ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 10018— 2021

Системы менеджмента качества

РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

(ISO 10018:2020, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2022

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

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

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

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 декабря 2021 г. № 1750-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 10018:2020 «Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению персонала» (ISO 10018:2020 «Quality Management — Guidance for people engagement, IDT»).

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

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р ИСО 10018—2014

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

© ISO, 2020
© Оформление. ФГБУ «РСТ», 2022

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

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 1
4 Среда организации и культура качества 1
4.1 Обоснование 1
4.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 2
4.3 Возможные действия 2
4.4 Основные преимущества 2
5 Лидерство руководства 2
5.1 Обоснование 2
5.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 3
5.3 Возможные действия 3
5.4 Основные преимущества 3
6 Планирование и стратегия 4
6.1 Обоснование 4
6.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 5
6.3 Возможные действия 5
6.4 Основные преимущества 6
7 Знания и осведомленность 6
7.1 Обоснование 6
7.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 6
7.3 Возможные действия 6
7.4 Основные преимущества 6
8 Компетентность 7
8.1 Обоснование 7
8.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 7
8.3 Возможные действия 7
8.4 Основные преимущества 8
9 Улучшение 8
9.1 Обоснование 8
9.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента 8
9.3 Возможные действия 8
9.4 Основные преимущества 8
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочного международного стандарта национальному стандарту 9
Библиография 10

Введение

Несмотря на то, что термин «качество» определен в ИСО 9000—2015, существуют много альтернативных определений данного термина. Большинство из них совпадают в том, что они основаны на заинтересованности деятельности организаций, начиная от улучшения продукции, услуг, систем и процессов, до обеспечения уверенности в том, что работа организации является результативной и перспективной.

Подходы к работам в области качества различны — от неформальных подходов к системным, осуществляемым на уровне организаций в рамках их сертификации на соответствие требованиям ИСО 9001—2015 и других стандартов. Как правило, у многих организаций возникают сложности по вовлечению работников в эту деятельность с учетом их культуры, традиционными рабочими ценностями, ожиданиями и практиками.

В широком смысле работа персонала связана с эмоциональным восприятием сотрудниками организации ее целей. Подобное эмоциональное восприятие означает, что вовлеченным сотрудникам действительно не безразлична их работа в организации. Они выполняют ее не только ради заработка или продвижения по службе, но и для достижения организацией своих целей. Подобное эмоциональное восприятие возрастает при рассмотрении взаимосвязи вовлечения персонала и качества.

При найме персонала на работу организация должна учитывать как навыки сотрудника, так и соответствие ценностям организации.

На практике возникают следующие сложности для реализации вовлечения персонала:

- качество в большей степени воспринимается сотрудниками во взаимосвязи с обеспечением соответствия, нежели как общее стремление к превосходству;
- качество воспринимается как техническая дисциплина, а не как относящееся ко всем сотрудникам желание «выполнять работу наилучшим образом»;
- применяемые в организации терминология и инструментарий в области качества, недоступны для не прошедших специального обучения сотрудников;
- профессионалам в области качества зачастую недостает «мягких» навыков для смены парадигмы.

Настоящий стандарт предоставляет руководящие указания по важным изменениям, которые могут быть предприняты для повышения уровня вовлечения в вопросы качества персонала различных организаций на благо всех заинтересованных сторон.

Разделы 4—9 настоящего стандарта имеют следующую структуру:

a) обоснование;

b) взаимосвязь с ИСО 9001 и прочими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента;

c) возможные действия;

d) основные преимущества.

Несмотря на то, что настоящий стандарт предназначен для использования указанных положений применительно к стандартам менеджмента качества, он также может быть применен в отношении прочих систем менеджмента, стандартов и дисциплин.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Системы менеджмента качества

РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

Quality management. Guidance for people engagement

Дата введения — 2022—03—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предоставляет руководящие указания по вовлечению персонала в систему менеджмента качества организации и повышению вовлечения работников, а также их компетентности в рамках данной системы. Настоящий стандарт может применяться любой организацией независимо от ее размеров, типа и вида осуществляемой деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт [для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения)]:

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

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000—2015.

