ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 27501— 2023

Эргономика

ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ЧЕЛОВЕКА

Руководство для руководителей

(ISO 27501:2019, The human-centred organization — Guidance for managers, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Закрытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (ЗАО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 201 «Эргономика, психология труда и инженерная психология»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 января 2023 г. № 56-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 27501:2019 «Организация, ориентированная на человека. Руководство для руководителей» (ISO 27501:2019 «The human-centred organization — Guidance for managers», IDT).

Международный стандарт разработан Техническим комитетом ТК 159 «Эргономика» Международной организации по стандартизации (ИСО).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного международного стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*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, 2019
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2023

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 Эргономика и организация, ориентированная на человека 3
5 Заинтересованные стороны и уровни управления 5
6 Стратегическое планирование и деятельность, ориентированная на человека 7
7 Обязанности руководства в организации, ориентированной на человека 9
8 Соответствие требованиям 12
Приложение А (справочное) 13
Приложение В (справочное) 17
Библиография 25

Введение

Настоящий стандарт основан на положениях ИСО 27500, который содержит принципы, закрепляющие ценности и убеждения организации по ориентированности на человека. Термин «ориентированный на человека» использован для обозначения того, что организация оказывает влияние не только на своих потребителей (пользователей своих продуктов и услуг), но и на другие заинтересованные стороны, включая своих сотрудников, их семьи и общество в целом. В ИСО 27500 приведено семь принципов ориентированности организации на человека:

- использование индивидуальных различий в качестве преимуществ организации;
- установление в качестве стратегических целей организации удобства использования и доступности продукции;
- применение комплексного системного подхода;
- применение в качестве приоритетов деятельности обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей;
- осознание ценности персонала и создание значимой работы;
- открытость и доверие;
- социальная ответственность во всех действиях.

Несмотря на то, что организации создают свои системы управления на основе принципов, которые они разрабатывают сами (см. ИСО 30408), принципы, описанные в настоящем стандарте, важны для организаций, ориентированных на человека.

Человеческий фактор и эргономика обеспечивают эффективный и ценностный подход, который руководители могут использовать в своей повседневной работе для поддержки ориентированности организации на человека.

Требования и рекомендации настоящего стандарта предназначены для применения в организациях различного типа: в частном, государственном и некоммерческом секторах, крупных или малых организациях. Организации различаются по распределению обязанностей руководителей. В некоторых крупных организациях обязанности, описанные в настоящем стандарте, могут быть распределены между руководителями разных уровней управления, а в небольших организациях они могут быть возложены и на одного руководителя. Несмотря на то, что не все положения настоящего стандарта одинаково полезны для всех типов организаций, основные положения настоящего стандарта актуальны для каждой организации. Ответственность за определение того, какие положения настоящего стандарта являются актуальными и значимыми для организации, лежит на конкретной организации. При определении актуальности положений организация может использовать обмен информацией с заинтересованными сторонами.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Эргономика

ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ЧЕЛОВЕКА

Руководство для руководителей

Ergonomics. The human-centred organization. Guidance for managers

Дата введения — 2024—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предназначен для использования в организациях, которые принимают и намерены применять принципы ориентированности на человека, изложенные в ИСО 27500.

В настоящем стандарте приведены требования и рекомендации по управлению человеческим фактором и эргономическому подходу при создании успешной и устойчивой организации, ориентированной на человека. В стандарте установлены обязанности руководителей, начиная с определения стратегии организации и заканчивая разработкой процедур и процессов, обеспечивающих ориентацию на человека, а также способа внедрения этих процедур и процессов.

В настоящем стандарте установлены требования и рекомендации для руководителей, а также действия, необходимые для достижения организацией ориентированности на человека.

Настоящий стандарт может быть использован:

a) руководителями для понимания и улучшения аспектов своей деятельности, ориентированных на человека;

b) руководителями для идентификации способов улучшения персоналом аспектов своей деятельности, ориентированной на человека;

c) для обеспечения основы при обучении руководителей ориентированности на человека;

d) для обеспечения базовых положений организации при оценке эффективности работы руководителей.

Настоящий стандарт не является стандартом системы менеджмента. Он также не препятствует разработкам стандартов, устанавливающих более конкретные или более жесткие требования.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК ведут терминологические базы данных для использования в стандартизации по следующим адресам:

- Платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru ;
- Электропедия МЭК: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru .

3.1 **эргономика; человеческий фактор** (ergonomics, human factors): Научная дисциплина, изучающая взаимодействие человека и других элементов системы (3.5), а также сфера деятельности по применению теории, принципов, данных и методов этой науки для обеспечения благополучия человека и оптимизации общей производительности системы.

Издание официальное

Примечание — Определение соответствует приведенному Международной ассоциацией по эргономике.

[ИСО 26800:2011, пункт 2.2]

3.2 **организация** (organization): Лицо или группа лиц, связанных определенными отношениями, имеющих ответственность, полномочия и выполняющих свои функции для достижения их целей.

Примечание — Понятие организации включает в себя, но не ограничивается следующими примерами: индивидуальный предприниматель, компания, корпорация, фирма, предприятие, орган власти, товарищество, ассоциация, благотворительное учреждение, а также их часть или их объединение, являющиеся или не являющиеся юридическим лицом, государственными или частными.

[ИСО 9000:2015, пункт 3.2.1, изменен — примечание 2 удалено]

3.3 **пригодность использования** (usability): Свойство системы (3.5), продукции или услуги (3.6), при наличии которого установленный пользователь (3.13) может применить продукцию в определенных условиях использования для достижения установленных целей с необходимой результативностью (3.7), эффективностью (3.8) и удовлетворенностью.

[ИСО 9241-210:2010, пункт 2.13, изменен — примечание 1 удалено]

3.4 **доступность** (accessibility): Свойство продукции, систем (3.5), услуг (3.6), среды и/или сооружений (средств), при наличии которого они могут быть использованы пользователями (3.13) с самым широким диапазоном потребностей, характеристик и возможностей для достижения установленных целей в определенных условиях использования.

Примечание — «Определенные условия использования» включают прямое использование или использование при помощи вспомогательных технологий.

[ИСО 9241-125:2017, пункт 3.1]

3.5 **система** (system): Сочетание взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких установленных целей.

[ИСО 26800:2011, пункт 2.7, изменен — примечания удалены]

3.6 **услуга** (service): Предоставление ценности для заинтересованной стороны (3.9) путем содействия в получении результатов, которых хочет достичь заинтересованная сторона.

Примечание 1 — Услуги могут включать как взаимодействие между человеком и системой (например, доступ к текстовому процессору через Интернет), так и взаимодействие между людьми (например, взаимодействие заинтересованной стороны с оператором в почтовом отделении).

Примечание 2 — Результаты услуги могут быть нематериальными и материальными по своей природе.

Примечание 3 — Предоставление ценности состоит из предоставления фундаментальной ценности, ценности знаний и эмоциональной ценности.

[ИСО/МЭК 20000-1:2018, пункт 3.2.15, изменен — В определении термин «потребитель» был заменен на термин «заинтересованная сторона». Примечания 1, 2 изменены, а примечание 3 добавлено]

3.7 **результативность** (effectiveness): Точность и полнота, с которыми пользователи (3.13) достигают установленных целей.

[ИСО 9241-11:2018, пункт 3.1.12]

3.8 **эффективность** (efficiency): Соотношение использованных ресурсов и достигнутых результатов.

[ИСО 9241-11:2018, пункт 3.1.13, изменен — примечание 1 удалено]

3.9 **заинтересованная сторона** (stakeholder): Заинтересованное лицо или организация (3.2), которые могут повлиять, быть затронуты или ощущать себя затронутыми решением или деятельностью.

Примечание — Заинтересованной стороной могут быть экологические организации, инвесторы, сообщества, регулирующие органы, сотрудники, конкретные группы сотрудников и потребителей.

