ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 10018— 2014

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности

ISO 10018:2012
Quality management — Guidelines on people involvement and competence
(IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2015

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык 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 29 мая 2014 г. № 481-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 10018:2012 «Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности (ISO 10018:2012 «Quality management — Guidelines on people involvement and competence»).

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

5 ВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «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.ru).

© Стандартинформ, 2015

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 Менеджмент вовлечения работников и их компетентности 2
4.1 Общие положения 2
4.2 Лидирующая роль руководства и стратегия 2
4.3 Процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности 2
4.4 Анализ вовлечения работников и приобретения ими компетентности 3
4.5 Планирование вовлечения работников и их компетентности 3
4.6 Внедрение 4
4.7 Оценка 5
5 Ответственность руководства 6
5.1 Обязательства руководства 6
5.2 Ориентация на потребителя 6
5.3 Политика в области качества 6
5.4 Цели в области качества и планирование 6
5.5 Ответственность, полномочия и обмен информацией 6
5.6 Анализ со стороны руководства 7
6 Менеджмент ресурсов 7
6.1 Обеспечение ресурсами 7
6.2 Человеческие ресурсы 7
6.3 Инфраструктура 8
6.4 Производственная среда 8
7 Процессы жизненного цикла продукции 8
7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции 8
7.2 Процессы, связанные с потребителями 8
7.3 Проектирование и разработка 9
7.4 Закупки 10
7.5 Производство и обслуживание 11
7.6 Управление оборудованием для мониторинга и измерений 11
8 Измерение, анализ и улучшение 12
8.1 Общие положения 12
8.2 Мониторинг и измерение 12
8.3 Управление несоответствующей продукцией 13
8.4 Анализ данных 13
8.5 Улучшение 13
Приложение А (справочное) Факторы, влияющие на вовлечение работников и их компетентность 14
Приложение В (справочное) Самооценка 20
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов ссылочным национальным стандартам Российской Федерации (и действующим в этом качестве межгосударственным стандартам) 22
Библиография 23

Введение

0.1 Общие положения

Показатели, характеризующие результативность функционирования системы менеджмента качества и ее процессов, несомненно зависят от степени вовлечения работников и от того, насколько работники, обладающие надлежащим уровнем компетентности, адекватно вовлечены и эффективно интегрированы в процессы организации. Вовлечение работников играет важную роль в достижении результатов, связанных с функционированием системы менеджмента качества, которые согласуются со стратегическими целями и находятся в русле основных приоритетов и ценностей организации. Необходимо идентифицировать, развивать и оценивать знания, навыки, поведение и отношение работников к своей работе, а также условия работы, требуемые для эффективного вовлечения работников, обладающих надлежащим уровнем компетентности.

Настоящим международным стандартом определены руководящие указания применительно к человеческим факторам, влияющим на вовлечение работников и их компетентность, которые должны помочь заинтересованным организациям добиться поставленных организационных целей.

0.2 Взаимосвязь с системами менеджмента качества

В основе стандартов на системы менеджмента качества, разработанных техническим комитетом ИСО/ТК 176, заложены принципы, изложенные в ISO 9000.

Имеющаяся взаимосвязь между настоящим стандартом и ИСО 9001 способствует реализации мер по вовлечению работников и обеспечению надлежащего уровня их компетентности при осуществлении деятельности в рамках системы менеджмента качества. При этом настоящий стандарт может также применяться совместно и с другими системами менеджмента.

0.3 Процессный подход в отношении вовлечения работников и их компетентности

В основе настоящего стандарта заложена стратегия, связанная с применением «процессного подхода» на всех уровнях организации применительно к повышению вовлечения работников и их компетентности.

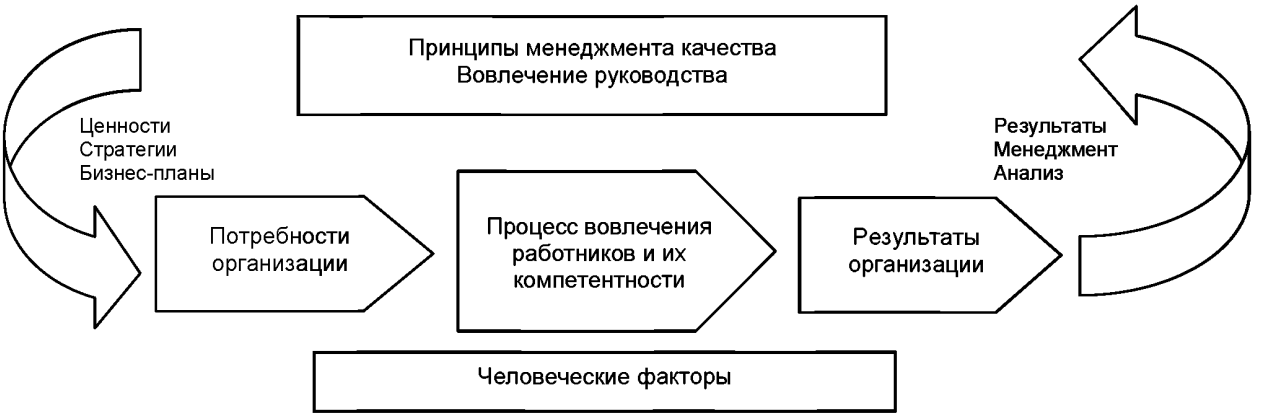

Рисунок 1 — Стратегический процесс применительно к вовлечению работников и их компетентности

Модель, основанная на процессном подходе (см. Рисунок 2), иллюстрирует тактические действия по реализации стратегических целей, а также результаты и планы в отношении вовлечения работников и их компетентности.

Если проводится мониторинг, измерение и анализ в отношении вовлечения работников и их компетентности, то это позволяет получать данные, на основе которых высшее руководство может принимать решения по улучшению деятельности, что в конечном итоге ведет к повышению удовлетворенности потребителей в отношении заинтересованной организации.

0.4 Применение настоящего международного стандарта

В Разделе 4 настоящего стандарта приведено описание процессов, которые любая заинтересованная организация может использовать в своей системе менеджмента качества для внедрения и поддержания на должном уровне вовлечения работников и их компетентности.

Факторы, изложенные в 4.6, предлагают меры, которые могут быть приняты для повышения вовлечения работников. Руководящие указания, содержащиеся в Разделах 5 — 8, предлагают конкретные действия, которые можно предпринять для того, чтобы обеспечить соответствие требованиям систем менеджмента качества отдельных организаций, как например требования ИСО 9001.

Настоящий стандарт предлагает данные руководящие указания руководителям всех уровней, менеджерам по управлению персоналом, представителям руководства в области качества и лицам, внедряющим мероприятия в области качества.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности

Quality management — Guidelines on people involvement and competence

Дата введения — 2015—03—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предлагает руководящие указания по вовлечению персонала к участию в процессах системы менеджмента качества организации и повышению вовлечения работников и их компетентности в рамках данной системы. Настоящий стандарт может применяться любой организацией независимо от ее размера, типа и вида осуществляемой деятельности.

2 Нормативные ссылки

Указанный ниже ссылочный документ необходим для использования настоящего стандарта. Для датированных ссылок применяют только ту версию, которая была упомянута в тексте. Для недатированных ссылок необходимо использовать самое последнее издание документа (включая любые поправки).

ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Quality management systems. Fundamentals and vocabulary)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **компетентность**: Выраженные личные качества и способность применять свои знания и навыки.

Примечания

1 На применяемую в процессе работы компетентность может оказывать влияние рабочая среда, в которой работники осуществляют свою деятельность, во всем разнообразии ее вариаций, например, взаимоотношения в коллективе, стрессовые ситуации и конфликты, которые могут повлиять на поведение и обязательства работников, связанные с применением соответствующих знаний и навыков.

2 Требования, предъявляемые к компетентности, гораздо шире квалификаций, полученных в образовательных учреждениях, профессиональной подготовки/обучения и опыта работы. Ими определяются результаты или выходные параметры, необходимые для конкретной работы, критерии или стандарты по осуществлению тех или иных видов деятельности, которым необходимо соответствовать, а также требуемые свидетельства и метод их получения.

3 Компетентности, определяемые настоящим стандартом, применимы как к персоналу организации, так и к внешним работникам, выполняющим работу по поручению организации.

3.2 **приобретение компетентности**: Процесс, обеспечивающий получение компетентности (см. 3.1) лицом, группой лиц или организацией.

Примечание — Чтобы удостовериться в том, что потребности и цели организации продолжают выполняться, может понадобиться наличие постоянно действующей программы по приобретению компетентности.

3.3 **развитие компетентности**: Процесс, обеспечивающий повышение компетентности лица, группы лиц или организации.

Издание официальное

3.4 **человеческие факторы**: Физические или интеллектуальные характеристики человека или его поведение в обществе.

Примечание — Человеческие факторы могут оказывать значительное влияние на взаимодействие внутри систем менеджмента или на функционирование систем менеджмента.

3.5 **вовлечение**: Взаимодействие и вклад в общие цели.

4 Менеджмент вовлечения работников и их компетентности

4.1 Общие положения

Настоящий раздел включает описание процесса и руководящие указания, направленные на развитие вовлечения работников и их компетентности. Организации могут использовать эти руководящие указания для обеспечения реализации своих долгосрочных обязательств в области вовлечения работников и их компетентности.

4.2 Лидирующая роль руководства и стратегия

Для эффективной работы любой системы менеджмента качества необходимо, чтобы руководители организации играли активную роль в работе по достижению целей в области вовлечения работников и их компетентности.

Руководители должны поощрять работников в отношении принятия ими на себя ответственности и создавать условия, позволяющие работникам добиваться намеченных результатов при соблюдении соответствующих законодательных и других обязательных требований.

Руководители должны демонстрировать свои обязательства в области вовлечения работников и их компетентности путем:

a) разработки стратегий, политик и целей;

b) определения обязанностей и полномочий;

c) обеспечения понимания потребностей и ожиданий потребителей;

d) определения требований к персоналу, таких как знания, навыки и поведение;

e) оценивания требований к ресурсам, таких как инфраструктура, производственная среда и условия работы;

f) обеспечения требуемых ресурсов;

g) поощрения в обмене информацией.

4.3 Процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности

Аспекты, связанные с компетентностью, могут охватываться соответствующими планами по развитию, которые могут также включать мероприятия, связанные с вовлечением работников. На Рисунке 2 показан процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности.

Этот процесс включает следующие четыре шага:

a) анализ (см. 4.4): собирают и анализируют данные, связанные с краткосрочными и долгосрочными целями организации в области вовлечения работников и их компетентности;

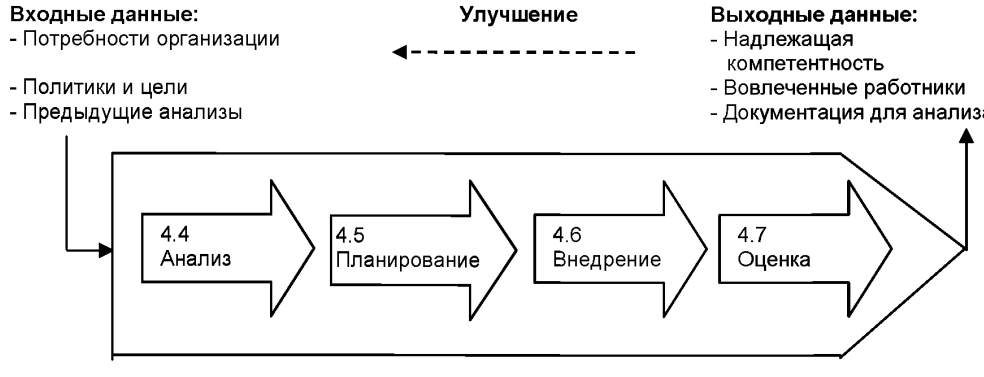

Рисунок 2 — Процесс, обеспечивающий внутри организации вовлечение работников и приобретение ими компетентности

b) планирование (см. 4.5): разрабатывают и поддерживают процедуры для того, чтобы планировать процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности на организационном, групповом и индивидуальном уровнях;

c) внедрение (см. 4.6): внедряют планы и связанные с ними мероприятия для того, чтобы добиться поставленной цели в области вовлечения работников и их компетентности;

d) оценка (см. 4.7): анализируют и оценивают планы, действия и полученные результаты в целях постоянного улучшения деятельности.

На каждом шаге следует проводить анализ, чтобы удостовериться в правильности входных и выходных данных. Эти шаги применимы ко всем уровням организации, группе и конкретному работнику.

4.4 Анализ вовлечения работников и приобретения ими компетентности

4.4.1 Идентификация потребностей

Организация должна через запланированные интервалы времени проводить идентификацию своих краткосрочных и долгосрочных потребностей, связанных с вовлечением работников и их компетентностью. Такая идентификация потребностей может охватывать организационные стратегии, ценности, бизнес-планы, политики и входные данные, полученные от заинтересованных сторон, таких как потребители.

Процесс идентификации будет начинаться с оценивания вовлечения работников и их компетентности на момент проведения оценки, выявляя любые ограничения или недостатки. Таким образом, этот процесс повлечет следующие шаги по оценке:

a) идентификацию потребностей, связанных с вовлечением работников и их компетентностью;

b) идентификацию условий и ресурсов, необходимых работникам для эффективной работы на рабочем месте.

Организации также следует рассмотреть необходимость проведения специальных подготовительных мероприятий, направленных на уменьшение рисков, связанных с недостатками текущей деятельности, или на их менеджмент. Такие риски могут возникать там, где например имеются новые или комплексные задачи, языковые барьеры или там, где происходят организационные изменения.

4.4.2 Оценка

Организация должна оценивать вовлечение работников и их компетентность на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Для того чтобы оценивать степень вовлечения работников, руководители должны определить конкретные методы для оценивания того, как работники выполняют свою работу, взаимодействуют, сотрудничают и обмениваются информацией.

Оценка должна быть согласована с действиями по развитию. Необходимо, чтобы по результатам оценки можно было провести анализ реализации задач и целей, которые были поставлены в отношении вовлечения работников и их компетентности. Записи оценки должны поддерживаться в рабочем состоянии.

Результаты оценки определяют разницу между текущим уровнем вовлечения работников и их компетентности и теми потребностями, которые были идентифицированы. Такие разрывы показывают области, требующие совершенствования, и образуют входные данные для последующего этапа.

4.5 Планирование вовлечения работников и их компетентности

4.5.1 Общие положения

По завершении сравнительного анализа организация должна применять и поддерживать в рабочем состоянии процедуры для планирования вовлечения работников и приобретения ими необходимой компетентности. Это включает разработку и постановку долгосрочных и краткосрочных целей в области компетентности как на общем организационном, так и на персональном уровнях. Цели должны быть официально одобрены и документально оформлены.

Планы должны быть составной частью ежегодного организационного и финансового планирования с тем, чтобы обеспечивалось наличие ресурсов, необходимых для достижения целей в области вовлечения работников и их компетентности.

4.5.2 Организационное планирование

Планирование вовлечения работников и приобретения ими требуемой компетентности должно осуществляться на основе плана стратегического развития, определяющего будущие потребности организации. Эти планы должны быть документально оформлены и содержать следующую информацию:

- цели и требования, основывающиеся на стратегическом направлении развития организации;
- запланированные виды деятельности и ответственность;
- временные сроки вовлечения работников и приобретения ими компетентности;
- требуемые ресурсы.

Руководители организации должны достигать соглашения с работниками в отношении разработанных планов, которые нужно документально оформить, а также анализировать и актуализировать через запланированные интервалы времени. План — это документ стратегического характера, основанный на описанном ранее анализе, который должен быть принят руководством организации. В плане должны быть определены мероприятия, ответственность и сроки достижения целей в области развития.

4.5.3 Планирование вовлечения конкретных работников и их компетентности

Для каждого работника организации должны быть разработаны персональные планы по развитию его вовлечения и компетентности. Такие планы должны включать мероприятия, ресурсы, ответственность и временные сроки по достижению поставленных целей и должны согласовываться между работниками, их непосредственными руководителями и руководством организации. Планы должны также быть документально оформлены, анализироваться и актуализироваться через запланированные интервалы времени.

4.6 Внедрение

4.6.1 Общие положения

Организация должна осуществлять запланированную деятельность, раскрываемую в 4.5, по вовлечению работников и приобретению ими компетентности. Результаты запланированной деятельности должны быть зарегистрированы и проанализированы.

4.6.2 Внедрение планов вовлечения работников

Действия руководства, направленные на увеличение степени вовлечения работников, должны принимать во внимание такие факторы, как обмен информацией, командная работа, ответственность, инновации и признание. Более подробное описание этих факторов приведено в Приложении А.

Вовлечение требует создания среды, в которой работники могут принимать участие в планировании и влиять на решения и действия, относящиеся к их работе. Среда должна обеспечивать вовлечение работников для достижения целей организации.

Процесс вовлечения работников включает следующие факторы:

- обмен информацией: объединяет различные факторы и направлен на обеспечение взаимопонимания и вовлечения работников. Руководители должны на постоянной основе сообщать работникам ключевую информацию, а также информировать работников об ожиданиях и выслушивать их мнения о текущем положении дел (см. подраздел А.4);
- подбор персонала: процесс поиска, изучения и отбора людей на ту или иную должность в организации. Руководители подразделений могут в той или иной мере принимать участие в процессе подбора персонала, однако более крупные организации часто пользуются услугами профессиональных кадровых агентств (см. подраздел А.12);
- осведомленность: установив цели и способы обмена информацией, персонал должен понимать, что в соответствии с требованиями ИСО 9001 организация должна разработать и внедрить систему менеджмента качества. Руководители должны обеспечить осведомленность своих работников в отношении процессов, за которые они несут ответственность (см. подраздел А.3);
- взаимодействие: работодатель должен брать на себя обязательство по улучшению партнерских отношений и способствовать взаимопониманию между работниками и их руководителями (см. подраздел А.8);
- командная работа и сотрудничество: имеет место, когда персонал работает вместе для достижения общей цели. Это такой способ распределения работы, который обеспечивает вовлечение работников. Это создает общие цели, знания, ценности, нормы поведения, увеличивая таким образом вероятность достижения целей в области качества (см. подраздел А.14);
- ответственность и полномочия: руководители несут ответственность за создание систем, предоставляющих работникам полномочия брать на себя ответственность за принятие решений, касающихся выполняемой ими работы. Они должны согласовываться с требованиями к компетентности, определенными в рамках системы менеджмента качества. Руководители создают рабочую среду, стимулирующую возможности персонала управлять своей собственной работой и принимать ответственные решения (см. подраздел А.13);

- креативность и инновации: высоких результатов удается достичь при высоком уровне креативности. Креативность формирует у работников повышенное осознание самореализации и, следовательно, усиливает вовлечение работников. Креативность — это процесс создания новых идей, в то время как инновации — процесс применения этих идей. В контексте организации термин «инновации» относится ко всему процессу, в ходе которого отдельными работниками или группами генерируются новые идеи с последующим преобразованием этих идей в продукцию, услуги или бизнес-практики (см. подраздел А.5);

- признание и награждение: организация должна предпринимать действия, направленные на постоянное улучшение вовлечения работников. Это достигается за счет признания и награждения отдельных работников или групп, усилиями которых удалось добиться результатов, представляющих пользу для всей организации (см. подраздел А.11).

Кроме перечисленных выше факторов, другие факторы, описание которых приведено в Приложении А, также влияют на степень вовлечения работников, например лидирующая роль руководства (см. подраздел А.9), наделение полномочиями (см. подраздел А.7), отношение и мотивация (см. подраздел А.2) и образование и обучение (см. подраздел А.6).

Примеры — В качестве примеров ниже приведены методы, связанные с измерением степени влияния некоторых из этих факторов. Эти измерения можно получить при проведении обследования персонала, изучении фокус-групп или проведении опросов.

- Осведомленность: степень понимания политик и целей системы менеджмента качества организации.

- Установление связей: результативность того, как группы работают вместе и помогают друг другу в процессе решения наиболее важных задач.

- Взаимодействие: степень удовлетворенности работников, при участии в таких видах деятельности, как обмен информацией, обучение и менеджмент.

- Командная работа: степень достижения группой работников поставленных перед ними целей в ключевых этапах проектов и требований к процессам.

- Креативность и инновации: количество выработанных идей при сравнении с показателями их внедрения.

4.6.3 Внедрение планов по обеспечению компетентности

Организация должна осуществлять запланированную деятельность по приобретению компетентности. Входным параметром для этого шага будет план по приобретению компетентности.

План по приобретению компетентности может включать деятельность по обучению и подготовке, поиску и подбору персонала, установлению партнерских отношений и аутсорсингу.

Применительно к конкретному работнику план по приобретению компетентности может состоять из таких мероприятий как обучение и подготовка работника без отрыва от производства или в специально оборудованном для этих целей помещении; работа в группе или в режиме коммуникаций с другими участниками, а также самостоятельное изучение работником материалов (самообучение).

Все выполненные действия должны быть документально оформлены.

4.7 Оценка

Организация должна действовать согласно установленным процедурам для оценки результативности выполненных действий по повышению вовлечения работников и приобретения ими компетентности.

При проведении такой оценки следует сравнивать имеющиеся результаты вовлечения работников и приобретения ими компетентности согласно разработанным ранее планам, и результаты такого сравнения должны сообщаться всем задействованным сторонам. После этого нужно внедрять соответствующие улучшения.

Оценка должна проводиться через запланированные интервалы времени, и полученные результаты должны оформляться в виде записей и использоваться в качестве входных данных для процесса анализа со стороны руководства.

Большинство действий, перечисленных в Разделах 5 — 8, могут служить контрольным перечнем для оценки текущей ситуации в организации, связанной с вовлечением работников и их компетентностью. Уровни вовлечения работников и их компетентности могут проверяться посредством сравнения выполненных действий согласно пунктам, перечисленным в каждом разделе.

В Приложении В также предложен метод для проведения организацией самооценки.

5 Ответственность руководства

5.1 Обязательства руководства

Демонстрируя свои обязательства по вовлечению персонала руководство должно:

a) объяснить работникам организации ценность систем менеджмента качества;

b) обеспечить постановку целей в области менеджмента качества и их развертывание на всех уровнях организации;

c) обеспечить осведомленность работников о взаимосвязи между системами менеджмента качества и показателями финансовой деятельности.

5.2 Ориентация на потребителя

В работе, направленной на повышение удовлетворенности потребителей, высшее руководство должно помогать работникам организации понимать следующее:

a) взаимосвязь между их деятельностью и потребностями/ожиданиями заинтересованных сторон;

b) важности удовлетворенности потребителей.

5.3 Политика в области качества

При разработке политики и обеспечения понимания ее положений высшее руководство должно:

a) обсуждать политику, способствуя ее пониманию;

b) обеспечивать, чтобы политика удовлетворяла потребности и ожидания всех заинтересованных сторон;

c) поощрять работников в понимании значимости политики, а также объяснять взаимосвязь между политикой и деятельностью каждого работника;

d) разъяснять работникам взаимосвязь между различными политиками и производственными планами или бизнес-планами.

5.4 Цели в области качества и планирование

Обеспечивая постановку в организации измеримых целей в области качества, высшее руководство должно:

a) разъяснять поставленные цели работникам;

b) контролировать достижение этих целей;

c) выстраивать деятельность работников в соответствии с организационными целями;

d) вовлекать работников в процесс постановки и актуализации тех целей, которые имеют к ним отношение.

5.5 Ответственность, полномочия и обмен информацией

5.5.1 Ответственность и полномочия

Обеспечивая определение и доведение до сведения работников ответственности и полномочий, высшее руководство должно:

a) определить роли и ответственность в области вовлечения работников и их компетентности для руководителей и для лиц, контролирующих работу на рабочих участках;

b) разъяснить каждому работнику его роль и обязанности;

c) обеспечить наделение работников ответственностью и полномочиями, необходимыми для эффективного выполнения ими своих обязанностей в рамках системы менеджмента качества.

5.5.2 Представитель руководства

При принятии решения о назначении представителя руководства высшее руководство должно:

a) определить представителя, обладающего компетентностью для координации разработки, внедрения, поддержания и улучшения системы менеджмента качества;

b) выбирать представителя, обладающего лидерскими, наставническими качествами и коммуникативными навыками;

c) предоставлять необходимые полномочия, ответственность и время, необходимое для эффективного исполнения возлагаемых функций;

d) если речь идет о крупной организации, то следует выбрать представителя от каждого подразделения и сформировать межфункциональную группу в целях предоставления отчетности представителю руководства организации.

5.5.3 Внутренний обмен информацией

Высшее руководство при обеспечении процессов обмена информацией, в том числе о результативности и эффективности системы менеджмента качества, должно:

a) установить каналы обмена информацией «сверху вниз» и «снизу вверх»;

b) использовать специальные технические приемы, такие как «командные брифинги» для обмена информацией;

c) проводить мониторинг результативности каналов обмена информацией.

5.6 Анализ со стороны руководства

Высшее руководство при оценивании результативности и эффективности системы менеджмента качества должно использовать входные данные для анализа, проводимого через запланированные интервалы времени, и выполнять следующие действия:

a) принимать решения и меры, направленные на улучшение вовлечения работников и их компетентности;

b) устанавливать цели в области вовлечения и компетентности работников и сообщать их всем заинтересованным сторонам;

c) внедрять механизмы, обеспечивающие успешное достижение целей в области вовлечения и компетентности работников;

d) выделять ресурсы для развития компетентности работников;

e) вовлекать персонал в процессы системы менеджмента качества и знать о проблемах и трудностях, имеющихся у работников, и об их возможностях;

f) предоставлять платформу для обмена идеями среди работников.

6 Менеджмент ресурсов

6.1 Обеспечение ресурсами

Высшее руководство при обеспечении ресурсами, необходимыми для постоянного улучшения системы менеджмента качества, должно:

a) быть осведомленным и выделять ресурсы, необходимые работникам для успешного выполнения своей работы;

b управлять на всех уровнях организации ресурсом, связанным с наличием знаний.

6.2 Человеческие ресурсы

6.2.1 Общие положения

Планирование, связанное с человеческими ресурсами, должно осуществляться как на стратегическом (долгосрочном), так и на тактическом (краткосрочном) уровнях, и оно должно включать процесс поиска и отбора персонала, который:

a) прозрачный для кандидатов и придает первостепенное значение вопросам, связанным с компетентностью;

b) обеспечивает соискателей информацией об организационных ценностях и отношениях;

c) идентифицирует, насколько то или иное лицо соответствует организационной культуре (например, ценности и отношения организации);

d) устанавливает критерии компетентности для каждой роли, которые должны определять руководители совместно с заинтересованными сторонами в ходе структурированного обсуждения.

6.2.2 Компетентность, подготовка и осведомленность

Высшее руководство при оценивании требований к компетентности и определении потребностей, связанных с ее повышением, должно:

a) применять процесс приобретения компетентности, описание которого приведено в 4.3;

b) обеспечивать проведение подготовки персонала на основе требований к компетентности;

c) обеспечивать наличие профессиональной сертификации работников, когда это необходимо;

d) объяснять работникам роли и требования в области компетентности, необходимые для достижения целей в области качества (см. 5.4);

e) доводить до работников информацию о том, каким образом они вносят свой вклад в достижение результатов организацией.

Примечание — ИСО 10015 содержит метод по планированию, проведению и мониторингу обучения и профессиональной подготовки персонала.

6.3 Инфраструктура

При создании, обеспечении и поддержании в рабочем состоянии инфраструктуры, организация должна:

a) привлекать к работе по планированию инфраструктуры соответствующих работников на всех уровнях организации;

b) обеспечивать осведомленность всех работников об имеющихся ресурсах;

c) обеспечивать необходимую компетентность работников для эффективного использования ресурсов;

d) идентифицировать средства для исправления любых проблем.

6.4 Производственная среда

При управлении производственной средой организации необходимо обеспечить, чтобы работники:

a) были осведомлены о своей роли и ответственности за выполнение законодательных и других обязательных требований;

b) знали о своих правах согласно международным, национальным и региональным нормативным актам;

c) были вовлечены в выявление недостатков и рисков, связанных с экологией, здоровьем и безопасностью, имеющие отношение к их ролям;

d) были подготовлены в рамках организационных систем по охране труда и окружающей среды;

e) имели навыки для регистрации и передачи сообщений об имеющихся опасностях и могли предпринимать корректирующие действия.

7 Процессы жизненного цикла продукции

7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции

При планировании и разработке процессов жизненного цикла продукции, организации необходимо обеспечить:

a) привлечение к процессу проектирования работников, подходящих для этой цели;

b) поддержание на должном уровне осведомленности о рисках, связанных с любыми ограничениями в области компетентности;

c) управление возникающими рисками при отсутствии возможности обеспечить необходимую компетентность;

d) «владельцам» процессов осознание своей персональной ответственности за выходные данные;

e) разработчикам процессов осознание важности процессов с перекрестными функциональными связями;

f) группе, включающей представителей на различных функциональных уровнях, возможность связать между собой процессы для формирования системы.

7.2 Процессы, связанные с потребителями

7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции

При определении требований, относящихся к продукции, организации необходимо обеспечить:

a) лицам, ответственным за процессы жизненного цикла продукции/предоставление услуги, понимание потребностей и ожиданий потребителей, а также требований, предъявляемых к продукции;

b) работникам надлежащий уровень знаний законодательных и других обязательных требований;

c) производственному персоналу осведомленность о правовых обязательствах и законодательных требованиях в области защиты потребителей.

7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции

При анализе требований, относящихся к продукции, организации необходимо обеспечить:

a) при идентификации требований потребителей проведение консультаций с лицами, ответственными за процессы жизненного цикла продукции/предоставление услуги с тем, чтобы обеспечить способность выполнения процесса;

b) возможность работникам иметь ясное понимание и владеть навыками для разрешения любых разногласий с потребителями.

7.2.3 Связь с потребителями

При поддержании связи с потребителями, касающейся информации о продукции, заказов или обратной связи, организации необходимо обеспечить:

a) работникам, находящимся в контакте с потребителями, поддержание с ними обратной связи и возможность разрешать любые проблемы потребителей, связанные с их неудовлетворенными потребностями;

b) лицу, работающему с претензиями/жалобами, надлежащий уровень знаний соответствующей политики и процессов;

c) участие работников подразделений, деятельность которых связана с поступившей жалобой, в совещаниях по поступившим в адрес организации жалобам;

d) полномочия лицам, работающим с жалобами, сообщать сведения о жалобах тем работникам, которые могут улучшить процессы, имеющие отношение к поступившей жалобе;

e) обратную связь с потребителем по результатам рассмотрения жалобы, а также со всеми работниками организации, которые участвовали в ее рассмотрении (см. ИСО 10001, ИСО 10002, ИСО 10003);

f) потребителям принятие участия в мероприятиях, связанных с разработкой и улучшением продукции и услуг, посредством организации встреч, например с участием фокус-групп.

7.3 Проектирование и разработка

7.3.1 Планирование проектирования и разработки

При планировании проектирования и разработки продукции организация должна:

a) определить стадии проектирования и разработки, в которых участвуют работники, имеющие отношение к процессу проектирования;

b) обеспечить, чтобы работники, участвующие в процессе проектирования и разработки, обладали необходимой компетентностью;

c) определить ответственность и полномочия работников, участвующих в проектировании и разработке;

d) обеспечить обмен информацией между работниками, участвующими в процессе проектирования и разработки (см. 7.3.2 и 7.3.3);

e) обеспечить подготовку работников для процессов по внесению изменений в проект и идентификации рисков, связанных с проектированием и разработкой.

7.3.2 Входные данные для проектирования и разработки

Требования к входным данным для проектирования и разработки должны быть четко определены и оформлены в виде записей. Входных данных должно быть достаточно и они не должны быть противоречивыми. Организация должна обеспечить:

a) осуществление передачи информации о потребностях и ожиданиях потребителей между разработчиками и работниками, отвечающими за продажи;

b) в мероприятиях, связанных с проектированием и разработкой, принятие участия работников других подразделений (например, отделов продаж, маркетинга или производственных служб) с тем, чтобы обеспечить согласованность в отношении входных данных для проектирования и разработки;

c) в мероприятиях, связанных с проектированием и разработкой, включение экспертизы со стороны всех подразделений организации;

d) все соответствующие входные данные должны быть учтены.

7.3.3 Выходные данные проектирования и разработки

Выходные данные проектирования и разработки верифицируют относительно входных данных и официально одобряют до их последующего использования, для того чтобы обеспечить:

a) принятие во внимание интересов как внутренних, так и внешних потребителей (включая конечных потребителей);

b) соответствие продукции по результатам проектирования и разработки требованиям безопасности и ее удобство в эксплуатации потребителями.

7.3.4 Анализ проекта и разработки

Мероприятия по анализу проекта и разработки выполняют в соответствии с планом, и рассмотрение любых вопросов, требующих принятия мер, должно происходить посредством:

a) привлечения наиболее компетентных лиц, включая конечных пользователей, в целях идентификации проблем и решений, связанных с проектированием и разработкой;

b) сообщения информации о полученных результатах анализа всем лицам, которых затрагивают решения, связанные с проектированием и разработкой, включая работников производственных служб, отделов закупок и продаж, а также конечных пользователей и поставщиков.

7.3.5 Верификация проекта и разработки

При верификации выходных данных проектирования и разработки в целях удостоверения их соответствия входным данным, организация должна:

a) верифицировать проект и разработку на предмет возможности использования с участием внутренних и внешних потребителей;

b) объяснить работникам, отвечающим за производственные процессы и продажи, процесс верификации проекта и разработки до того, как новый продукт/услуга начнет выпускаться;

c) обеспечить, насколько это необходимо, поддержание информированности работников, отвечающих за производственные процессы, и групп, занимающихся продажами, на всех стадиях процесса верификации.

7.3.6 Валидация проекта и разработки

Валидация осуществляется в соответствии с планом (см. 7.3.1). Где это практически возможно, валидация продукта или услуги будет завершена до поставки продукции или услуги, и необходимо:

a) объяснить работникам, участвующим в производственных процессах и занимающихся продажами, процесс валидации проекта и разработки до того, как новый продукт/услуга начнет выпускаться;

b) в обязательном порядке провести валидацию в присутствии внутреннего или внешнего потребителя;

c) обеспечить проведение валидации работниками, обладающими компетентностью для анализа обратной связи с внутренними и внешними потребителями и поставщиками, так чтобы было возможно провести необходимые модификации.

7.3.7 Управление изменениями проекта и разработки

При идентификации изменений и ведении записей изменения подлежат анализу, верификации, валидации и одобрению до их внесения, и должно выполняться следующее:

a) собрания для обсуждения изменений проекта и разработки должны проводиться с участием работников, которые являются частью процессов, включая пользователей продукции;

b) изменения проекта и разработки должны разъясняться всем работникам, которых касается данное изменение;

c) в ходе осуществления процесса по внесению изменений потребителям и поставщикам, которых затрагивают данные изменения, должна предоставляться соответствующая информация.

7.4 Закупки

7.4.1 Процесс закупок

При использовании механизмов управления применительно к поставщику тип и степень управления должны зависеть от воздействия закупленной продукции на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию. Организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию и услуги, отвечающие требованиям организации. Кроме того требуется учитывать следующие аспекты:

a) работники организации должны понимать и уметь применять принципы менеджмента качества в отношении поставщиков;

b) пользователи закупленных товаров/услуг должны привлекаться к участию в отборе поставщиков;

c) руководство организации должно обеспечить, чтобы персонал, работающий в организации, но который принят на работу внешней организацией, был компетентен и осведомлен о процессах и целях организации согласно своим функциям.

Примечание — Это может осуществляться посредством подготовки, собраний и других подходящих средств, связанных с обменом информацией.

7.4.2 Информация по закупкам

Поставщик должен обеспечиваться всей необходимой информацией, которая в достаточной мере описывает закупаемую продукцию, включая применяемые требования системы менеджмента качества. Для этого:

a) работник, оформляющий заявку на закупаемую продукцию, должен владеть информацией о требованиях, предъявляемых к закупаемой продукции;

b) работник, оформляющий заказ на закупку, должен знать какую информацию нужно предоставлять поставщику;

c) необходимо, чтобы до соответствующих работников поставщика была доведена информация о процессах, применяемых в организации.

7.4.3 Верификация закупленной продукции

В целях обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям, организация должна обеспечить:

a) наличие у работников необходимой компетентности для верификации закупленной продукции;

b) при необходимости, предоставление работникам сведений с соответствующими разъяснениями о показателях деятельности и характеристиках поставщика.

7.5 Производство и обслуживание

7.5.1 Управление производством и обслуживанием

При планировании и осуществлении в управляемых условиях производства продукции или предоставления услуг организации необходимо обеспечить:

a) принятие участие работников в разработке рабочих инструкций по своей работе в целях обеспечения лучшего понимания;

b) разъяснение новым работникам положений рабочих инструкций и проведение дальнейших наставлений по ходу работы;

c) разработку программ по подготовке персонала для введения в действие новых процессов;

d) объяснение работникам критических характеристик продукции и согласование с лицами, выполняющими эту работу. требуемых измерений.

7.5.2 Валидация процессов производства и обслуживания

Организация должна валидировать любые процессы производства и обслуживания, результаты которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерениями. Следует давать разъяснения в отношении:

a) тех ситуаций, когда не представляется возможным верифицировать результат процесса;

b) необходимости управления входными данными процессов, например, применительно к материалам, информации и документации, так чтобы эти процессы могли быть предсказуемыми.

7.5.3 Идентификация и прослеживаемость

При идентификации продукции и ее статуса на всех стадиях жизненного цикла организация должна:

a) обеспечить понимание работниками значения и важности процесса идентификации и прослеживаемости продукции;

b) рассматривать вопросы о разработке блок-схем процессов в целях наглядного объяснения прослеживаемости.

7.5.4 Собственность потребителей

Организация должна проявлять заботу в отношении собственности потребителя в то время, пока она находится под управлением организации. Работники должны понимать:

a) требования, относящиеся к идентификации, верификации и обеспечения сохранности;

b) что является интеллектуальной собственностью потребителя и как следует ее защищать.

7.5.5 Сохранение соответствия продукции

Требования системы менеджмента качества распространяются на обеспечение сохранности соответствия продукции в ходе внутренней обработки и в процессе поставки продукции к месту назначения. Работники должны:

a) получать разъяснения о критических характеристиках продукции;

b) принимать участие в разработке процедур там, где имеется высокий риск повреждения продукции;

c) получать информацию об ответственности в области мониторинга продукции.

7.6 Управление оборудованием для мониторинга и измерений

В случаях, когда системой менеджмента качества требуется, чтобы организация определяла оборудование для мониторинга и измерений, необходимое для обеспечения свидетельства соответствия продукции установленным требованиям, работники должны:

a) понимать требования, относящиеся к калибровке и управлению оборудованием для тех случаев, когда используется измерительное оборудование;

b) перед использованием оборудования проверять его калибровочный статус и знать о последствиях нарушений, связанных с управлением оборудованием;

c) быть компетентными для выполнения калибровки.

8 Измерение, анализ и улучшение

8.1 Общие положения

Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения. Кроме того, должно применяться следующее:

a) ответственность (см. 5.5.1) должна быть определена для работников, осуществляющих измерения, оценку и мониторинг;

b) работники, ответственные за тот или иной процесс, должны участвовать в выборе ключевых аспектов, подлежащих измерению, с тем чтобы определить качество;

c) работники, отвечающие за процессы, связанные с измерением, должны быть компетентны в области измерений, анализа и улучшений;

d) работники должны получать сведения о том, каким образом проводимые измерения вносят вклад в измерение суммарных показателей деятельности организации;

e) работники должны быть уполномочены улучшать характеристики своих процессов посредством выбранных средств.

8.2 Мониторинг и измерение

8.2.1 Удовлетворенность потребителей

Организация должна проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителем выполнения организацией его требований. Должно применяться следующее:

a) работникам следует объяснить ценность проведения измерений и мониторинга удовлетворенности потребителей (см. ИСО 10004);

b) работникам следует давать разъяснения в отношении результатов мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей и последующих предпринятых действиях.

8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы времени в целях установления того, насколько эффективно внедрена и функционирует система менеджмента качества. При этом необходимо обеспечить:

a) внутренним аудиторам обучение, соответствующую подготовку и компетентность для проведения внутренних аудитов, а также были независимы по отношению к тем видам деятельности, которые проверяются;

b) в работе аудиторской группы участие представителей различных функциональных уровней и руководящих звеньев организации, чтобы эта группа могла рассматриваться как представительная группа всей организации;

c) опрашиваемым в ходе аудиторской проверки работникам надлежащие разъяснения того, что при аудите оценивается процесс, а не конкретное лицо;

d) работникам понимание задач аудита в предоставлении высшему руководству информации о результативности и эффективности функционирования системы менеджмента качества;

e) понимание высшим руководством процесса аудита и мониторинга результатов.

Примечание — См. ИСО 19011 для руководства по проведению внутренних аудитов.

8.2.3 Мониторинг и измерение процессов

Организация должна проводить мониторинг и измерение процессов системы менеджмента качества. В случае, когда запланированные результаты не достигнуты, следует предпринять необходимые коррекции и корректирующие действия. Кроме того необходимо учесть следующее:

a) владельцы процессов должны проводить мониторинг того процесса, за который они отвечают;

b) показатели для измерения должны разрабатываться работниками, вовлеченными в данный процесс;

c) следует объяснить взаимосвязь между измерением процесса, проводимым работниками, и последующими корректирующими действиями.

8.2.4 Мониторинг и измерение продукции

Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции в целях верификации соблюдения требований к продукции. Кроме того следует:

a) поощрять сотрудничество между «владельцем» процесса и работником, проводящим верификацию, в том случае, когда «владелец» процесса не отвечает за мониторинг продукции;

b) обеспечивать работникам компетентность, необходимую для проведения мероприятий по мониторингу и измерениям, и рабочую среду для проведения данных мероприятий.

8.3 Управление несоответствующей продукцией

Организация должна обеспечивать идентификацию продукции, не соответствующей требованиям, и управление ею в целях предотвращения непреднамеренного использования или поставки такой продукции. Организации необходимо обеспечить следующее:

a) работникам, ответственным за процесс, в ходе которого идентифицируется несоответствующая продукция, принятие участия в разработке требуемой процедуры;

b) предоставление информации о критериях идентификации и удаления несоответствующей продукции или услуги;

c) предоставление информации о рисках, возникающих вследствие несоответствия продукции или услуги установленным требованиям;

d) присутствие работников на собраниях, где бы они могли делиться друг с другом информацией, что позволяло бы обеспечить обратную связь и анализ несоответствий и содействовало обучению персонала, позволяя предотвращать повторное возникновение несоответствий.

8.4 Анализ данных

Организации должны проводить оценку данных для постоянного улучшения, а также:

a) развивать компетентность работников в области сбора, анализа, интерпретации и оценивания данных;

b) оперативно передавать информацию о результатах анализа данных на соответствующие руководящие уровни менеджмента организации и другим заинтересованным сторонам;

c) объяснять работникам результаты, полученные в ходе анализа данных для того чтобы могли быть предприняты необходимые корректирующие действия.

Примечание — ИСО/ТО 10017 содержит информацию о статистических методах и анализе данных.

8.5 Улучшение

8.5.1 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества и обеспечивать вовлечение своих работников посредством:

a) разработки блок-схем, показывающих взаимосвязи между процессами анализа со стороны руководства и измерения, корректирующими или предупреждающими действиями и с постоянным улучшением;

b) поощрения руководителей для создания и внедрения программ, направленных на улучшение деятельности организации, предусматривающих вовлечение работников на всех функциональных уровнях организации;

c) поощрения руководителей проводить обучение работников в ходе осуществления процесса по постоянному улучшению деятельности.

8.5.2 Корректирующие действия

Организация должна предпринимать корректирующие действия в целях устранения причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Кроме того необходимо:

a) применять систематизированную методологию, которая может быть понятна работникам и которую они могут применять в целях идентификации корневых причин возникающих проблем;

b) обеспечить идентификацию корневых причин работниками при условии наличия у них соответствующей компетентности по использованию знаний, полученных по результатам мониторинга;

c) обеспечить понимание того, что при решении проблем необходимо использовать коллективные знания;

d) использовать межфункциональные группы для реализации проектов, направленных на улучшение деятельности, с тем чтобы извлечь максимальную пользу от коллективного знания.

8.5.3 Предупреждающие действия

Организация должна определять действия в целях устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления посредством обеспечения понимания работниками:

a) целесообразности осуществления предупреждающих действий в тех случаях, когда имеется тенденция отклонения какого-либо процесса от заданных параметров;

b) важности взаимосвязи между предупреждающими действиями и анализом данных;

c) ценности предупреждающих действий в сравнении с корректирующими действиями.

Приложение А
(справочное)

Факторы, влияющие на вовлечение работников и их компетентность

А.1 Общие положения

В настоящем приложении рассматриваются следующие факторы:
- отношение и мотивация (см. подраздел А.2);
- осведомленность (см. подраздел А.3);
- обмен информацией (см. подраздел А.4);
- креативность и инновации (см. подраздел А.5)
- образование и обучение (см. подраздел А.6);
- наделение полномочиями (см. подраздел А.7);
- взаимодействие (см. подраздел А.8);
- лидирующая роль руководства (см. подраздел А.9);
- установление связей (см. подраздел А.10);
- признание (см. подраздел А.11);
- подбор персонала (см. подраздел А.12);
- ответственность и полномочия (см. подраздел А.13);
- командная работа и сотрудничество (см. подраздел А.14).

Описанием факторов объясняется то, почему каждый из этих факторов представляет важность, и показываются преимущества от внедрения мер, предусмотренных данными факторами.

А.2 Отношение и мотивация

Руководители должны обеспечить работникам заинтересованность и мотивацию для достижения результатов, желаемых организацией. Главные преимущества позитивного отношения и мотивации состоят в том, что они формируют рабочую среду, которая продуктивна для достижения запланированных результатов.

Поведение работников должно согласовываться с целями стратегий, политик и процедур организации. Это включает в себя демонстрацию работниками таких качеств и манеру поведения, которые ориентированы на достижение целей организации. Отношение работника к политикам, процедурам, процессам, продукции, поставщикам, персоналу, потребителям, высшему руководству организации или другим элементам системы менеджмента определяет цель и манеру его поведения.

Позитивное отношение вырабатывается как результат лидирующей роли руководства (см. подраздел А.9), получения образования и развития компетентности (см. подраздел А.6), а также посредством реализации структурированных программ по признанию вклада и заслуг работников (см. подраздел А.11).

А.3 Осведомленность

Работники должны знать политики и цели системы менеджмента качества и понимать свою роль в достижении поставленных целей. Для этого работникам необходимо знать, что в соответствии с ИСО 9001 организации требуется внедрить систему менеджмента качества, в которой идентифицированы процессы и обеспечивается их результативность. Работники должны осознавать свою персональную ответственность за достижение результативной реализации процессов.

Руководители должны обеспечить работникам условия для понимания цели системы менеджмента качества и свою роль в этой системе. Они также должны обеспечить осведомленность работников о том, что система менеджмента качества содержит документы, определяющие политику и цели; руководство и процедуры; документацию, содержащую планы и записи, которые должны управляться и быть известны. Работники должны участвовать во всех стадиях процесса, связанных с идентификацией, и в механизмах управления, с которыми они работают, и они должны понимать свои обязанности в отношении процессов.

Осведомленность работников часто обеспечивается в процессе приема на работу и введения в должность (см. подраздел А.12). Методы, посредством которых обеспечивается осведомленность, могут включать получение разъяснений от лица, курирующего конкретного работника, групповую презентацию с показом слайдов или видеопрезентацию. Однако эту деятельность следует

рассматривать как непрерывную с предоставлением на регулярной основе соответствующей информации о результатах, относящихся к системе менеджмента качества.

А.4 Обмен информацией

Эффективный обмен информацией необходим для того, чтобы персонал, работающий как внутри организации, так и вне ее, руководствовался общими целями. По мере того как организация растет и ее структура становится более сложной, усложняются и каналы обмена информацией.

Точность, краткость и ясность делают процесс обмена информацией более эффективным. Цель любой коммуникации должна быть ясной и необходимо исключить передачу ненужного содержания. Сообщение следует доставлять в наиболее простом по содержанию виде, и его суть должна быть изложена в форме, которая будет понятна получателю сообщения. Сообщения в устной форме не всегда понятны сразу, поэтому ключевые моменты сообщения следует повторять.

Обмен информацией может осуществляться посредством различных средств, которые могут быть вербальными и невербальными. Правильное средство передачи сообщения следует выбирать, исходя из аудитории, для которой предназначается сообщение. Среда передачи и методы будут зависеть от цели и характера передаваемой информации. Сообщения со значительным объемом информации необходимо документировать, а простые сообщения можно передавать в устной форме. Важные сообщения, как правило, передают в разных форматах, например, в визуальной, вербальной и письменной формах. Примеры средств, используемых при передаче информации, включают непосредственный контакт участников, сообщения в виде новостей, интерактивные блоги, электронную почту, совещания и видеоконференции.

В организациях, имеющих иерархическую структуру, внутренний обмен информацией может осуществляться «сверху-вниз» от высшего руководства организации и руководителей низшего звена и «снизу-вверх» в тех случаях, когда передается информация о показателях работы. В организации с функциональной структурой в форме матрицы могут также иметься перекрестно-функциональные каналы связи, охватывающие различные функциональные уровни, обеспечивающие обмен информацией между группами и между отдельными работниками (см. подраздел А.10).

Обмен информацией необходим для распространения информации о системе менеджмента качества и организационных стратегиях (см. подраздел А.3). Они также необходимы, когда нужно узнать мнение персонала о том, как они оценивают ту или иную ситуацию, так чтобы работники могли влиять на планы и решения, и также для получения представления о том, какие аспекты имеют первостепенное значение применительно к любой работе, выполняемой конкретным работником (см. подраздел А.14).

А.5 Креативность и инновации

Креативность и инновации внутри организации помогают улучшить существующие процессы и продукцию, а также создавать новые продукты и услуги для потребительского рынка.

Креативность — это процесс генерации новых идей, в то время как инновации охватывают как генерацию, так и прикладные аспекты, связанные с применением этих идей. В контексте организации термин «инновация» относится ко всему процессу, в ходе которого работниками или группами генерируются новые идеи с последующим преобразованием этих идей их в коммерческую продукцию, услуги или бизнес-практики. Инновации часто создаются вследствие коллективного обмена знаниями. Успешные инновации возникают как следствие высокой степени вовлечения работников (см. также подразделы А.10 и А.14).

Характер вклада, вносимого работниками в процесс, связанный с инновационной деятельностью, меняется по ходу процесса. Меняющиеся потребности на современных производственных участках требуют, чтобы работники были способны эффективно работать как в условиях действующих стабильных процессов, так и в условиях изменяющейся рабочей среды, используя новую компетентность, связанную с креативным подходом и инновациями.

Для развития креативности и инноваций руководители должны признавать и поощрять инновационную деятельность (см. подраздел А.11). Это достигается посредством идентификации возможностей для инноваций и поощрением работников находить решения, применимые в практической деятельности.

А.6 Образование и обучение

Компетентность — это способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов. Преимущества от получения образования и проведения обучения связаны с повышением компетентности, что ведет к возрастанию способности человека приносить пользу организации и ее потребителям. Образование и обучение — это неотъемлемые факторы для

обеспечения вовлечения работников и их компетентности. Успешные организации используют знания и навыки своих работников так, чтобы это приносило ценность организации и ее потребителям.

Обучение — это процесс приобретения знаний или навыков посредством получаемого опыта, наставлений или изучения того или иного предмета/дисциплины. Результатом обучения на специальных курсах по установленным программам становится получение работником тех или иных квалификаций. Процессы, связанные с обучением, применимы индивидуально к конкретному человеку или коллективно к той или иной организации. Организациям следует признать то, что люди могут обучаться различными способами. Одни учатся в классах, а для других больше подходит обучение непосредственно под руководством наставника. Некоторые люди лучше усваивают материал с помощью сетевых средств.

Обучающаяся организация акцентирует свои усилия на пополнении знаний с тем, чтобы непрерывно повышать организационные способности и возможности для продуктивной деятельности. Чтобы организации были конкурентоспособными, им необходимо быть компетентными. Чтобы добиться необходимого пополнения знаний и поступления информации и для того, чтобы стать обучающейся организацией, необходимо чтобы процессы организации формировали систему менеджмента. Способность организации к обучению и пополнению знаний увеличивает ее конкурентоспособность. Организация, повышающая свой образовательный уровень, акцентирует свои усилия на пополнении своих знаний, чтобы постоянно повышать способность организации и ее возможности для продуктивной деятельности.

Преимущества эффективного обучающего процесса состоят в повышении осознанности достижений, удовлетворенности от работы и ее обеспеченности. Это ведет к улучшению в мотивации и в отношении к работе (см. подраздел А.2). Совершенствование навыков, таких как, например обмен информацией, ведет к повышению качества продукции и улучшению обслуживания потребителей. В масштабах всей организации это ведет к повышению ее конкурентоспособности и прибыльности.

А.7 Наделение полномочиями

Наделение полномочиями позволяет работникам брать ответственность за свою работу и ее результаты. Это достигается путем предоставления работникам всей необходимой информации, полномочий и свободы принимать решения, относящиеся к выполняемой ими работе. Это приводит к снижению потребности в централизованном управлении и позволяет организации работать более гибко.

Чтобы этого добиться, руководители должны определить персональные цели для каждого работника, делегировать полномочия и ответственность, а также создать рабочие условия, в которых люди сами управляют своей работой и сами принимают решения (см. подраздел А.9). Организация должна побуждать работников действовать самостоятельно, признавая хорошую работу, вознаграждая результаты и отмечая достижение целей (см. подраздел А.11).

Для развития компетентности работников требуется выделять ресурсы (см. подраздел А.6). Должен быть предоставлен полный объем информация и знаний в отношении работы персонала, а также информация о показателях деятельности организации и о наметившихся тенденциях. Наделение полномочиями стимулирует обучение работников. Отличительной чертой успешных коллективов является то, что они наделены полномочиями по принятию решений (см. подраздел А.14).

Наделение полномочиями позволяет руководителям организации всех уровней уделять больше времени вопросам планирования и стратегического развития.

А.8 Взаимодействие

Когда работники полностью включены в деятельность организации они испытывают большую причастность, что позволяет организации осуществлять свои процессы более эффективным образом. Взаимодействие складывается из эффективного подбора персонала (см. подраздел А.12) с последующим введением работника в коллектив через обеспечение его осведомленности (см. подраздел А.3). Обеспечение эффективного взаимодействия требует взаимодействия как со стороны руководителей, так и со стороны работников.

Взаимодействие руководства требуется для того, чтобы продемонстрировать обязательство компании по улучшению партнерских отношений между работниками и руководителями. Руководителям нужно достичь большего контакта и взаимопонимания со своими работниками через понимание их ожиданий. Это достигается посредством регулярной обратной связи (см. подраздел А.4). Степень взаимодействия отдельного работника напрямую зависит от того, как персонал относится к своим руководителям и коллегам (см. подраздел А.10).

Восприятие работником важности своей работы оказывает прямое влияние на удовлетворенность потребителей. Степень важности для организации будет видна из наличия ресурсов для выполнения работником своей работы. Улучшения и изменения будут с большей вероятностью исходить от работников, полностью причастных и вовлеченных в процессы организации.

А.9 Лидирующая роль руководства

Единство целей и методов управления организацией формируется руководством. Руководители должны создавать и поддерживать среду внутри организации, где работники могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации [см. ИСО 9000:2005, пункт 0.2, подпункт b)]. Руководство дает четкий ориентир для всех работников и позволяет им двигаться по пути достижения организационных целей. Руководитель должен обладать необходимой компетентностью, чтобы этого добиться.

Руководители организации определяют цели и выделяют ресурсы, и их действия в значительной мере имеют стратегический характер. Руководители низшего звена организуют управление ресурсами для того, чтобы достичь результата, обеспечивая взаимодействие работников внутри организации, и их действия имеют в большей мере тактический характер. Руководители низшего звена координируют действия в целях обеспечения руководства и управления организацией.

А.10 Установление связей

Установление связей содействует передаче информации, знаний и идей.

Существуют два основных типа сетей:

- открытая сеть, в большей степени пригодная для того, чтобы делиться знаниями;
- закрытая сеть — для достижения результатов.

Открытая сеть подходит для определения новых возможностей и концептуальных решений. Чтобы быть эффективной, эта сеть должна быть диверсифицированной и широко охватывать пользователей. Она должна включать потребителей, бизнес-партнеров и лиц, специализирующихся в других дисциплинах и областях деятельности. Инновационные «прорывы» часто возникают на пересечении различных областей знаний.

Закрытую сеть легче сформировать, и она более эффективна для достижения результатов. Вполне естественно, что люди одного круга со схожими интересами, образованием и воспитанием больше тяготеют друг к другу, и они формируют закрытые сети. Одной из особенностей таких сетей является то, что при обсуждении тех или иных вопросов люди формируют группы и вместе работают над решением. Знания, которыми обмениваются между собой такие маленькие группы, где люди знакомы друг с другом, являются более сконцентрированными на предмете и содержат больший объем информации. Закрытые сети, как правило, отличаются отсутствуем разнообразия.

Небольшие организации легче охватываются сетями, но по мере того как размер организаций становится больше, обмен информацией усложняется (см. подраздел А.4). Сети могут развиваться с помощью электронных средств через интернет. Однако пока что объем передаваемой информации в таких сетях значительно меньше, чем в сетях с прямыми каналами связи от одного адресата к другому.

А.11 Признание

Признание и награждение работников усиливает мотивацию и понимание персоналом ценности своих усилий, сделанных в интересах организации. Признание достижений должно усиливать стремление персонала работать еще лучше в заданном направлении. Оно также демонстрирует, что организация ценит своих работников и думает об их успехах, что усиливает чувство гордости и уважения среди работников.

Некоторые организации также признают вклад других сторон, например, поставщиков и работников, выполняющих работу по поручению организации. В этом случае руководствуются теми же принципами.

Нематериальное вознаграждение может часто цениться выше, чем вознаграждение в виде денежных средств или ценных подарков. В отношении признания вклада и заслуг работников, организации следует установить ясные и понятные критерии в отношении того, какие результаты работы или вклад работников будут признаваться и оцениваться организацией, и это должно подкрепляться систематической обратной связью с работниками внутри организации.

Организация должна сообщать своим работникам специальную информацию о том поведении или о тех действиях, которые признаются и ценятся. В идеальном случае признание должно иметь место по возможности сразу после достижения результатов, так чтобы это признание усиливало стремление к совершению тех поступков и достижений, которые организация желает поощрить.

А.12 Подбор персонала

Подбор персонала — это процесс поиска, подбора и отбора персонала на ту или иную позицию в организации. Руководители подразделений могут в той или иной мере принимать участие в процессе подбора персонала, однако более крупные организации могут воспользоваться услугами кадровых агентств.

Поиск кандидатов включает идентификацию кандидатов, обладающих соответствующей компетентностью, посредством размещения рекламы или через поисковые системы агентств по подбору персонала. В результате формируется список кандидатов, которые затем могут оцениваться с тем, чтобы определить кандидатов, которые обладают требуемыми квалификациями и персональными данными, подходящими организации.

Компетентность необходимо оценивать до опроса кандидата для того, чтобы определить уровни компетентности. Тестирование может включать тесты, оценивающие интеллектуальные способности и наклонности, знания по рабочей специальности и личностные качества кандидата. Затем могут проводиться интервью согласно установленным схемам или в произвольном порядке.

Информацию, предоставленную соискателем в анкете, необходимо верифицировать и в некоторых ситуациях может потребоваться проверка благонадежности кандидата. Все это может быть широкомасштабной задачей и к моменту принятия решения в пользу того или иного кандидата следует постараться свести этот процесс к двум или трем претендентам. Может также понадобиться проверить физическую способность человека выполнить заданную работу.

Окончательное решение о выборе кандидата обычно принимает работник, который в дальнейшем будет курировать будущего сотрудника. На решение о выборе того или иного кандидата может также влиять мнение его будущих коллег по работе в том случае, если эти люди встречались с кандидатом в ходе процесса отбора соискателей на вакантную позицию. Это зависит от культуры самой организации.

На этом процесс по заполнению вакантной позиции завершается. Может также предусматриваться стажировка или испытательный срок.

А.13 Ответственность и полномочия

Если работники ясно понимают свою роль и ответственность в организации, то они более эффективно вовлечены в организационные процессы (см. подраздел А.8).

Организация должна адекватным образом наделять работников полномочиями с тем, чтобы они брали на себя ответственность за принятие решений, касающихся выполняемой ими работы. Область ответственности должна согласовываться с уровнем их компетентности и требованиями, определенными в рамках системы менеджмента качества. Для осуществления передачи ответственности и полномочий в организации, в ней должна быть создана рабочая среда, стимулирующая желание и возможности персонала управлять своей собственной работой и принимать ответственные решения (см. подраздел А.2).

Руководители должны закреплять за работниками организации приемлемые полномочия и развивать навыки, необходимые работникам для исполнения своих обязанностей. Руководители всех уровней организации должны стараться делегировать полномочия по управлению процессами и принятию решений своим работникам и увеличивать таким образом степень гибкости организации.

А.14 Командная работа

Способность работать в коллективе признается в качестве требования, применяемого к работникам любой организации, независимо от ее размера. Результаты командной работы достигаются благодаря способности персонала работать сообща при продуктивном и творческом взаимодействии по ходу того или иного процесса, что ведет к улучшению и обеспечению требуемого качества продукции и услуг. Командная работа развивается тогда, когда в коллективе создана атмосфера доверия и взаимного уважения.

Процессы по мере их реализации на разных стадиях часто пересекают границы подразделений и функциональные уровни, а также другие границы в рамках поля деятельности организации. Командная работа помогает сосредоточить и оптимизировать усилия персонала. Командная работа снижает риски за счет того, что с ее помощью устраняется чрезмерная зависимость от действий одного конкретного человека, и это дает дополнительные гарантии того, что предусмотренные цели в области качества могут быть достигнуты. Однако организация должна проводить оценку способности или склонности работников для выполнения тех или иных ролей в группах.

Эффективная работа группы увеличивает вероятность достижения предусмотренных результатов для любого проекта, процесса, продукта или услуги. Для эффективной командной

работы руководитель должен создать соответствующую рабочую среду, в которой персонал сможет совместно работать, путем определения и постановки общих целей и задач для всей группы. Командная работа поощряется путем признания заслуг и вклада всей группы, а не конкретного работника, отмечая позитивные влияния и создавая стимулы для плодотворного сотрудничества в группе (см. подраздел А.11).

Приложение В
(справочное)

Самооценка

Большинство действий, перечисленных в Разделах 5 — 8, могут служить контрольным перечнем для оценки текущей ситуации в организации, связанной с вовлечением работников и их компетентностью. Уровни вовлечения работников и их компетентность могут также проверяться посредством сравнения выполненных действий согласно позициям/пунктам, перечисленным в каждом разделе. При определении уровня вовлечения возможны разнообразные корректировки, например, оценивание степени завершения отдельных действий и придание различной значимости (веса) в отношении предпринимаемых действий.

Таблица В.1 — Самооценка вовлечения работников

Уровень развития/зрелости				
Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Работники получают информацию на собраниях или по электронной почте (и т. д.) о действиях, перечисленных в разделах 5—8, относящихся к их рабочим участкам, и о возможности работников и групп оказывать влияние на указанные действия. Предложения, поступающие от работников, приветствуются	Работники обсуждают с курирующими работу лицами действия, перечисленные в разделах 5—8, относящихся к их рабочим участкам, в частности о стремлениях, направленных на постоянное улучшение. Работники предлагают улучшения в отношении некоторых действий. Эти предложения рассматриваются оперативно	Работники активно участвуют во внедрении и улучшении действий, перечисленных в разделах 5—8, на своих участках работы. Курирующими работу лицам оказывается поддержка	Работники активно передают опыт по внедрению и улучшению в отношении действий, перечисленных в разделах 5—8, работникам других рабочих участков организации. Имеется хорошая поддержка со стороны руководителей	Работники инициируют и разрабатывают новые действия, связанные с действиями, перечисленными в разделах 5—8, на своих рабочих участках и применяют это также на других рабочих участках организации или при работе с потребителями и поставщиками. Вовлечение и обязательства признаются и заметным образом ценятся руководством

Таблица В.2 — Самооценка компетентности

Уровень развития/зрелости				
Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Работники обладают знаниями и навыками для выполнения поручаемых им типовых заданий без надзора со стороны инструктора. Другие поручаемые работникам задания требуют надзора. Работники иногда просят о проведении обучения в области выполняемой ими работы	Работники обладают знаниями и навыками для выполнения всех предписанных им заданий без надзора со стороны инструктора. Они спрашивают о проведении обучения внутри и/или вне организации для развития своей компетентности. Они предлагают идеи по улучшению	Работники обладают знанием и навыками, чтобы действовать как инструкторы на своих рабочих участках. Они берут ответственность за процессы, в которых они задействованы. Они вырабатывают и внедряют идеи, направленные на улучшение. Они просят наставлений и прохождения стажировок для получения квалификаций для других должностей или позиций	Работники обладают знанием и навыками, чтобы действовать как мастера или наставники. Они стремятся передать свои знания и опыт в целях улучшения работы организации. Они участвуют во внутренней и внешней деятельности по бенчмаркингу. Они создают основу для стратегического развития организации Они активно участвуют во внедрении новых процессов. Они запрашивают о долгосрочных планах по развитию карьеры	Работники обладают знаниями и навыками, чтобы принять ответственность за часть основных участков работы организации. Они принимают активное участие в разработке организационной стратегии, политики и целей. Они инициируют и активно участвуют в разработке новых процессов Они поддерживают широкую связь с коллегами в других организациях и выступают в качестве авторитетных представителей своей организации

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов ссылочным национальным стандартам Российской Федерации (и действующим в этом качестве межгосударственным стандартам)

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего межгосударственного стандарта, национального стандарта Российской Федерации
ИСО 9001:2008	IDT	ГОСТ ISO 9001—2011 «Системы менеджмента качества. Требования»
ИСО 9000:2005	IDT	ГОСТ ISO 9000—2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
ИСО 10015:1999	IDT	ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению»
ИСО/ТО 10017:2003	IDT	ГОСТ Р ИСО/ТО 10017-2005 «Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001»
ИСО10001:2007	IDT	ГОСТ Р ИСО 10001-2009 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций»
ИСО10002:2004	IDT	ГОСТ Р ИСО 10002-2007 «Менеджмент организаций. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях»
ИСО10003:2007	IDT	ГОСТ Р ИСО 10003-2009 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов: - IDT — идентичный стандарт.		

Библиография

[1] ISO 9001 Quality management systems — Requirements

[2] ISO 9004 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach

[3] ISO 10001 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations

[4] ISO 10002 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations

[5] ISO 10003 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations

[6] ISO 10004 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

[7] ISO 10015 Quality management — Guidelines for training

[8] ISO/TR 10017 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000

[9] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems

[10] Quality management principles, ISO, 2001)[1]

[1] Доступен на gost.e-ecolog.ru

УДК 658.562.014:006.354 ОКС 03.120.10

Ключевые слова: , компетентность, вовлеченность, менеджмент качества

Подписано в печать 25.01.2015. Формат 60x84 1/8.

Усл. печ. л. 3,26. Тираж 34 экз. Зак. 5006.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

123995 Москва, Гранатный пер., 4.

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

gost.e-ecolog.ru