4 Среда организации и культура качества

4.1 Обоснование

Организационная культура относится к ожиданиям и поведению, определяющим то, каким образом персонал и руководство организации взаимодействуют и сосуществуют вне исполнения непосредственных рабочих задач. Зачастую организационная культура в организации предполагается, органически развиваясь с течением времени благодаря накоплению характерных особенностей людей, вовлеченных в деятельность организации, но при этом не определена документально. В других ситуациях организационная культура может быть результатом личностных качеств и философии лидера организации.

Социальные медиа дают возможность всем их пользователям быть услышанными гораздо в большей степени, нежели с использованием традиционных маркетинговых инструментов. Для многих организаций качество никогда не обладало большим значением. У потребителей есть практически безграничная возможность осуществлять поиск продуктов и услуг по всему миру и изучать объективные данные о деятельности организации из бесчисленного множества источников. При этом люди предпочитают ассоциировать себя с организациями, обладающими позитивным культурным имиджем.

Издание официальное

Подобные давления и возможности требуют новых подходов к качеству и к развитию культур качества, в которых персонал воспринимает качество как центральную составляющую идентичности своего рабочего места.

Традиционные ожидания качества являются неотъемлемым компонентом в культуре качества. Высшее руководство должно установить единство цели и общих разделяемых ценностей. Персонал должен быть осведомлен о соответствующих целях в области качества, вносить свой вклад в стратегические направления и понимать ожидания качества и задачи, относящиеся к каждому конкретному сотруднику.

4.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

ИСО 9000—2015 в пункте 2.2.1 устанавливает, что «организация, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон».

4.3 Возможные действия

В целях создания в организации культуры качества могут быть предприняты следующие шаги:

a) определение качества в виде письменно заявленной ценности;

b) выстраивание поведения высшего руководства в соответствии с письменно заявленной ценностью;

c) наличие ясной и четко определенной организационной структуры, позволяющей доводить информацию о ценностях до сотрудников на всех уровнях в организации;

d) наличие результативных систем поддержки информирования персонала о содержании культуры качества (например, системы информирования на основе использования современных информационных технологий);

e) доведение до сведения персонала примеров того, как культура качества способствовала достижению ценных результатов;

f) применение нематериальной мотивации сотрудников при их успехах в области культуры качества.

4.4 Основные преимущества

Сильная и позитивная культура качества, согласованная и поддерживаемая сотрудниками на всех уровнях организации, может повысить результативность деятельности организации, мотивировать людей и координировать их поведение для достижения установленных целей.

5 Лидерство руководства

5.1 Обоснование

Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Оно должны создавать и поддерживать в рабочем состоянии внутреннюю среду, в которой сотрудники могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации. Высшее руководство предоставляет четкий ориентир для сотрудников по всей организации и вдохновляет их на осуществление деятельности, способствующей достижению целей организации.

Для достижения этого руководитель должен обладать необходимой компетентностью.

Высшее руководство определяет цели и распределяет ресурсы, действуя в большей степени стратегически. Среднее руководство организует ресурсы для достижения результата, вовлекая персонал и действуя в большей степени тактически. Операционное руководство координирует деятельность для управления организацией.

Лидерство — это процесс определения возможного будущего состояния, не существующего на данный момент. Менеджмент — это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (как определено в ИСО 9000—2015, пункт 3.3.3). Для достижения организацией успеха необходимым является наличие как результативного лидерства, так и менеджмента.

5.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

Благодаря результативному лидерству, высшее руководство является ответственным для обеспечения общей результативности системы менеджмента качества посредством поддержания политики в области качества и целей в области качества в соответствии со стратегическим направлением развития организации, посредством интеграции требований системы менеджмента качества в процессы организации и посредством поддержки руководителей других уровней в их областях ответственности.