[ИСО 31000:2018, пункт 3.3, изменен — примечание 1 изменено]

3.10 **рабочее пространство** (workspace): Определенный объем пространства, выделенный одному или нескольким работникам в производственной системе (3.5), необходимый для выполнения производственного задания (3.12).

[ИСО 6385:2016, пункт 2.9]

3.11 **окружающая среда** (environment): Физические, химические, биологические, организационные, социальные и культурные факторы, воздействующие на одного или нескольких людей.

[ИСО 26800:2011, пункт 2.3]

3.12 **производственное задание (задача)** (task): Набор действий, осуществляемых для достижения установленной цели.

Примечание 1 — Эти действия могут быть физическими, перцептивными и/или когнитивными.

Примечание 2 — В то время как цели не зависят от средств, используемых для их достижения, задачи описывают конкретные средства достижения целей.

[ИСО 9241-11:2018, пункт 3.1.11]

3.13 **пользователь** (user): Человек, взаимодействующий с системой (3.5), продукцией или услугой (3.6).

[ИСО 26800:2011, пункт 2.10, изменен — примечания 1–3 удалены]

3.14 **потребитель** (customer): Организация (3.2) или физическое лицо, приобретающие имущество, продукцию или услугу (3.6) для коммерческого или личного использования.

Примечание — Потребитель может не иметь финансовых взаимоотношений с организацией.

[ИСО 27500:2016, пункт 2.2, изменен — добавлено примечание]

3.15 **фундаментальная ценность** (fundamental value): Ценность, ожидаемая заинтересованными сторонами (3.9).

3.16 **ценность знаний** (knowledge value): Ценность, вытекающая из знаний заинтересованных сторон (3.9), благодаря их взаимодействию.

3.17 **эмоциональная ценность** (emotional value): Ценность, обусловленная эмоциями заинтересованных сторон (3.9) в результате их взаимодействия.

Примечание — Эмоциональная ценность может быть краткосрочной (единичное или короткое успешное взаимодействие) или она может быть долгосрочной (доверие и комфорт).

3.18 **рабочее место** (workstation): Комбинация и пространственное расположение производственного оборудования в окружающей среде (3.11) в соответствии с выполнением производственного задания (3.12).

[ИСО 6385:2016, пункт 2.18]

3.19 **выполнение работ** (job): Организация и порядок выполнения во времени и пространстве индивидуальных производственных заданий (3.12) или совокупность действий одного работника в производственной системе (3.5).

[ИСО 6385:2016, пункт 2.16]

3.20 **человеко-ориентированное проектирование** (human-centred design): Способ проектирования и разработки систем (3.5) с применением при проектировании принципов эргономики (3.1) для повышения пригодности использования (3.3) систем.

[ИСО 9241-210:2010, пункт 2.7, изменен — В определении словосочетания «интерактивная система» и «человеческий фактор/эргономика» были заменены на «система» и «эргономика». Примечания 1 и 2 удалены]

4 Эргономика и организация, ориентированная на человека

4.1 Семь принципов организации, ориентированной на человека

Семь принципов, характеризующих организацию, ориентированную на человека, приведены в ИСО 27500.

1) Использование индивидуальных различий в качестве преимуществ организации

Организация признает индивидуальные различия в качестве сильной стороны и учитывает их во всех сферах своей деятельности. Организация учитывает особенности и степень индивидуальных различий и создает команды из людей, обладающих взаимодополняющими навыками.

2) Установление в качестве стратегических целей организации удобства использования и доступности продукции

Организация, ориентированная на человека, использует международные стандарты и передовой опыт для обеспечения доступности и использования продукции, систем и услуг (эффективных, действенных и удобных в использовании) как персоналом, так и другими заинтересованными сторонами.

3) Применение комплексного системного подхода

Организация признает, что люди являются частью комплексной системы, которая может включать в себя множество элементов, таких как оборудование, производственное пространство, а также физическую, социальную и организационную среду, в которой люди работают и живут. Эти элементы взаимодействуют и являются взаимозависимыми, организация учитывает это в своих действиях.

4) Применение в качестве приоритета деятельности организации обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей

Организация предпринимает необходимые действия для защиты отдельных лиц (как внутри организации, так и за ее пределами) от угроз их здоровью, для обеспечения их безопасности и благополучия и стремится превышать минимальные установленные законодательные требования.

5) Осознание ценности персонала и создание значимой работы

Организация ценит и признает вклад, который вносят сотрудники. Она стремится создавать значимые задачи для всех возможных пользователей системы. Цель этого принципа состоит не в том, чтобы развивать рабочее место, на котором работник просто «пребывает» (пассивное видение), а для создания среды, в которой он может жить и развиваться как значимая часть целей и работы организации.

6) Открытость и доверие

Организация выигрывает от открытости и доверия благодаря улучшению отношений с потребителями (внутренними и внешними), доверию пользователей и повышению лояльности, а также улучшению репутации.

7) Социальная ответственность во всех действиях

Организация является социально ответственной. Она действует этично и внушает гордость и доверие своему персоналу, потребителям и местному сообществу. Она делает это, следуя рекомендациям ИСО 26000.

4.2 Эргономика, человеческий фактор

Эргономика (часто называемая человеческий фактор) по определению ориентирована на человека. Как подробно описано в ИСО 26800, эргономика рассматривает взаимодействия между людьми и другими компонентами системы, такими как машины, продукция, услуги, окружающая среда и инструменты. Все это крайне важно для создания организации, ориентированной на человека. Несмотря на то, что термины «человеческий фактор» и «эргономика» являются синонимами, в других разделах настоящего стандарта использован термин «эргономика».

Эргономический подход помогает поддерживать организацию, ориентированную на человека, при регулярном обслуживании и функционировании ее систем, а также при их проектировании, перепроектировании и совершенствовании.

Эргономический подход и связанные с ним методы могут быть применены к любой системе, независимо от того, является эта система внутренней по отношению к организации (например, интранет организации) или системой, включающей внешние заинтересованные стороны (например, проект продукции, которую организация намерена продавать). Эргономический подход также может быть применен к организации в целом (т.е. саму организацию можно рассматривать как «систему»). В дополнение к эргономике существуют и другие факторы, которые организация учитывает при ориентированности на человека (см. примеры в других стандартах, перечисленных в приложении В).

На рисунке 1 представлена взаимосвязь ИСО 27501 и ИСО 27500. На нем показано, как различаются обязанности в каждом из этих стандартов в зависимости от целевой аудитории (т. е. членов исполнительного совета, руководящих органов, высшего руководства или других уровней управления). На рисунке 1 также приведены некоторые ключевые ссылки, на которых основан настоящий стандарт. ИСО 27500 обеспечивает стратегическое планирование организации в области эргономики (слева) и других видов деятельности организации (справа).



Рисунок 1 — Взаимосвязь ИСО 27500 и ИСО 27501

5 Заинтересованные стороны и уровни управления

5.1 Заинтересованные стороны и совместное создание ценностей

Заинтересованные стороны могут влиять на организацию, а организация — на заинтересованные стороны. Организации, ориентированные на человека, и их заинтересованные стороны совместно создают ценности в результате своих отношений и взаимодействий. Группы заинтересованных сторон в рамках системы включают руководство, сотрудников и/или их представителей, потребителей и общество. Руководители и сотрудники и/или их представители являются примерами внутренних заинтересованных сторон организации, а потребители — примерами внешних заинтересованных сторон. Существуют социальные заинтересованные стороны, связанные с необходимостью соблюдения культурных норм и ожиданий (например, регулирующие органы, эксплуатационные сообщества, экологические организации, инвесторы).

Ценность создается совместно заинтересованными сторонами, а преимущества осознают все стороны [25], [27], [29], [30]. Совместно созданные ценности подразделяют:

- на фундаментальную ценность;
- ценность знаний;
- эмоциональную ценность [28].

Фундаментальная ценность относится к ценности, ожидаемой заинтересованными сторонами. Ценность знаний заключается в знаниях заинтересованных сторон, возникающих в результате взаимоотношений, предпочтений и взглядов заинтересованных сторон, а также в знаниях продукции и услуг, таких как их сущность и способы использования. Такие знания становятся общим ресурсом для совместного творчества. Эмоциональная ценность проистекает из краткосрочных эмоций, таких как удовольствие и радость от взаимодействия, и долгосрочных эмоций, таких как доверие и комфорт. Это также ресурс для совместного творчества. Руководству при принятии решений следует учитывать и поддерживать ценность совместного творчества в вопросах, касающихся работы организации, обеспечивающих успешные взаимоотношения с заинтересованными сторонами и поддерживающих организацию, ориентированную на человека.

Распоряжения руководства должны отражать сбалансированное внимание к группам заинтересованных сторон для содействия устойчивому росту организации. На членов исполнительного совета и руководящих органов должна быть возложена ответственность за управление организацией и определены обязательства по выделению ресурсов, необходимых для достижения целей. Ответственность организации, ориентированной на человека, более подробно изложена в ИСО 27500.

5.2 Изменение перспективы: внутренние потребители и внешние сотрудники

Для организаций, ориентированных на человека, принимают предположение о том, что сотрудников рассматривают как внутренних потребителей, а потребителей рассматривают как внешних сотрудников [21]—[24]. В организации, ориентированной на человека, все сотрудники и руководители должны относиться друг к другу так, как если бы они были ценными потребителями, поскольку отличное обслуживание внутренних потребителей помогает организации обеспечить позитивное взаимодействие, улучшить межведомственные обмен информацией и сотрудничество, гармонизировать процессы и процедуры и повысить моральный дух и удовлетворенность сотрудников. Это способствует обеспечению безопасности и гигиены труда в организации и долгосрочному благополучию. Это также снижает затраты, повышает производительность и качество продукции.

Аналогично потребители — это не просто покупатели или пользователи продукции и услуг, они обеспечивают ресурсы организации. Этих потребителей можно рассматривать в качестве внешних сотрудников, которые участвуют в разработке и поставке продукции и услуг. Они добавляют ресурсы к процессу создания ценности в качестве внешних сотрудников и повышают ценность организации. На рисунке 2 показана структура заинтересованных сторон.

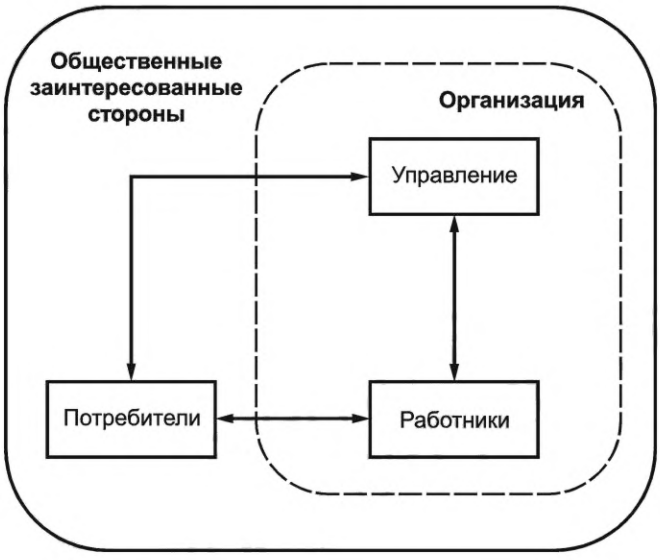

Рисунок 2 — Структура заинтересованных сторон

5.3 Обязанности руководства

Для организации, ориентированной на человека, существуют следующие различия при обычном распределении обязанностей между руководителями высшего, среднего и линейного звена:

a) Ответственность руководителей высшего и среднего звена заключается в совместном создании ценности путем:

- понимания стратегических перспектив подхода, ориентированного на человека;
- планирования использования итеративных действий, ориентированных на человека;
- управления действиями, ориентированными на человека.

b) Ответственность линейных руководителей заключается в совместном создании ценности путем:

- понимания того, кто должен выполнять действия и каковы условия, в которых эти действия следует выполнять;
- определения потребностей и требований заинтересованных сторон;
- выполнения решений по разработке, изготовлению, обслуживанию и выводу из эксплуатации;
- оценки и анализа.

Количество руководителей на разных уровнях управления зависит от размеров организации. Может быть только один руководитель, небольшое количество руководящих работников или большое количество руководителей на различных уровнях управления организации (например, старшие, средние и линейные руководители). Таким образом, требования настоящего стандарта применимы ко всем уровням управления и видам организационных структур.

6 Стратегическое планирование и деятельность, ориентированная на человека

Сфера ответственности в организации, в которой применяют семь принципов, ориентированных на человека, увеличивается с повышением уровня руководителя. Поэтому очень важно, чтобы руководители среднего и особенно высшего уровня, действующие от имени организации, обладали глубоким стратегическим пониманием подхода, ориентированного на человека, что позволит им эффективно планировать ориентированные на человека инициативы, за которые они несут ответственность на высоком уровне управления и контроля. Такое понимание позволит руководителям принимать разумные решения в отношении определения приоритетов, планирования и координации инициатив, а также приобретения и/или распределения необходимых ресурсов.

Результаты стратегического планирования доводят до сведения линейных руководителей и устанавливают условия для выполнения четырех видов действий, связанных с эргономикой и ориентированных на человека, которые должны последовательно выполнять линейные руководители, в обязанности которых входит реализация инициатив.

Организация должна обеспечить линейных руководителей необходимыми ресурсами (например, время, деньги, опыт, потребитель, консультанты) для выполнения каждого из четырех итеративных действий, ориентированных на человека и связанных с эргономикой.

Этими четырьмя действиями являются:

a) Понимание условий

Понимание условий, в которых каждая группа заинтересованных сторон взаимодействует с организацией, и, следовательно, как новая или измененная система влияет на интересы этой группы заинтересованных сторон. Это приводит к более результативным изменениям и поддержанию прочных отношений с заинтересованными сторонами.

Включение в рассматриваемую информацию условий и характеристик деятельности, непосредственно затрагиваемых заинтересованных сторон, конкретных систем и организационной, технической и физической среды.

b) Анализ потребностей заинтересованных сторон и определение требований

На основе понимания условий необходимо определить и проанализировать соответствующие потребности всех групп заинтересованных сторон, а затем разработать требования к решениям или изменениям.

c) Создание, выполнение, сопровождение и вывод из эксплуатации

Разработка и выполнение решений, основанных на этих требованиях.

Сопровождение решений до тех пор, пока они не будут отменены по мере развития и изменения обстоятельств, потребностей, условий и характеристик заинтересованных сторон.

d) Оценка и анализ

Итеративное выполнение оценки и анализа ситуации или обстоятельств (т. е. не только в начале процесса, но также при его выполнении и в конце циклов системы). Это позволяет организации сохра-

нять уровень намеченных целей и поддерживать качество. Это главная деятельность, ориентированная на человека.

Определение перспектив, с учетом которых следует проводить оценку, включая все или некоторые из следующих:

- перспективы в масштабах всей организации (например, от обслуживания потребителей до потока продаж);
- внутренние перспективы по отношению к одной конкретной системе (например, функции обучения персонала);
- перспективы взаимоотношений между организациями (например, между «родственными» операциями, регулирующими органами, общественными организациями);
- перспективы во всех системах управления внутри организации (например, как линейный руководитель воспримет изменения, которые внедряет руководитель среднего уровня);
- перспективы анализа информации, собранной в результате оценки (формальной или неофициальной), с целью принятия обоснованных решений.

Рассмотренные виды действий, ориентированных на человека, могут быть применены, например, в отношении:

- продукции;
- услуг;
- рабочих мест;
- рабочих станций;
- обмена информацией с организациями;
- взаимосвязи с сообществом;
- экологических обязательств;
- соблюдения законодательства.

Стратегическое планирование и четыре вида действий, ориентированных на человека, используемые для создания совместной ценности, взаимосвязаны (см. рисунок 3). Действия могут итеративно повторяться по мере необходимости, пока не будут достигнуты желаемые результаты. Не существует обязательного порядка выполнения этих действий, скорее, порядок или отправная точка, где это применимо, зависят от обстоятельств, которые инициируют эти действия.

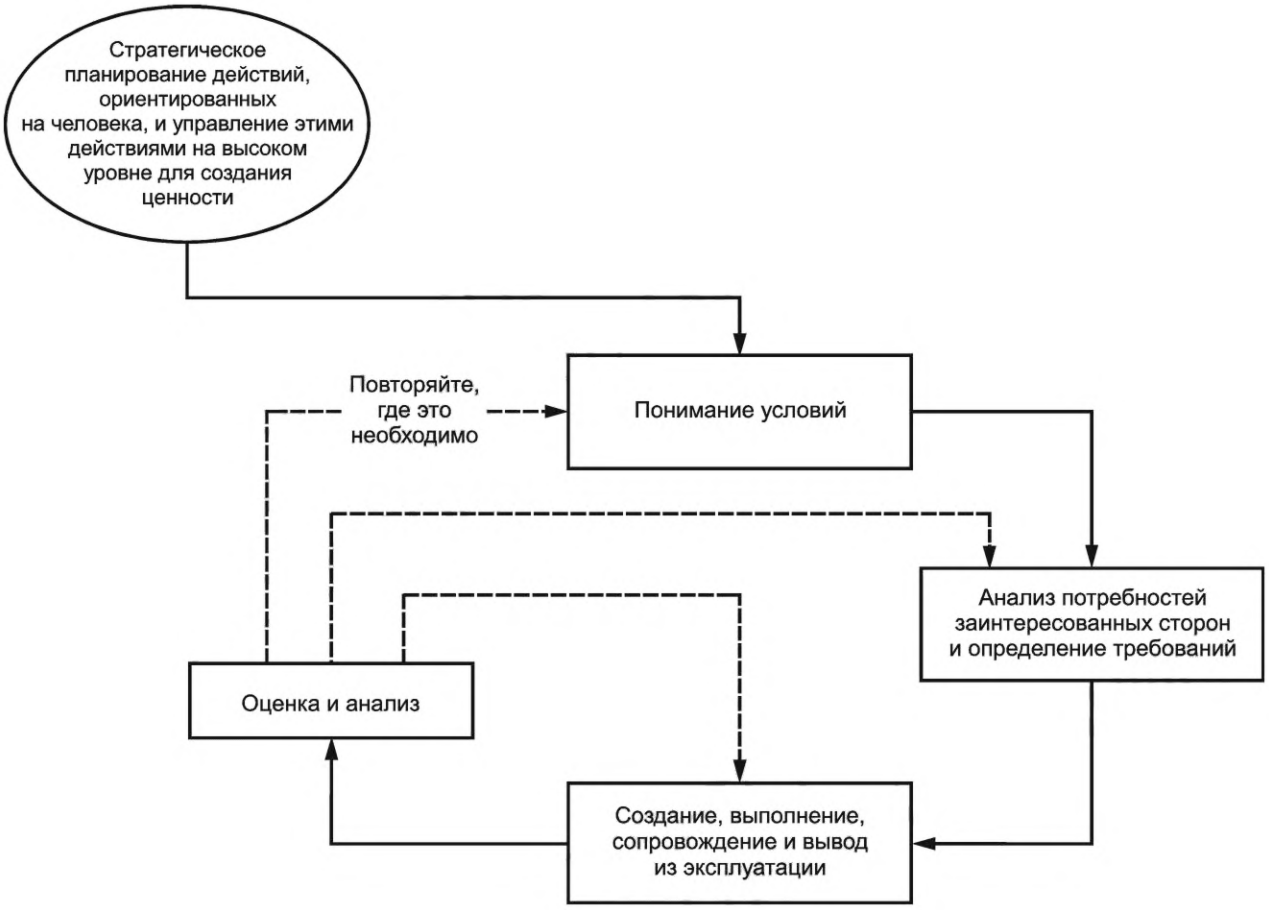

Рисунок 3 — Взаимосвязь между четырьмя итеративными действиями, ориентированными на человека, при совместном создании ценности[1)]

7 Обязанности руководства в организации, ориентированной на человека

7.1 Общие положения

В данном разделе приведены требования к обязанностям руководителей в соответствии с четырьмя направлениями:

1) политика организации;
2) деятельность организации;
3) учет индивидуальных различий людей, удобства использования и доступности;
4) обмен информацией.

В качестве предположения принято, что руководители могут отчитываться по требованиям, приведенным в данном разделе, только в том случае, если эти требования попадают в их сферу ответственности и если организация предоставила им ресурсы и полномочия, необходимые для выполнения требований. Данные требования разработаны для высшего руководства и способствуют достижению семи принципов ориентированности организации на человека, обеспечению гибкости организации и удовлетворению культурных, организационных и локальных нормативных требований. Эти требования влияют на выполнение некоторых из перечисленных обязанностей руководителей. Кроме того, следует признать, что все обязанности могут быть выполнены различными способами в зависимости от культурных и других особенностей среды.

[1)] Диаграмма изменена по сравнению с ИСО 9241-210:2010, рисунок 1.

Требования к управлению повторно перечислены в приложении А в соответствии с принципами организации, ориентированной на человека, с которыми они в первую очередь связаны, а также с затрагиваемыми типами заинтересованных сторон и соотносимыми с ними стандартами, которые могут быть применены.

Руководителям следует рассмотреть возможность проведения в организации анализа обязанностей, изложенных в данном разделе, для определения уже выполняемых обязанностей в организации. Это помогает выявить пробелы или области, требующие доработки, и составить планы выполнения соответствующих изменений. (В приложении В приведен контрольный перечень, помогающий в проведении анализа пробелов).

7.2 Политика организации

7.2.1 Организация устанавливают официальную политику и процедуры обеспечения соблюдения законов и нормативных актов, а также согласованности результатов деятельности в организации в целом. Ниже приведены требования к действиям, необходимым внутри организации для поддержания ориентированности на человека.

7.2.2 Руководители должны быть открытыми и прозрачными в принятии решений в рамках соблюдения законодательных и обязательных требований, а также защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальности. Руководители должны документировать процессы, в соответствии с которыми они принимают решения, и ясно и четко проводить обмен информацией об этом с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

7.2.3 Руководители должны идентифицировать и понимать свои обязанности по защите здоровья, безопасности и благополучия людей, на которых влияет их деятельность.

7.2.4 Руководители должны открыто проводить обмен информацией обо всех требованиях со стороны заинтересованных сторон и о принятых ответных мерах организации на них с учетом соблюдения законодательных и нормативных требований, требований по охране интеллектуальной собственности и конфиденциальности.

7.3 Деятельность организации

7.3.1 Общие положения

Целями создания организации, как правило, являются разработка и внедрение или предоставление продукции, услуг и/или систем. Некоторые из этих целей ориентированы на внутреннюю сферу, другие ориентированы на внешнюю, а некоторые могут быть ориентированы как на внутреннюю, так и на внешнюю сферы. Ниже описаны ориентированные на человека требования, связанные с достижением этих целей, которые направлены на интеграцию подхода, ориентированного на человека, планирование и операционную деятельность организации.

7.3.2 Интеграция

7.3.2.1 Руководители должны учитывать индивидуальные различия людей и развивать культуру организации, основанную на принятии и уважении индивидуальных различий.

7.3.2.2 Руководители, ответственные за деловую, техническую и оперативную деятельность, должны применять формализованный процесс для устранения возможных или фактических несоответствий между этими видами деятельности и индивидуальными характеристиками и возможностями людей.

7.3.2.3 Руководители, ответственные за инициативы, ориентированные на человека, должны документировать инициативы и их последствия в организации, чтобы обеспечить основу для будущего использования.

7.3.2.4 При принятии решений вместе с другими необходимыми критериями руководители должны учитывать потребности и требования внешних заинтересованных сторон.

7.3.2.5 Руководители, разрабатывающие технические спецификации для проектирования или закупки расходных материалов, оборудования и средств для внутреннего использования, должны учитывать характеристики и возможности пользователей.

7.3.2.6 Руководители, ответственные за оценку риска, должны учитывать риск физического или экономического ущерба для отдельных лиц или организаций, включая риски, связанные:

a) с физической работой;

b) познавательными потребностями;

c) физической средой;

d) химическими и биологическими опасностями;

e) экономическими последствиями;

f) более широкими последствиями для окружающей среды (например, правовыми, экономическими, культурными, общественными).

Примечание — Оценка риска может также выявить возможности для улучшения условий труда, рабочих мест и результатов, связанных с любым из семи принципов.

7.3.3 Планирование

7.3.3.1 Руководители, планирующие деятельность, связанную с продукцией, услугой или системой, или предпринимающие значительные усилия по их разработке, должны убедиться, что все соответствующие группы заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних, были определены.

7.3.3.2 Руководители, ответственные за разработку систем, должны обеспечить идентификацию и учет взаимосвязей между каждой группой заинтересованных сторон и другими элементами системы (такими как оборудование, рабочее пространство и физическая, социальная и организационная среды) для эффективного применения комплексного системного подхода.

7.3.3.3 Руководители, ответственные за деятельность, связанную с созданием или внедрением новых систем или модификацией существующих систем, должны разработать протоколы для определения требований всех заинтересованных сторон.

7.3.3.4 Руководители, ответственные за деятельность, связанную с изменениями системы, продукции или услуги, должны определить заинтересованные стороны. При этом они должны убедиться, что такие изменения оценивают и анализируют с точки зрения заинтересованных сторон, и определить, как на них могут повлиять изменения. Последующие мероприятия, связанные с оценкой или анализом, также необходимо оценивать и анализировать.

7.3.3.5 Руководители, ответственные за изменения системы, должны оценивать возможное влияние изменений на заинтересованные стороны и отслеживать последствия изменений в ходе непрерывного совершенствования процессов и действий по управлению изменениями.

7.3.3.6 Руководители, ответственные за разработку и обслуживание систем, должны обеспечить выбор соответствующих методов проектирования, ориентированных на человека, с учетом удобства использования и доступности.

Примечание — Существует множество методов, которые можно использовать, включая прототипы, макеты, а также отзывы пользователей и тестирование в процессе разработки и при внесении изменений.

7.3.4 Управление операциями

7.3.4.1 Руководители, ответственные за выполнение операций, должны адаптировать процедуры, инструменты и ожидаемые результаты в соответствии с характеристиками и возможностями персонала, выполняющего соответствующие производственные задания.

7.3.4.2 Руководители, ответственные за выполнение операций, должны предоставлять персоналу возможности для профессионального роста путем совершенствования рабочих мест и расширения индивидуальных возможностей, знаний, опыта и навыков.

7.3.4.3 Руководители, ответственные за выполнение операций, должны выявлять и учитывать возможные и ожидаемые несоответствия между деловой, технической и оперативной деятельностью, а также индивидуальными характеристиками и возможностями сотрудника.

7.3.4.4 Руководители, ответственные за деятельность, связанную с системами, продукцией и услугами, ориентированную на человека, должны обеспечить ее документирование и доступность документов для разработки и постоянного совершенствования.

7.4 Учет индивидуальных различий людей, удобства использования и доступности

7.4.1 Общие положения

7.4.1.1 В настоящем подразделе приведены требования, связанные с учетом индивидуальных различий внутри групп заинтересованных сторон для обеспечения учета потребностей и мотивов отдельных заинтересованных сторон в отношении деятельности организации, ориентированной на человека. Данные требования подчеркивают необходимость гибкости и важность рассмотрения удобства использования и доступности с учетом индивидуальных характеристик и возможностей людей.

7.4.1.2 Руководители должны устанавливать рабочие графики, процедуры и правила, позволяющие и мотивирующие персонал использовать гибкие подходы к работе, учитывающие индивидуальные потребности, потребности коллег и потребителей в соответствии с целями организации.

7.4.1.3 При распределении рабочих мест и задач и установлении ожиданий от работы руководители должны проявлять гибкость, принимая во внимание человеческие ресурсы и диапазон индивидуальных характеристик и возможностей тех, кому будут поручены рабочие места и задачи.

7.4.1.4 При определении задач, рабочих мест, процессов и целей производительности руководители должны выявлять и устранять возможные и ожидаемые несоответствия между требованиями к задачам и характеристиками и возможностями человека.

7.4.1.5 Руководители должны обеспечивать, чтобы цели организации, команды для конкретного человека были достигнуты безопасным и ответственным способом.

7.5 Обмен информацией

7.5.1 Общие положения

Обмен информацией является важнейшим фактором успеха для каждой организации. При создании организации, ориентированной на человека, важно включить ключевые аспекты обмена информацией в политику организации. Для обеспечения обмена информацией, ориентированного на человека, он должен быть открытым, прозрачным и результативным.

7.5.2 Открытый и прозрачный обмен информацией

7.5.2.1 Руководители должны поощрять открытое и уважительное общение для достижения и поддержания доверия во всей организации.

7.5.2.2 Для решения сложных вопросов руководители должны разработать и поддерживать результативные методы взаимодействия с персоналом и его представителями, а также с внешними заинтересованными сторонами.

7.5.2.3 Руководители должны обеспечить, чтобы внешние заинтересованные стороны были проинформированы о способах взаимодействия с организацией.

7.5.2.4 При разрешении внешних и социальных конфликтов руководители должны придерживаться открытых и заслуживающих доверия способов общения.

7.5.3 Результативный обмен информацией

7.5.3.1 Руководители должны обеспечить по мере необходимости осведомленность всего персонала и его доступ ко всем соответствующим политикам, процедурам и методам работы.

7.5.3.2 Руководители должны обеспечить, чтобы обмен информацией носил уважительный характер, а способы обмена информацией были удобными и доступными для всех причастных заинтересованных сторон.

7.5.3.3 Руководители, ответственные за официальный обмен информацией организации как внутренний, так и внешний, должны создать методы обратной связи с заинтересованными сторонами.

7.5.3.4 Руководители должны предоставлять персоналу возможности для выражения своего мнения и обмена опытом.

8 Соответствие требованиям

Соответствие требованиям настоящего стандарта достигается путем выполнения требований, приведенных в разделах 6 и 7. Если организация утверждает, что выполнила требования настоящего стандарта, средства, используемые для определения того, как они были выполнены, должны быть указаны в дополнение к удовлетворительной оценке.

Приложение А
(справочное)

А.1 Примеры

Существует очень много различных видов деятельности, ориентированной на человека, которые могут продемонстрировать соответствие каждому из требований настоящего стандарта (раздел 7) в зависимости от того, какой принцип ориентированности на человека (ИСО 27500) рассматривается и какие заинтересованные стороны являются целью деятельности, ориентированной на человека. Ниже приведено шесть примеров действий в соответствии с 7.1. Эти примеры показывают, как шесть различных организаций могут продемонстрировать реализацию заявления о соответствии в отношении двух принципов, установленных в ИСО 27500, и трех типов заинтересованных сторон.

Примеры 1—3 основаны на принципе: «применение в качестве приоритета деятельности обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей».

Пример 1 (с внутренней заинтересованной стороной) — Руководитель офиса обеспечивает оценку рабочих мест сотрудников для достижения конфигураций, комфортных для сотрудников и минимизирующих риск возникновения заболеваний опорно-двигательного аппарата.

Пример 2 (с внешней заинтересованной стороной) — Руководитель по разработке фармацевтической продукции оценивает диапазон температур, при котором пользователи могут хранить инсулин, изготавливаемый организацией, с уверенностью, что он остается безопасным и эффективным до использования.

Пример 3 (с социальной заинтересованной стороной) — Руководитель организации—изготовителя пестицидов контролирует производственный процесс, чтобы убедиться в отсутствии выбросов вредных загрязняющих веществ в окружающую среду.

Примеры 4—6 основаны на принципе: «социальная ответственность во всех действиях».

Пример 4 (с внутренней заинтересованной стороной) — Руководитель юридической фирмы определяет процент бесплатных дел, которые каждый адвокат может выполнять каждый год, чтобы обеспечить юридическую помощь клиентам, находящимся в неблагоприятном финансовом положении.

Пример 5 (с внешней заинтересованной стороной) — Руководитель организации здравоохранения оценивает влияние потенциального закрытия своего филиала на доступность лечения его нынешних пациентов.

Пример 6 (с социальной заинтересованной стороной) — Градостроительная организация организует совещание в мэрии для оценки преимуществ/недостатков трех мест для размещения нового городского парка.

А.2 Связь требований к управлению с принципами, ориентированными на человека, и заинтересованными сторонами

В таблице А.1 приведено сопоставление каждого требования к управлению (см. раздел 7) с принципом, наиболее подходящим из семи руководящих принципов, ориентированных на человека (см. 4.2 и ИСО 27500). Хотя большая часть этих требований связана с несколькими руководящими принципами, в третьей колонке таблицы А.1 указаны принципы, взаимосвязь с которыми наиболее важна. Цифры в третьей колонке указывают руководящий принцип в соответствии с ИСО 27500:

1) использование индивидуальных различий в качестве преимуществ организации;

2) установление в качестве стратегических целей организации удобства использования и доступности продукции;

3) применение комплексного системного подхода;

4) применение в качестве приоритета деятельности организации обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей;

5) осознание ценности персонала и создание значимой работы;

6) открытость и доверие;

7) социальная ответственность во всех действиях.

Последняя колонка связывает каждое требование с группой или группами заинтересованных сторон, которые, скорее всего, будут затронуты. Заинтересованные стороны разделяют на внутренние, внешние и социальные (см. 5.1).

Таблица А.1 — Сопоставление требований к управлению (см. раздел 7) с принципами (см. 4.2), установленными в ИСО 27500, и группами заинтересованных сторон (см. 5.1)

Требование		Основной принцип по ИСО 27500 (см. 4.1)	Затронутые заинтересованные стороны
Политика организации			
7.2.2	Руководители должны быть открытыми и прозрачными в принятии решений в рамках соблюдения законодательных и обязательных требований, а также защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальности. Руководители должны документировать процессы, в соответствии с которыми они принимают решения, и ясно и четко проводить обмен информацией об этом с внутренними и внешними заинтересованными сторонами	6	Внутренние, внешние, социальные
7.2.3	Руководители должны идентифицировать и понимать свои обязанности по защите здоровья, безопасности и благополучия людей, на которых влияет их деятельность	4	Внутренние, внешние
7.2.4	Руководители должны открыто проводить обмен информацией обо всех требованиях со стороны заинтересованных сторон и о принятых ответных мерах организации на них с учетом соблюдения законодательных и нормативных требований, требований по охране интеллектуальной собственности и конфиденциальности	6, 7	Внутренние, внешние, социальные
Деятельность организации			
Интеграция			
7.3.2.1	Руководители должны учитывать индивидуальные различия людей и развивать культуру организации, основанную на принятии и уважении индивидуальных различий	1, 5	Внутренние
7.3.2.2	Руководители, ответственные за деловую, техническую и оперативную деятельность, должны применять формализованный процесс для устранения возможных или фактических несоответствий между этими видами деятельности и индивидуальными характеристиками и возможностями людей	1, 4	Внутренние
7.3.2.3	Руководители, ответственные за инициативы, ориентированные на человека, должны документировать инициативы и их последствия в организации, чтобы обеспечить основу для будущего использования	6, 7	Внутренние
7.3.2.4	При принятии решений вместе с другими необходимыми критериями руководители должны учитывать потребности и требования внешних заинтересованных сторон	5	Внутренние, внешние
7.3.2.5	Руководители, разрабатывающие технические спецификации для проектирования или закупки расходных материалов, оборудования и средств для внутреннего использования, должны учитывать характеристики и возможности пользователей	2, 5	Внутренние
7.3.2.6	Руководители, ответственные за оценку риска, должны учитывать риск физического или экономического ущерба для отдельных лиц или организаций, включая риски, связанные: a) с физической работой; b) познавательными потребностями; c) физической средой; d) химическими и биологическими опасностями; e) экономическими последствиями; f) более широкими последствиями для окружающей среды (например, правовыми, экономическими, культурными, общественными)	4, 7	Внутренние, внешние, социальные

Продолжение таблицы А.1

	Требование	Основной принцип по ИСО 27500 (см. 4.1)	Затронутые заинтересованные стороны
Планирование			
7.3.3.1	Руководители, планирующие деятельность, связанную с продукцией, услугой или системой, или предпринимающие значительные усилия по их разработке, должны убедиться, что все соответствующие группы заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних, были определены	4, 7	Внутренние, внешние, социальные
7.3.3.2	Руководители, ответственные за разработку систем, должны обеспечить идентификацию и учет взаимосвязей между каждой группой заинтересованных сторон и другими элементами системы (такими как оборудование, рабочее пространство и физическая, социальная и организационная среды) для эффективного применения комплексного системного подхода	2	Внутренние, внешние, социальные
7.3.3.3	Руководители, ответственные за деятельность, связанную с созданием или внедрением новых систем или модификацией существующих систем, должны разработать протоколы для определения требований всех заинтересованных сторон	3, 5	Внутренние, внешние, социальные
7.3.3.4	Руководители, ответственные за деятельность, связанную с изменениями системы, продукции или услуги, должны определить заинтересованные стороны. При этом они должны убедиться, что такие изменения оценивают и анализируют с точки зрения заинтересованных сторон, и определить, как на них могут повлиять изменения. Последующие мероприятия, связанные с оценкой или анализом, также необходимо оценивать и анализировать	3	Внутренние, внешние, социальные
7.3.3.5	Руководители, ответственные за изменения системы, должны оценивать возможное влияние изменений на заинтересованные стороны и отслеживать последствия изменений в ходе непрерывного совершенствования процессов и действий по управлению изменениями	3, 4, 5	Внутренние, внешние
7.3.3.6	Руководители, ответственные за разработку и обслуживание систем, должны обеспечить выбор соответствующих методов проектирования, ориентированных на человека, с учетом удобства использования и доступности	2, 4	Внутренние, внешние
Управление операциями			
7.3.4.1	Руководители, ответственные за выполнение операций, должны адаптировать процедуры, инструменты и ожидаемые результаты в соответствии с характеристиками и возможностями персонала, выполняющего соответствующие производственные задания	2, 4	Внутренние
7.3.4.2	Руководители, ответственные за выполнение операций, должны предоставлять персоналу возможности для профессионального роста путем совершенствования рабочих мест и расширения индивидуальных возможностей, знаний, опыта и навыков	1, 5	Внутренние
7.3.4.3	Руководители, ответственные за выполнение операций, должны выявлять и учитывать возможные и ожидаемые несоответствия между деловой, технической и оперативной деятельностью, а также индивидуальными характеристиками и возможностями сотрудника	1, 4	Внутренние
7.3.4.4	Руководители, ответственные за деятельность, связанную с системами, продукцией и услугами, ориентированную на человека, должны обеспечить ее документирование и доступность документов для разработки и постоянного совершенствования	3, 6	Внутренние, внешние

Окончание таблицы А.1

Требование		Основной принцип по ИСО 27500 (см. 4.1)	Затронутые заинтересованные стороны
Учет индивидуальных различий людей, удобства использования и доступности			
7.4.1.2	Руководители должны устанавливать рабочие графики, процедуры и правила, позволяющие и мотивирующие персонал использовать гибкие подходы к работе, учитывающие индивидуальные потребности, потребности коллег и потребителей в соответствии с целями организации	1, 2, 4	Внутренние, внешние
7.4.1.3	При распределении рабочих мест и задач и установлении ожиданий от работы руководители должны проявлять гибкость, принимая во внимание человеческие ресурсы и диапазон индивидуальных характеристик и возможностей тех, кому будут поручены рабочие места и задачи	1, 2, 5	Внутренние
7.4.1.4	При определении задач, рабочих мест, процессов и целей производительности руководители должны выявлять и устранять возможные и ожидаемые несоответствия между требованиями к задачам и характеристиками и возможностями человека	1, 2, 4	Внутренние
7.4.1.5	Руководители должны обеспечивать, чтобы цели организации, команды для конкретного человека были достигнуты безопасным и ответственным способом	4, 7	Внутренние
Обмен информацией			
Открытый и прозрачный обмен информацией			
7.5.2.1	Руководители должны поощрять открытое и уважительное общение для достижения и поддержания доверия во всей организации	5, 6	Внутренние
7.5.2.2	Для решения сложных вопросов руководители должны разработать и поддерживать результативные методы взаимодействия с персоналом и его представителями, а также с внешними заинтересованными сторонами	5, 6	Внутренние, внешние
7.5.2.3	Руководители должны обеспечить, чтобы внешние заинтересованные стороны были проинформированы о способах взаимодействия с организацией	6, 7	Внешние, социальные
7.5.2.4	При разрешении внешних и социальных конфликтов руководители должны придерживаться открытых и заслуживающих доверия способов общения	7, 6	Внешние, социальные
Результативный обмен информацией			
7.5.3.1	Руководители должны обеспечить по мере необходимости осведомленность всего персонала и его доступ ко всем соответствующим политикам, процедурам и методам работы	2, 5	Внутренние
7.5.3.2	Руководители должны обеспечить, чтобы обмен информацией носил уважительный характер, а способы обмена информацией были удобными и доступными для всех причастных заинтересованных сторон	2, 3	Внутренние, внешние
7.5.3.3	Руководители, ответственные за официальный обмен информацией организации как внутренний, так и внешний, должны создать методы обратной связи с заинтересованными сторонами	6	Внутренние, внешние
7.5.3.4	Руководители должны предоставлять персоналу возможности для выражения своего мнения и обмена опытом	1, 5	Внутренние

Приложение В
(справочное)

В.1 Общие положения

Каждая из таблиц данного приложения содержит перечень, предназначенный для прослеживания прогресса в выполнении каждой из обязанностей руководителей (см. раздел 7). Использование этого контрольного перечня помогает организации определить обязанности, которые уже выполняют, и обязанности, которые, возможно, являются слабыми или не выполненными. Перечень следует периодически использовать для отслеживания прогресса или для планирования обязанностей руководителей, которые необходимо изменить, или в случае, когда организация, ориентированная на человека, пересматривает свои цели, стратегии и направления деятельности.

В.2 Методы использования контрольного перечня

В каждой из таблиц В.1 — В.7 представлена одна из общих категорий процессов организации в соответствии с разделом 7 и приложением А, и в каждой таблице перечислены соответствующие обязанности руководства.

Во второй колонке таблиц для каждой обязанности в качестве справочной информации для получения дополнительных, более подробных, сведений приведены примеры соответствующих документов (включая международные стандарты, где это применимо). В третьей колонке для каждой обязанности указаны одна или несколько соответствующих заинтересованных сторон.

Четвертую и пятую колонки в таблицах В.1 — В.7 можно использовать для указания применимости, прогресса и комментариев по результатам рассмотрения обязанностей руководства, относящихся к каждой из затронутых групп заинтересованных сторон.

Пользователи настоящего стандарта могут использовать таблицы данного приложения для демонстрации соответствия требованиям раздела 7.

Таблица В.1 — Политика организации

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители должны быть открытыми и прозрачными в принятии решений в рамках соблюдения законодательных и обязательных требований, а также защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальности. Руководители должны документировать процессы, в соответствии с которыми они принимают решения, и ясно и четко проводить обмен информацией об этом с внутренними и внешними заинтересованными сторонами	ИСО 9241-220, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		
		Социальные		
Руководители должны идентифицировать и понимать свои обязанности по защите здоровья, безопасности и благополучия людей, на которых влияет их деятельность	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152	Внутренние		
		Внешние		
Руководители должны открыто проводить обмен информацией обо всех требованиях со стороны заинтересованных сторон и о принятых ответных мерах организации на них с учетом соблюдения законодательных и нормативных требований, требований по охране интеллектуальной собственности и конфиденциальности	ИСО 9241-220, ИСО 26800	Внутренние		
		Внешние		
		Социальные		

Таблица В.2 — Интеграция

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители должны учитывать индивидуальные различия людей и развивать культуру организации, основанную на принятии и уважении индивидуальных различий	ИСО 9241-220, CAN/ CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители, ответственные за деловую, техническую и оперативную деятельность, должны применять формализованный процесс для устранения возможных или фактических несоответствий между этими видами деятельности и индивидуальными характеристиками и возможностями людей	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители, ответственные за инициативы, ориентированные на человека, должны документировать инициативы и их последствия в организации, чтобы обеспечить основу для будущего использования	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части)	Внутренние		
При принятии решений вместе с другими необходимыми критериями руководители должны учитывать потребности и требования внешних заинтересованных сторон	ИСО 9241-220, ИСО 26800	Внутренние		
		Внешние		
Руководители, разрабатывающие технические спецификации для проектирования или закупки расходных материалов, оборудования и средств для внутреннего использования, должны учитывать характеристики и возможности пользователей	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части), ИСО 26800	Внутренние		
Руководители, ответственные за оценку риска, должны учитывать риск физического или экономического ущерба для отдельных лиц или организаций, включая риски, связанные: a) с физической работой; b) познавательными потребностями; c) физической средой; d) химическими и биологическими опасностями; e) экономическими последствиями; f) более широкими последствиями для окружающей среды (например, правовыми, экономическими, культурными, общественными)	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		
		Социальные		

Таблица В.3 — Планирование

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители, планирующие деятельность, связанную с продукцией, услугой или системой, или предпринимающие значительные усилия по их разработке, должны убедиться, что все соответствующие группы заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних, были определены	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части)	Внутренние		
		Внешние		
Руководители, ответственные за разработку систем, должны обеспечить идентификацию и учет взаимосвязей между каждой группой заинтересованных сторон и другими элементами системы (такими как оборудование, рабочее пространство и физическая, социальная и организационная среды) для эффективного применения комплексного системного подхода	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части)	Внутренние		
		Внешние		
		Социальные		
Руководители, ответственные за деятельность, связанную с созданием или внедрением новых систем или модификацией существующих систем, должны разработать протоколы для определения требований всех заинтересованных сторон	ИСО 9241-220, ИСО 6385, ИСО 26800, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внешние		
		Внутренние		
		Социальные		
Руководители, ответственные за деятельность, связанную с изменениями системы, продукции или услуги, должны определить заинтересованные стороны. При этом они должны убедиться, что такие изменения оценивают и анализируют с точки зрения заинтересованных сторон, и определить, как на них могут повлиять изменения. Последующие мероприятия, связанные с оценкой или анализом, также необходимо оценивать и анализировать	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152	Внешние		
		Внутренние		
		Социальные		
Руководители, ответственные за изменения системы, должны оценивать возможное влияние изменений на заинтересованные стороны и отслеживать последствия изменений в ходе непрерывного совершенствования процессов и действий по управлению изменениями	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152	Внутренние		
		Внешние		
Руководители, ответственные за разработку и обслуживание систем, должны обеспечить выбор соответствующих методов проектирования, ориентированных на человека, с учетом удобства использования и доступности	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части), ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152	Внутренние		
		Внешние		

Таблица В.4 — Управление операциями

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители, ответственные за выполнение операций, должны адаптировать процедуры, инструменты и ожидаемые результаты в соответствии с характеристиками и возможностями персонала, выполняющего соответствующие производственные задания	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители, ответственные за выполнение операций, должны предоставлять персоналу возможности для профессионального роста путем совершенствования рабочих мест и расширения индивидуальных возможностей, знаний, опыта и навыков	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители, ответственные за выполнение операций, должны выявлять и учитывать возможные и ожидаемые несоответствия между деловой, технической и оперативной деятельностью, а также индивидуальными характеристиками и возможностями сотрудника	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, ISO/TS 18152	Внутренние		
Руководители, ответственные за деятельность, связанную с системами, продукцией и услугами, ориентированную на человека, должны обеспечить ее документирование и доступность документов для разработки и постоянного совершенствования	ИСО 9241-220, ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		

Таблица В.5 — Учет индивидуальных различий людей, удобства использования и доступности

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители должны устанавливать рабочие графики, процедуры и правила, позволяющие и мотивирующие персонал использовать гибкие подходы к работе, учитывающие индивидуальные потребности, потребности коллег и потребителей в соответствии с целями организации	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		
При распределении рабочих мест и задач и установлении ожиданий от работы руководители должны проявлять гибкость, принимая во внимание человеческие ресурсы и диапазон индивидуальных характеристик и возможностей тех, кому будут поручены рабочие места и задачи	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
При определении задач, рабочих мест, процессов и целей производительности руководители должны выявлять и устранять возможные и ожидаемые несоответствия между требованиями к задачам и характеристиками и возможностями человека	ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 26800, ISO/TS 18152	Внутренние		
Руководители должны обеспечивать, чтобы цели организации, команды для конкретного человека были достигнуты безопасным и ответственным способом	ИСО 9241-220, ИСО 6385, ИСО 26800, ISO/TS 18152, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		
		Социальные		

Таблица В.6 — Обмен информацией: открытый и прозрачный

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители должны поощрять открытое и уважительное общение для достижения и поддержания доверия во всей организации	ИСО 9241-220, ИСО 26800	Внутренние		
Для решения сложных вопросов руководители должны разработать и поддерживать результативные методы взаимодействия с персоналом и его представителями, а также с внешними заинтересованными сторонами	ИСО 9241-220, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		
		Внешние		
Руководители должны обеспечить, чтобы внешние заинтересованные стороны были проинформированы о способах взаимодействия с организацией	ИСО 9241-220, ИСО 26800	Социальные		
При разрешении внешних и социальных конфликтов руководители должны придерживаться открытых и заслуживающих доверия способов общения	ИСО 9241-220, ИСО 26800	Внешние		
		Социальные		

Таблица В.7 — Обмен информацией: результативный

Требование	Соответствующие документы	Затронутые заинтересованные стороны	Применимость/ Статус	Комментарии/ Предпринимаемые действия
Руководители должны обеспечить по мере необходимости осведомленность всего персонала и его доступ ко всем соответствующим политикам, процедурам и методам работы	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части), ИСО 26800, CAN/ CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители должны обеспечить, чтобы обмен информацией носил уважительный характер, а способы обмена информацией были удобными и доступными для всех причастных заинтересованных сторон	ИСО 9241-11, ИСО 9241-20, ISO/TR 9241-100, ИСО 9241-171, ИСО 9241-210, ИСО 9241-220, ISO/IEC TR 25060, МЭК 62366 (все части), ИСО 26800, ИСО 6385, ISO/TS 18152	Внутренние		
		Внешние		
Руководители, ответственные за официальный обмен информацией организации как внутренний, так и внешний, должны создать методы обратной связи с заинтересованными сторонами	ИСО 9241-220, CAN/ CSA Z1003-13	Внутренние		
Руководители должны предоставлять персоналу возможности для выражения своего мнения и обмена опытом	ИСО 9241-5, ИСО 9241-220, ИСО 6385, ISO/TR 7250-2, ИСО 26800, CAN/CSA Z1003-13	Внутренние		

Библиография

[1]	ISO 6385	Ergonomics principles in the design of work systems
[2]	ISO 9241-5	Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) — Part 5: Workstation layout and postural requirements
[3]	ISO 9241-11	Ergonomics of human-system interaction — Part 11: Usability: Definitions and concepts
[4]	ISO 9241-20	Ergonomics of human-system interaction — Part 20: Accessibility guidelines for information/communication technology (ICT) equipment and services
[5]	ISO/TR 9241-100	Ergonomics of human-system interaction — Part 100: Introduction to standards related to software ergonomics
[6]	ISO 9241-171	Ergonomics of human-system interaction — Part 171: Guidance on software accessibility
[7]	ISO 9241-210	Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems
[8]	ISO 9241-220	Ergonomics of human-system interaction — Part 220: Processes for enabling, executing and assessing human-centred design within organizations
[9]	ISO 26000	Guidance on social responsibility
[10]	ISO 26800	Ergonomics — General approach, principles and concepts
[11]	ISO 27500	The human-centred organization — Rationale and general principles
[12]	ISO 28803	Ergonomics of the physical environment — Application of International Standards to people with special requirements
[13]	ISO 30408	Human resource management — Guidelines on human governance
[14]	ISO 31000	Risk management — Guidelines
[15]	ISO/TR 7250-2	Basic human body measurements for technological design — Part 2: Statistical summaries of body measurements from national populations
[16]	ISO/TS 18152	Ergonomics of human-system interaction — Specification for the process assessment of human-system issues
[17]	ISO/IEC TR 25060	Systems and software engineering — Systems and software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Common Industry Format (CIF) for usability: General framework for usability-related information
[18]	IEC 62366 (all parts)	Medical devices — Application of usability engineering to medical devices
[19]	CAN/CSA-Z1003-13/ BNQ 9700-803/2013	Psychological health and safety in the workplace — Prevention, promotion, and guidance to staged implementation
[20]	OSHAS 45001	Occupational health and safety systems — Requirements with guidance for use

[21] Berry L.L. The employee as customer. J. Retailing. 1981, 3 (March) pp. 33—40

[22] Bowers M.R., Martin C.L., Luker A. Trading places: Employees as customers, customers as employees. J. Serv. Mark. 1990, 4(2) pp. 55—69

[23] Bryan A. & MaIgnan L.I. Striving for quality: The key role of internal and external customers. Journal of Market-Focused Management. 1996, 1 (2) pp. 175—187

[24] Grönroos C. Internal marketing an integral part of marketing theory. In: Marketing of services, (Donnelly J.H.Jr, & GeoRge W.R. eds.). American Marketing Association, Chicago, 1981, pp. 236—8

[25] Grönroos C. Service logic revisited: Whose value? And who Co-Creates? Eur. Bus. Rev. 2008, 20 (4) pp. 298—314

[26] International Ergonomics Association web site. gost.e-ecolog.ru

[27] Praharad C.K. & Venkad R. The future of competition: Co-creating unique value with customers. Harvard Business School Press, Boston, 2004

[28] Toya K. A model for measuring service co-created values. MBS Review. 2014, 11 pp. 29—38

[29] Vargo S.L. & Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. J. Mark. 2004, 68 (1) pp. 1—17

[30] Vargo S.L. & Lusch R.F. Service-dominant logic: continuing the evolution. J. Acad. Mark. Sci. 2008, 36 (1) pp. 1—10

[31] Wikström S. Value creation by company-consumer interaction. Journal of Marketing Management. 1996, 12 pp. 359—374

УДК 331.1:331.41:331.42:331.44:006.354 ОКС 13.180

Ключевые слова: эргономика; организация, ориентированная на человека; заинтересованные стороны; обязанности руководителя; удобство использования; доступность продукции; обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей; ценность персонала; социальная ответственность; комплексный системный подход

Редактор *Н.Н. Кузьмина*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *С.В. Смирнова*
Компьютерная верстка *И.Ю. Литовкиной*

Сдано в набор 30.01.2023. Подписано в печать 10.02.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч-изд. л. 2,98.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru