦСМ.</p> <p>Участники команды:</p> <p>а) принимают участие в совещаниях, организуемых руководителем команды;</p> <p>б) осуществляют сбор необходимой информации для решения проблемы;</p> <p>в) вырабатывают совместные решения в отношении решаемой проблемы;</p> <p>г) реализуют мероприятия по принятым решениям, принятым командой и оформленных протоколом;</p> <p>д) производят проверку эффективности разрабатываемых командой действий до и после их реализации (верификация и валидизация мероприятий)</p>	
2D	Описание проблемы	5W2H (Who, What, When, Where, Why, How, How many)	<p>Описание проблемы (D2)</p> <p>Целью данного этапа является анализ проблемы (несоответствия), получение единого четкого понимания проблемы.</p> <p>На данном этапе командой выполняются следующие задачи:</p> <p>а) сбор, фильтрация и консолидация информации о проблеме;</p> <p>б) документирование и визуализация проблемы;</p> <p>в) обеспечение доступа к информации всех заинтересованных лиц.</p>	Максимально подробная информация о проблеме
3D	Принятие срочных мер	100% инспекция	<p>Принятие срочных мер (локализация проблемы) (D3)</p> <p>Целью внедрения срочных мер является защита внешнего или внутреннего потребителя от воздействия проблемы до принятия корректирующих действий.</p> <p>Такими мерами могут быть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) идентификация и отделение всей некачественной продукции; 2) усиление контроля; 3) разработка протоколов, устанавливающих временные рабочие методики/инструкции или план работ. <p>Срочные меры являются временными мероприятиями, которые выполняются до тех пор, пока не будут определены и устранены коренные причины проблемы и несоответствий.</p> <p>На данном этапе командой выполняются следующие задачи:</p> <p>а) определение и выбор срочных мер руководителем команды;</p>	Временные действия для защиты от брака до полного решения проблемы

Электронные подлинники ЛНА размещены в локальной сети: <\\Nn-s-fs\LNA NCSM\1 CMK>
Копия документа на бумажном носителе не является подлинником и не подлежит управлению.

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 35 из 38

Этапы	Действие	Инструменты (примеры)	Описание	Комментарий
			<ul style="list-style-type: none"> б) разработка плана контроля (входов, выходов или промежуточных результатов процессов); в) назначение руководителем команды ответственных за реализацию и сроков реализации срочных мер; г) реализация срочных мер; д) проверка результативности срочных мер. 	
4D	Анализ причины проблемы	<p>Диаграмма Парето</p> <p>Диаграмма Кауро Исикавы</p>	<p>Анализ причин возникновения проблемы (несоответствий) (D4)</p> <p>Целью этапа является:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) определение коренных причин проблемы и несоответствий на основе объективных свидетельств (результатов испытания, отчетов, статистических данных); 2) определение причин их необнаружения на этапе D3. 	Необходимо выявить коренные причины появления проблемы
5D	Разработка корректирующих действий и их приоритизация	Матрица приоритизации	<p>Разработка корректирующих действий и их приоритизация (D5)</p> <p>Целью данного этапа является выбор корректирующих действий, направленных на устранение коренных причин по этапу D4 и причин не обнаружения по этапу D3. Все предложения команды должны быть проанализированы и оценены по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) ожидаемый эффект; 2) ожидаемые затраты; 3) ожидаемое время реализации; 4) риск появления новых проблем. <p>На данном этапе выполняются следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) определение руководителем команды ответственности и полномочий; б) обеспечение информационного взаимодействия всех вовлеченных в процесс внедрения работников; в) согласование со всеми заинтересованными лицами возможных изменений в процессах и системе. 	Определяются и ранжируются все возможные решения проблемы
6D	Внедрение корректирующих действий	Приказ, распоряжение	<p>Внедрение и валидация корректирующих действий (D6)</p> <p>Целью данного этапа является реализация корректирующих действий, а также анализ их эффективности основе объективных свидетельств (статистических данных и др.)</p>	Реализация корректирующих действий и анализ результативности

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 36 из 38

Этапы	Действие	Инструменты (примеры)	Описание	Комментарий
7D	Устранение причин проблемы	Рока-Йока (Защита от ошибок)	Устранение причин проблемы (D7) На данном этапе после получения стабильных результатов процесса все данные о проделанной работе формализуются и систематизируются для дальнейшего использования, вносятся изменения в нормативную документацию по конкретному процессу.	Для исключения повторения проблемы, следует описать действия, которые будут применяться
8D	Контроль выполнения	Карты Вальтера Шухарта	Контроль выполнения и завершение (D8) Задачами данного этапа является: 1) организация мониторинга показателей процесса; 2) закрепление опыта по действиям, выполненным для устранения несоответствий; 3) исключения его повторения для схожих процессов. Руководитель процесса подводит итоги по решению проблемы и выражает благодарность участникам команды.	Определение эффективности метода. Поощрение участников команды.

Примечание:

Для анализа любой проблемы применяется следующая причинно-следственная схема: Причина (1,2,3) - Несоответствие - Последствия (1,2,3)

Под «решением проблемы» понимается нахождение первопричин, приводящих к несоответствиям или другим негативным последствиям, и принятие мер по устранению действия этих причин. Метод «8 шагов» применяется при обнаружении (подозрении) предприятием, потребителями или другими заинтересованными сторонами несоответствий либо их негативных последствий, либо при потребности предприятия в стандартизированном подходе к улучшению деятельности. Рекомендуется создать базу данных обо всех проблемах, решенных с использованием метода «8 шагов». Эту базу целесообразно использовать для накопления информации (опыта) и ее использования в дальнейшем при решении новых или похожих проблем, а также при разработке новых изделий и процессов.

**Форма проведения анализа причин несоответствий
(рекомендуемая)**

	Наличие	Отсутствие (но могло бы быть)
Кто?		
Что?		
Почему?		
Где?		
Когда?		
Как много?		
Как часто?		

ФБУ «Нижегородский ЦСМ»	СТО 02-2025 Часть 2	Взамен СТО 02-2024 (приказ № 694 от 28.11.2024), СТО 38 (приказ № 387 от 08.07.2025)
		Страница 37 из 38

Разработчик документа:

Начальник отдела систем менеджмента

должность

Е.В. Пашина

И.О. Фамилия

Согласовано:

Начальник отдела управления персонала

должность

О.В. Тюкина

И.О. Фамилия

Начальник ОРК

должность

А.Е. Долгов

И.О. Фамилия

Начальник отдела информационных технологий

должность

П.С. Апполонов

И.О. Фамилия

Главный бухгалтер – начальник ОБУиО

должность

Л.Н. Барина

И.О. Фамилия

Начальник ФЭО

должность

М.В. Иванов

И.О. Фамилия

Главный метролог

должность

Т.Б. Змачинская

И.О. Фамилия