5.3 Возможные действия

5.3.1 Как правило, составляющими лидерства являются:

a) видение — сформулированное высшим руководством стремление к тому, чем организация хочет стать, например представление стратегии, направленной на улучшение деятельности организации. С точки зрения системы менеджмента качества высшее руководство должно сформулировать видение будущего состояния, которое усилит достижение желаемых результатов. Например, многие сотрудники воспринимают системы менеджмента качества в виде набора документов и записей, в соответствии с которыми должна осуществляться их деятельность. Желаемое будущее состояние системы менеджмента качества состоит в том, что ее результатом является положительный успех организации и социальные преимущества;

b) согласованность — возможность обеспечить восприятие персоналом видения будущего желаемого состояния организации, тем самым достигая их вовлечения и поддержки.

Пример 1 — Достижение согласованности высшего руководства с видением будущего желаемого состояния системы менеджмента качества;

c) возможность — предоставление необходимых ресурсов и снятие барьеров для достижения желаемого будущего состояния.

Пример 2 — Предоставление возможности прохождения обучения, необходимого для достижения желаемого результата.

5.3.2 В дополнение к приведенным функциональным составляющим лидерства, важно учитывать типичные личностные характеристики результативных лидеров, включающие такие, как:

a) страсть — великие лидеры обладают страстью к своей работе и верой в то, что она действительно важна. Разделение подобного энтузиазма мотивирует вовлечение всего персонала и является средством достижения еще большего успеха;

b) общение — сильные лидеры понимают важность общения с сотрудниками на всех уровнях организации. Сообщения должны быть понятными, доступными, не оставлять работникам сомнений, что ожидает от них руководство, и мотивировать их на выполнение задач;

c) преданность другим — эффективные лидеры понимают, что они существуют не в одиночестве и нуждаются в других людях для достижения своего видения. Эти люди заслуживают поддержки и воодушевления, соответствующих их собственному вкладу и способностям;

d) построение команды — способные к сотрудничеству лидеры понимают, что совместная работа обеспечивает лучшие результаты. Межфункциональная деятельность привносит энергию, идеи и новые решения при выполнении любой задачи;

e) решительность — люди зачастую ожидают от своих лидеров не идеальной модели поведения, а способности принимать быстрые, взвешенные и четко сформулированные решения, позволяя им ориентироваться в своей деятельности на согласованный набор приоритетов;

f) эмпатия — поддерживающее руководство всегда принимает во внимание точку зрения других людей.

5.4 Основные преимущества

Преимуществами результативного лидерства являются:

a) развитие и практическая реализация видения организации;

b) вовлеченная рабочая сила, поддерживающая качество и систему менеджмента качества;

c) отсутствие барьеров, препятствующих достижению желаемого результата;

d) улучшенная и устойчивая производительность труда;

e) устойчивость и гибкость организации;

f) инновации и креативность.

6 Планирование и стратегия

6.1 Обоснование

До определения методов, посредством которых может быть обеспечено вовлечение персонала в достижение целей и направление деятельности организации, необходимо определить место стратегии по отношению к видению. На рисунке 1 представлено взаимоотношение между видением, стратегическим направлением и системой менеджмента качества в организации.

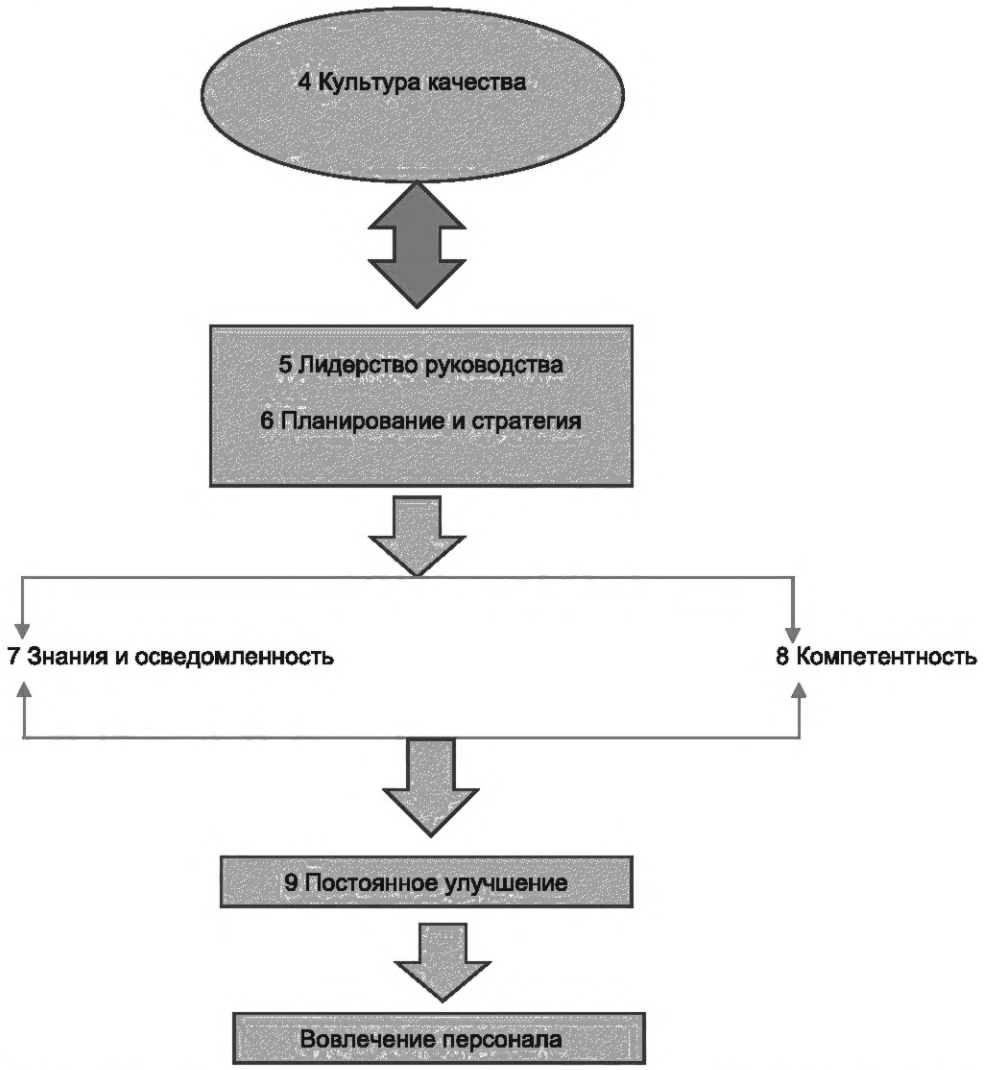

Рисунок 1 — Взаимосвязь между вовлечением персонала, стратегическим развитием и системой менеджмента качества в организации

Видение организации должно стать первостепенным пониманием того, какой она стремится стать. Оно должно предоставлять направление, которым сотрудники руководствуются в своих действиях и принятии решений. Как правило, видение это ясно сформулированное высшим руководством организации заявления, простыми словами описывающее стремление организации. В этой связи равнозначными являются такие заявление о видении, как «Мы стремимся быть мировым выбором в безалкогольных напитках» либо «Наша мечта — стать лучшим кондитером региона». Для того чтобы стать результативным, при формулировании видения требуется определенная решимость, поскольку оно описывает будущее состояние. Оно также требует возможности измерения: каким образом организация сможет узнать, что стала лучшим кондитером региона; каково положение у организации сейчас и каким оно должно стать в будущем?

Простой обзор корпоративных сайтов компаний в сети Интернет показывает, что в то время как некоторые организации придерживаются указанных принципов, многие другие ими пренебрегают. Наиболее частые ошибки состоят в том, что видение формулирует текущее состояние организации, а не является руководством к дальнейшему развитию. Формулировки видения также бывают настолько неконкретными, что измерение его достижения становится невозможным, и видение в таком случае в большей степени является заявлением о ценностях организации или о ее характеристиках. Подобные заявления не лишены пользы, однако они не являются видением.

Как только в организации определено видение, она становится способной к разработке стратегии, являющейся дорожной картой по достижению видения.

На практике маловероятно, чтобы вся стратегия развития была определена на первоначальном этапе. Как правило, появляется ее достаточно общая структура, содержание которой наполняется со временем. Например, становление «лучшим кондитером региона» может быть основанным на десятилетней программе поглощений и расширения номенклатуры выпускаемой продукции, однако маловероятно, что каждый объект поглощения либо каждый новый вид продукта будет определен первоначально.

Необходимо, чтобы конечное направление оставалось понятным и чтобы предпринимаемые на операционном уровне действия способствовали реализации стратегии. Также необходимо отметить, что видение и соответствующая стратегия могут изменяться с течением времени в ответ на внутренние и внешние факторы, но для поддержания результативности следует детально оценивать данные изменения на всех уровнях в организации.

Посредством четкого принятия решений и применения риск-ориентированного мышления высшее руководство должно поощрять соответствующее поведение персонала для поддержания и повышения качества в организации.

6.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

ИСО 9001—2015 возлагает на высшее руководство ответственность за демонстрацию лидерства и приверженности в отношении системы менеджмента качества, а также принятия на себя ответственности за ее результативность. Политика и цели в области качества должны быть согласованы с условиями среды организации и ее стратегическим направлением.

Очевидно, что если видение и стратегия не согласованы между собой и не сформулированы должным образом, ключевые принципы лидерства и менеджмента подрываются, а общая результативность системы менеджмента качества ставится под сомнение.

6.3 Возможные действия

На самом простом уровне, для достижения соответствия требованиям ИСО 9001—2015 сотрудникам достаточно обеспечить согласование системы менеджмента качества с видением и стратегией организации. Однако подобное согласование может потерпеть неудачу, и от персонала нельзя требовать следования видению, которое до них не было доведено, либо неэффективным стратегиям.

Вовлечение в качество продукции и услуг и системы менеджмента качества обладает различными аспектами. В отсутствии подлинного согласования, качество останется несвязанным элементом организации. Согласование изменяет данную ситуацию и наглядно демонстрирует качество в виде ценности высокого уровня, вносящий вклад в достижение целей организации.

Вовлечение на операционных уровнях также является ключевым. Деятельность на этом уровне должна обеспечить значительно большее соответствие между работой персонала и требованиями системы менеджмента качества. Отсутствие подобного соответствия приводит к возникновению значительного числа вызовов в сфере вовлечения персонала. Существует достаточно много примеров того, как система менеджмента качества сводится к набору документации и персоналу, отвечающему за проведение аудитов и корректирующим действия других сотрудников при возникновении несоответствий.

Некоторые из методов, использующих вовлечение персонала для разработки и управления стратегией, включают в себя:

a) определение ожидаемых результатов;

b) вовлечение заинтересованных сторон и определение их вклада;

c) доведение до каждого работника его индивидуального вклада во внедрение стратегии;

d) повышение компетентности персонала во взаимосвязи со стратегией;

e) разъяснение о возможных последствиях для заинтересованных сторон в случае отказа от внедрения системы менеджмента качества.

6.4 Основные преимущества

Организация может получить преимущества от вовлечения в разработку своих видения и стратегии большего круга работников, а не только высшего руководства.

Некоторыми преимуществами вовлечения в стратегическое развитие организации для обеспечения ее успеха являются:

a) более существенные вовлечение и вклад персонала;

b) повышение ясности для персонала в понимании своего вклада во внедрение стратегии;

c) повышение компетентности персонала;

d) достижение видения и стратегии организации;

e) улучшение результатов деятельности;

f) более высокая степень вовлеченности;

g) повышение удовлетворенности потребителей и персонала;

h) рост производительности труда.

7 Знания и осведомленность

7.1 Обоснование

ИСО 30401—2018, пункт 3.25 определяет знания, как «актив человека или организации, способствующий результативным решениям и действиям».

7.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

ИСО 9001—2015 в пункте 7.1.6 требует, чтобы знания поддерживались и были доступными в необходимом объеме.

7.3 Возможные действия

Знания и осведомленность являются средствами мотивации, способствующими повышению результатов деятельности персонала в организациях. Организация должна анализировать результаты работы персонала посредством таких инструментов, как аттестация, периодические оценки, наблюдение, и содействовать распространению информации о результатах подобного анализа внутри организации в целях развития осведомленности и поощрения улучшения деятельности.

Некоторые из методов, развивающих знания и осведомленность, включают в себя:

a) доступное для восприятия донесение информации до персонала;

b) применение методов коучинга и наставничества;

c) мотивацию к непрерывному обучению;

d) воспитание культуры развития и поддержания знаний.

7.4 Основные преимущества

Система менеджмента знаний поддерживает приобретение, распространение и закрепление приобретенных знаний в организации. Преимуществами структурированного подхода к управлению знаниями являются:

a) эффективное принятие решений и креативное мышление;

b) распределение эффективных подходов и решений;

c) развитие инноваций и личностного роста;

d) улучшение результатов деятельности и взаимодействия с потребителями;

e) защита достигнутого уровня развития интеллектуального капитала организации.

8 Компетентность

8.1 Обоснование

В соответствии с пунктом 3.10.4 ИСО 9000—2015 «компетентность — это способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов». Преимущество обучения и развития состоит в повышение компетентности, которое в свою очередь ведет к повышению способности человека создавать ценность для организации и ее потребителей.

Обучение и развитие являются существенными факторами в вовлечении персонала, включения управления промышленными и трудовыми отношениями и формальными жалобами. Успешные организации применяют знания и навыки своего персонала таким образом, чтобы они создавали ценность для организации и ее потребителей.

Обучение — это процесс приобретения знаний или навыков посредством опыта, изучения или инструктажа. Результатом формального обучения обычно бывает приобретение человеком определенных квалификаций. Процессы обучения могут быть применимы к отдельному работнику либо к коллективу организации. Организация должна признавать различия в обучении у разных работников. Одни люди в большей степени склонны к обучению в классных комнатах, в то время как другим больше подходит наставничество, а третьи лучше обучаются с применением он-лайн методов.

Обучающаяся организация ориентируется на развитии и сохранении своих знаний в целях повышения своих возможностей. Для того чтобы быть конкурентоспособной, организация должна обладать компетентными сотрудниками. Для достижения необходимых информационных потоков и уровня знаний и возможности стать обучающейся организацией, соответствующие процессы организации должны быть интегрированы в систему менеджмента. Способность организации к обучению повышает ее конкурентоспособность.

Преимуществами результативного процесса обучения являются более высокие достижения, удовлетворенность работой и ее стабильность, что ведет к повышению мотивации и улучшению отношения к работе. Повышение компетентности, в том числе, в коммуникации, приводит к повышению качества продукции и обслуживания потребителей. Для организации это приводит к повышению конкурентоспособности и прибыльности.

Обучение — это процесс, в ходе которого люди приобретают навыки и компетенции. Развитие — это процесс, в котором люди изменяются и становятся более компетентными. Задачей для организации является вовлечение персонала и развитие его личного отношения к стратегическим направлениям и результатам.

8.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

Постоянное обучение, образование и приобретение различного опыта являются первоочередными средствами для достижения необходимой компетентности в целях обеспечения результативности системы менеджмента качества.

8.3 Возможные действия

8.3.1 Проводя анализ возможных улучшений, целесообразно также и проанализировать барьеры для вовлечения, приведенные ранее в настоящем стандарте. Подобный анализ выявляет ряд вопросов, включая следующие:

a) если желательно вовлечение персонала в систему менеджмента качества, на каком этапе проводится обучение для соответствующего информирования о ее природе и ценности?

b) в ходе данного обучения преподается ли качество в виде самостоятельной дисциплины либо как часть повседневной деятельности?

c) составлен ли обучающий материал таким образом, чтобы инструменты и техники менеджмента качества были представлены в простой и понятной форме?

d) подготовлены ли специалисты в области менеджмента качества и прочий персонал таким образом, чтобы обеспечить представление качества как неотъемлемую часть корпоративной культуры организации?

8.3.2 Обучение также должно восприниматься, как деятельность, начинающаяся с первого опыта работы нового сотрудника. При приеме на работу должно иметь место информирование о подходе

организации к системе менеджмента качества. Система менеджмента качества должна появляться на раннем этапе взаимодействия сотрудника и организации:

a) качество должно быть взаимосвязано с коллективным восприятием превосходства, как наилучший способ выполнения задач;

b) для сотрудников, не проходивших формального обучения, вопросы качества должны излагаться доступными языком и средствами;

c) специалисты в области качества должны обладать «мягкими» навыками, обеспечивающими вовлечение персонала.

8.3.3 Обучение является значимым фактором в результативности деятельности организации, в связи с чем организации необходимо обеспечить, чтобы обучение также способствовало вовлечению персонала. Планы обучения должны быть увязаны с конкретными требованиями к компетентности, определенными в должностных инструкциях.

8.4 Основные преимущества

Организации, персонал которых вовлечен, достигают более высоких результатов по сравнению с теми, которые не вовлекают свой персонал. Будучи вовлеченными в работу, сотрудники ощущают связь с организацией, в которой работают, и верят в то, что выполняемая ими работа важна, соответственно стараясь выполнять ее более результативно.

9 Улучшение

9.1 Обоснование

Организация должна обеспечить постоянное улучшение своих стратегии, политики и деятельности, связанными с вовлечением персонала. Рост вовлеченности персонала способствует гибкости и устойчивости организации по отношении к изменяющимся внешней и внутренней среде.

9.2 Взаимосвязь с ИСО 9001 и другими стандартами области менеджмента качества и систем менеджмента

ИСО 9001—2015 в пункте 10.3 требует, чтобы организация постоянно улучшала пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента качества. Организация должна рассматривать результаты анализа и оценки, выходные данные анализа со стороны руководства, чтобы определить, имеются ли потребности или возможности, требующие рассмотрения в качестве мер по постоянному улучшению.

9.3 Возможные действия

Улучшения должны восприниматься в качестве проактивной стратегии, поддерживающей развитие и результаты деятельности организации. Организация может поддерживать улучшения посредством:

a) применения результатов обучения, знаний и осведомленности для повышения результативности стратегии, политики и деятельности по вовлечению персонала;

b) вовлечения других заинтересованных сторон в развитие ее культуры;

c) вовлечения персонала на всех уровнях при разработке изменений в стратегические направления в ответ на изменения во внешней и внутренней среде;

d) вовлечения персонала на всех уровнях для внедрения улучшений в процессы лидерства и менеджмента.

9.4 Основные преимущества

Изменения в стратегии, политике и деятельности по вовлечению персонала могут предоставить следующие преимущества:

a) совершенствование культуры качества организации;

b) применение инновационных подходов при изготовлении продукции, предоставлении услуг и реализации процессов;

c) улучшение результатов деятельности;

d) снижение рисков и развитие возможностей.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочного международного стандарта национальному стандарту

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 9000:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9000—2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов:

- IDT — идентичный стандарт.

Библиография

[1] ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements (Системы менеджмента качества. Требования)

[2] ISO/TS 9002 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015 (Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015)

[3] ISO 9004 Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success (Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации)

[4] ISO 10005 Quality management — Guidelines for quality plans (Менеджмент качества. Руководящие указания по планам качества)

[5] ISO 10006 Quality management — Guidelines for quality management in projects (Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах)

[6] ISO 100141:2021 Quality management systems — managing an organization for quality results — Guidance for realizing financial and economic benefits (Системы менеджмента качества. Управление организацией для получения качественных результатов. Руководство по достижению финансового и экономического эффекта)

[7] ISO 10015:2019 Quality management — Guidelines for competence management and people development (Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту компетенции и развитию персонала)

[8] ISO 30401:2018 Knowledge management systems — Requirements (Системы управления знаниями. Требования)

[9] ISO. Quality Management Principles. ISO, 2015. Available from: gost.e-ecolog.ru publication/ PUB100080.html

[10] ISO. Selection and use of the ISO 9000 family of standards. ISO, 2016. Available from: gost.e-ecolog.ru publication/ PUB100208.html

УДК 658. 562.014:006.354 ОКС 03.100.30

Ключевые слова: вовлечение, развитие, менеджмент качества, персонал, организация

Редактор *Н.А. Аргунова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *М.В. Бучная*
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 13.12.2021. Подписано в печать 13.01.2022. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,68.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «РСТ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru