

---

---

**Менеджмент качества. Руководящие  
указания по вовлеченности и  
компетентности персонала**

*Quality management – Guidelines on people involvement and  
competence*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>

Ответственность за подготовку русской версии несёт GOST R  
(Российская Федерация) в соответствии со статьёй 18.1 Устава ISO



Ссылочный номер  
ISO 10018:2012(R)

### Отказ от ответственности при работе в PDF

Настоящий файл PDF может содержать интегрированные шрифты. В соответствии с условиями лицензирования, принятыми фирмой Adobe, этот файл можно распечатать или смотреть на экране, но его нельзя изменить, пока не будет получена лицензия на установку интегрированных шрифтов в компьютере, на котором ведется редактирование. В случае загрузки настоящего файла заинтересованные стороны принимают на себя ответственность за соблюдение лицензионных условий фирмы Adobe. Центральный секретариат ISO не несет никакой ответственности в этом отношении.

Adobe - торговый знак Adobe Systems Incorporated.

Подробности, относящиеся к программным продуктам, использованным для создания настоящего файла PDF, можно найти в рубрике General Info файла; параметры создания PDF оптимизированы для печати. Были приняты во внимание все меры предосторожности с тем, чтобы обеспечить пригодность настоящего файла для использования комитетами – членами ISO. В редких случаях возникновения проблемы, связанной со сказанным выше, просим информировать Центральный секретариат по адресу, приведенному ниже.

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>



### ДОКУМЕНТ ЗАЩИЩЕН АВТОРСКИМ ПРАВОМ

© ISO 2012

Все права сохраняются. Если не указано иное, никакую часть настоящей публикации нельзя копировать или использовать в какой-либо форме или каким-либо электронным или механическим способом, включая фотокопии и микрофильмы, без предварительного письменного согласия ISO по адресу ниже или членом ISO в стране регистрации пребывания.

ISO copyright office  
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20  
Tel. + 41 22 749 01 11  
Fax + 41 22 749 09 47  
E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Опубликовано в Швейцарии

## Содержание

Страница

Предисловие.....	iv
Введение .....	v
1 Область применения.....	1
2 Нормативные ссылки .....	1
3 Термины и определения.....	1
4 Менеджмент вовлеченности и компетентности персонала .....	2
4.1 Общие положения .....	2
4.2 Вовлеченность и стратегия руководства.....	2
4.3 Процесс для развития вовлеченности и приобретения компетентности.....	3
4.4 Анализ вовлеченности персонала и приобретения компетентности.....	3
4.5 Планирование вовлеченности и компетентности.....	4
4.6 Выполнение .....	5
4.7 Оценка.....	6
5 Ответственность руководства .....	7
5.1 Обязательство руководства .....	7
5.2 Ориентированность на потребителя .....	7
5.3 Политика в области качества .....	7
5.4 Цели и планирование качества .....	7
5.5 Ответственность, полномочия и коммуникация.....	8
5.6 Анализ со стороны руководства.....	8
6 Менеджмент ресурсов .....	9
6.1 Предоставление ресурсов .....	9
6.2 Человеческие ресурсы .....	9
6.3 Инфраструктура.....	9
6.4 Производственная среда .....	10
7 Реализация продукции .....	10
7.1 Планирование реализации продукции .....	10
7.2 Процессы, связанные с потребителем.....	10
7.3 Проектирование и разработка .....	11
7.4 Закупки.....	13
7.5 Производство и предоставление услуг.....	14
7.6 Контроль оборудования для мониторинга и измерений .....	15
8 Измерение, анализ и улучшение .....	15
8.1 Общие положения .....	15
8.2 Мониторинг и измерение.....	15
8.3 Контроль несоответствующей продукцией.....	16
8.4 Анализ данных.....	17
8.5 Улучшение .....	17
Приложение А (информативное) Факторы, которые влияют на вовлеченность и компетентность.....	18
Приложение В (информативное) Таблица средств контроля доступа .....	25
Библиография .....	27

## Предисловие

Международная организация по стандартизации (ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ISO. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ISO, также принимают участие в работах. Что касается стандартизации в области электротехники, ISO работает в тесном сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (IEC).

Проекты международных стандартов разрабатываются по правилам, указанным в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Главная задача технических комитетов состоит в разработке международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Их опубликование в качестве международных стандартов требует одобрения, по меньшей мере, 75 % комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Обращается внимание на то, что некоторые элементы данного документа могут быть объектом патентных прав. ISO не несет ответственности за идентификацию какого-либо одного или всех таких патентных прав.

ISO 10018 был подготовлен Техническим комитетом ISO/TC 176, *Менеджмент качества и гарантия качества*, Подкомитетом SC 3, *Поддерживающие технологии*.

(standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>

## Введение

### 0.1 Общие положения

Эффективность системы менеджмента качества и ее процессов в конечном счете зависит от вовлеченности компетентных работников и от того, правильно ли они введены и интегрированы в организацию. Вовлеченность персонала имеет большое значение для того, чтобы результаты, достигнутые системой менеджмента качества, соответствовали стратегиям и ценностям организации. Существенным является идентификация, развитие и оценка знания, навыков, поведения и производственных условий, необходимых для эффективной вовлеченности персонала с требуемой компетентностью.

Настоящий международный стандарт обеспечивает руководящие указания по определению человеческих факторов, которые влияют на вовлеченность и компетентность персонала, и создает ценность, которая способствует организации в достижении ее целей.

### 0.2 Связь с системами менеджмента качества

Стандарты по системам менеджмента качества, разработанные ISO/TC 176, основаны на принципах менеджмента качества, описанных в ISO 9000.

Взаимосвязь между настоящим международным стандартом и ISO 9001 способствует вовлеченности и компетентности персонала в рамках системы менеджмента качества. Однако этот международный стандарт можно также использовать и с другими системами менеджмента.

### 0.3 Процессный подход к вовлеченности и компетентности персонала

Настоящий международный стандарт основан на стратегическом процессном подходе (см. Рисунок 1) к развитию вовлеченности и компетентности персонала на всех уровнях организации.

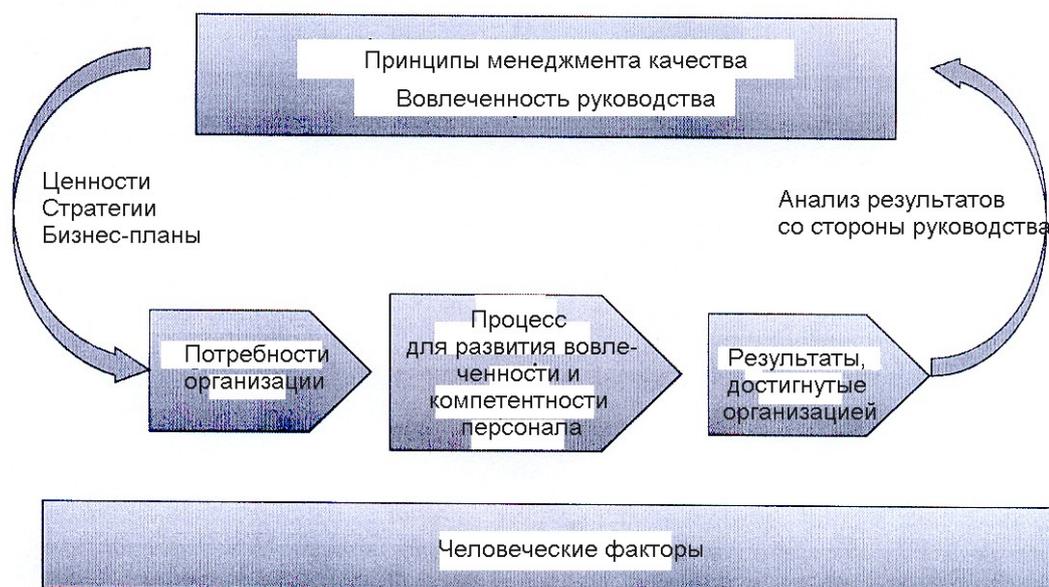


Рисунок 1 – Стратегический процесс для развития вовлеченности и компетентности персонала

## ISO 10018:2012(R)

Модель процесса (см. Рисунок 2) иллюстрирует тактические действия, результаты и планы для развития вовлеченности и компетентности персонала.

Если вовлеченность и компетентность персонала будут подлежать мониторингу, измерению и анализу в рамках системы менеджмента качества, то на основе получаемых результатов высшее руководство сможет принимать решения для улучшения, тем самым повышая уровень удовлетворенности потребителя.

### 0.4 Использование настоящего международного стандарта

В Разделе 4 описываются процессы, которые организация может использовать для реализации и поддержания вовлеченности и компетентности персонала в системах менеджмента качества.

Факторы, описанные в 4.6, указывают действия, которые могут быть предприняты для укрепления вовлеченности персонала. Руководящие указания в Разделах от 5 до 8 обеспечивают конкретные действия, которые могут быть предприняты для удовлетворения индивидуальных требований системы менеджмента качества, установленных в ISO 9001.

Настоящий международный стандарт дает рекомендации руководителям, менеджерам, контролерам, специалистам по качеству, представителям менеджмента качества и менеджерам по персоналу.

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>

# Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлеченности и компетентности персонала

## 1 Область применения

Настоящий международный стандарт обеспечивает руководящие указания по вовлечению персонала в системе менеджмента качества организации и по повышению его вовлеченности и компетентности в этой системе. Этот международный стандарт применим для любой организации, независимо от размера, типа или деятельности.

## 2 Нормативные ссылки

Следующие ссылочные нормативные документы являются обязательными при применении данного документа. Для жестких ссылок применяется только цитированное издание документа. Для плавающих ссылок необходимо использовать самое последнее издание нормативного ссылочного документа (включая любые изменения).

ISO 9000, *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*

## 3 Термины и определения

Применительно к настоящему документу используются термины и определения, данные в ISO 9000, и нижеследующие.

### 3.1

#### **компетентность**

#### **competence**

способность применять знания и навыки для получения намеченных результатов

**ПРИМЕЧАНИЕ 1** На постоянное проявление компетентности может влиять производственная среда со всеми ее колебаниями, давлениями, взаимоотношениями и конфликтами, которые воздействуют, например, на отношение и обязательство относительно применения соответствующих знаний и навыков.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2** Требования компетентности это больше, чем требования академической квалификации, профессиональной подготовки и опыта. Они определяют результаты или выходы, которые должны быть получены для конкретной работы, критерии эффективности или стандарты, которые должны быть установлены, требуемое доказательство и метод его получения.

**ПРИМЕЧАНИЕ 3** Компетентности, о которых говорится в этом международном стандарте, относятся к работникам как внутри организации, так и привлеченным по аутсорсингу.

### 3.2

#### **приобретение компетентности**

#### **competence acquisition**

процесс, обеспечивающий достижение **компетентности** (3.1) отдельным лицом, группой лиц или организацией

**ПРИМЕЧАНИЕ** Для того чтобы обеспечить удовлетворение потребностей и целей организации, может быть необходима постоянная программа приобретения компетентности.

**3.3**  
**развитие компетентности**  
**competence development**

процесс увеличения компетентности отдельного лица, группы лиц или организации

**3.4**  
**человеческие факторы**  
**human factors**

физические или интеллектуальные характеристики либо социальное поведение человека

**ПРИМЕЧАНИЕ** Человеческие факторы могут оказывать значительное влияние на взаимодействие в системах менеджмента и на функционирование этих систем.

**3.5**  
**вовлеченность**  
**involvement**

приверженность общим целям и вклад в достижение этих целей

## **4 Менеджмент вовлеченности и компетентности персонала**

### **4.1 Общие положения**

В этом разделе описывается процесс и даются руководящие указания для развития вовлеченности и компетентности персонала. Организации могут использовать эти руководящие указания, для того чтобы обеспечить долгосрочную приверженность вовлеченности и компетентности.

### **4.2 Вовлеченность и стратегия руководства**

Для эффективных систем менеджмента качества требуется, чтобы руководители демонстрировали явную заинтересованность в достижении целей вовлеченности и компетентности персонала.

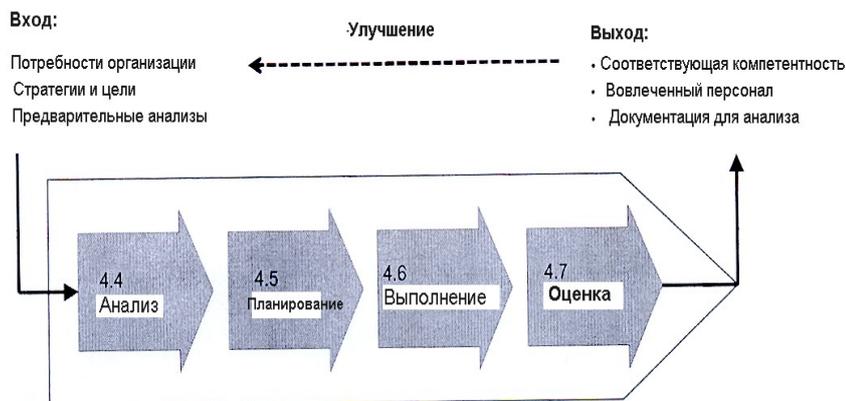
Руководители должны поддерживать сотрудников, берущих на себя ответственность, и создавать условия, способствующие достижению ими требуемых результатов, гарантируя удовлетворение установленных и обязательных требований.

Руководители должны демонстрировать свою приверженность вовлеченности и компетентности персонала:

- a) устанавливая стратегии, политику и цели;
- b) определяя ответственность и полномочия;
- c) обеспечивая понимание потребностей и ожиданий потребителей;
- d) устанавливая требования к персоналу, такие как знание, навыки и поведение;
- e) оценивая требования к ресурсам, таким как инфраструктура, рабочая среда и производственные условия;
- f) предоставляя необходимые ресурсы;
- g) содействуя коммуникации.

### 4.3 Процесс для развития вовлеченности и приобретения компетентности

Компетентность может рассматриваться в планах развития, которые также способствуют вовлеченности персонала. Процесс для развития вовлеченности персонала и приобретения компетентности представлен на Рисунке 2.



**Рисунок 2 – Процесс для развития вовлеченности персонала и приобретения компетентности внутри организации**

Этот процесс основан на четырех шагах, которые представлены ниже:

- анализ (см. 4.4): данные собирают и анализируют согласно краткосрочным и долгосрочным целям организации по вовлеченности и компетентности персонала;
- планирование (см. 4.5): устанавливают и поддерживают процедуры по планированию процесса для развития вовлеченности персонала и приобретения компетентности на организационном, групповом и индивидуальном уровне;
- реализация (см. 4.6): выполняют планы и соответствующие действия для достижения цели по вовлеченности и компетентности персонала;
- оценка (см. 4.7): планы, действия и результаты анализируют и оценивают для постоянного улучшения.

Анализ следует проводить на каждом этапе для гарантии правильности входных и выходных данных. Эти шаги применяются для всех уровней организации, группы и индивидуума.

### 4.4 Анализ вовлеченности персонала и приобретения компетентности

#### 4.4.1 Идентификация потребностей

Организация должна определять свои краткосрочные и долгосрочные потребности относительно вовлеченности и компетентности персонала через запланированные интервалы. Идентификация потребностей может включать организационные стратегии, ценности, бизнес-планы, политику и входные данные от заинтересованных сторон, таких как потребители.

Процесс идентификации должен начинаться с оценки существующих уровней вовлеченности и компетентности персонала при выявлении любых ограничений или расхождений. Таким образом, процесс будет включать следующие стадии оценки:

- определение потребностей относительно вовлеченности и компетентности;
- определение условий и ресурсов, необходимых для эффективности персонала на рабочем месте.

Организация также должна рассматривать необходимость в специальных мероприятиях для уменьшения или менеджмента рисков, связанных с недостатками текущей деятельности. Такие риски могут возникать, например, в случае новых или сложных задач, языковых барьеров или организационных изменений.

### 4.4.2 Оценка

Организация должна оценивать вовлеченность и компетентность персонала на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Для того чтобы оценить вовлеченность персонала, руководители должны установить специальные методы для оценки поведения людей в работе, коммуникации, сотрудничестве и в сети.

Оценка должна быть совместима с деятельностью по развитию. Результаты оценки должны способствовать анализу по выполнению целей, которые были поставлены относительно вовлеченности и компетентности персонала. Запись этой оценки следует поддерживать в рабочем состоянии.

Результаты оценки определяют расхождения между существующими вовлеченностью и компетентностью персонала и потребностями, которые были идентифицированы. Эти расхождения показывают области, которые надо разрабатывать, и создают входные данные для следующего шага.

## 4.5 Планирование вовлеченности и компетентности

### 4.5.1 Общие вопросы

После выполнения анализа просчетов организация должна проводить и поддерживать процедуры для планирования вовлеченности своего персонала и приобретения компетентности. Это включает разработку и установление краткосрочных и долгосрочных целей относительно компетентности как на организационном, так и на индивидуальном уровне. Цели должны быть утверждены и документированы.

Эти планы должны быть интегрированы в годовое организационное и финансовое планирование, чтобы были обеспечены плановые ресурсы для достижения целей вовлеченности и компетентности персонала.

### 4.5.2 Организационное планирование

Планы по приобретению компетентности и вовлеченности персонала должны быть основаны на стратегической дорожной карте, которая влияет на будущие потребности. Эти планы документируются и включают следующее:

- цели и требования, основанные на стратегическом направлении организации;
- определенные действия и ответственность;
- временной интервал для приобретения компетентности;
- требуемые ресурсы.

Между руководством и персоналом должно быть установлено соглашение относительно планов, которые следует записывать, анализировать и актуализировать через определенные интервалы. Такой план является стратегическим документом, основанным на заранее представленных анализах, и должен быть принят руководством организации. План должен определять действия, ответственность и временные интервалы для выполнения целей развития.

### 4.5.3 Планирование вовлеченности и компетентности отдельных лиц

Для каждого отдельного лица должны быть разработаны индивидуальные планы вовлеченности и компетентности. Эти планы определяют деятельность, ресурсы, ответственность и временные интервалы для выполнения целей развития, и они должны быть согласованы между работниками, их менеджерами и руководителями. Эти планы также должны записываться, анализироваться и актуализироваться с определенными интервалами.

## 4.6 Выполнение

### 4.6.1 Общие вопросы

Организация должна проводить запланированные действия, описанные в 4.5, для вовлеченности персонала и приобретения компетентности. Результаты этих плановых действий следует записывать и анализировать.

### 4.6.2 Выполнение планов по вовлеченности персонала

Действия руководства для повышения вовлеченности персонала должны быть направлены на такие факторы, как коммуникация, командная работа, ответственность, инновации и признание. Они описаны более подробно в Приложении А.

Для вовлеченности требуется среда, в которой работники участвуют в планировании и могут воздействовать на решения и действия, влияющие на их работу. Эта среда должна способствовать приверженности персонала достижению целей организации.

Процесс для вовлеченности персонала включает ряд факторов, описанных ниже.

- Коммуникацию: объединение нижеприведенных факторов и содействие взаимопониманию и вовлеченности. Менеджеры должны доводить ключевую информацию и ожидания до сотрудников и выслушивать их точки зрения о текущем направлении на постоянной основе (см. Раздел А.4).
- Подбор кадров: процесс поиска, тщательной проверки и отбора персонала для работы в организации. Менеджеры могут принимать участие в процессе подбора кадров, но крупные организации часто используют профессиональных рекрутеров (см. Раздел А.12).
- Осведомленность: когда цели и методы коммуникации установлены, персонал должен быть осведомлен, что согласно требованиям ISO 9001 организация создает и обеспечивает реализацию системы менеджмента качества. Менеджеры должны обеспечить, чтобы работники понимали те процессы, за которые они несут ответственность (см. Раздел А.3).
- Приверженность: приверженность работодателя определяется обязательством компании улучшать партнерство и способствовать взаимопониманию между работниками и их менеджерами (см. Раздел А.8).
- Командная работа и сотрудничество: они имеют место, когда люди работают вместе для общей цели. Это способ организации рабочей нагрузки, который оказывает значительное влияние на вовлеченность персонала. Это создает общие цели, обмен знаниями, разделяемые ценности и поведение, тем самым увеличивая возможность достижения целей качества (см. Раздел А.14).
- Ответственность и полномочия: менеджеры отвечают за создание систем, которые предоставляют персоналу полномочия, чтобы брать на себя ответственность за принятие решений в своей работе. Они должны соответствовать требованиям компетентности, определенным в рамках системы менеджмента качества. Менеджеры создают производственную среду, которая содействует развитию способностей работников к управлению своими собственными действиями и принятию решений, за которые они несут ответственность (см. Раздел А.13).
- Креативность и инновации: успех является результатом высокой степени креативности. Признание креативности создает более высокое ощущение самореализации личности и поэтому повышает

вовлеченность. Креативность представляет собой процесс генерирования новых идей, в то время как инновация является процессом применения таких идей. В контексте организации термин инновация относится ко всему процессу, посредством которого отдельные лица или группы генерируют креативные новые идеи и преобразуют их в продукцию, услуги или бизнес-практику (см. Раздел А.5).

- Признание и поощрения: организация должна принимать меры для непрерывного улучшения вовлеченности персонала. Это обеспечивается путем признания и поощрений, а также обратной связью с отдельными лицами или командами, которые вовлечены в достижение результатов для пользы организации (см. Раздел А.11).

Помимо вышеприведенных факторов, на степень вовлеченности персонала также влияют и другие факторы, описанные в Приложении А, т.е. руководство (см. Раздел А.9), расширение полномочий (см. Раздел А.7), отношение и мотивация (см. Раздел А.2), образование и обучение (см. Раздел А.6).

**ПРИМЕРЫ** Ниже приведены примеры методов для измерения степени реализации человеческих факторов. Эти измерения могут выполняться путем опроса персонала, фокус-групп или индивидуальных собеседований.

- Осведомленность: степень понимания политики и целей системы менеджмента качества организации.
- Объединение в сеть: эффективность совместной работы групп людей и поддержки друг друга в критических ситуациях.
- Приверженность: степень удовлетворенности, которую персонал имеет в своей деятельности, такой как коммуникация, обучение и менеджмент.
- Командная работа: степень достижения командой своих целей в ключевых этапах проекта и требованиях процесса.
- Креативность и инновации: количество генерируемых идей относительно коэффициента их реализации.

### 4.6.3 Выполнение планов по компетентности

Организация должна проводить запланированные действия для приобретения компетентности. Входом в этот этап является план приобретения компетентности.

Действия по плану приобретения компетентности для организации могут включать образование и обучение, набор кадров, установление партнерства и аутсорсинг.

Для отдельных лиц план по развитию компетентности может состоять из таких действий, как образование и обучение, как в классных комнатах, так и на рабочем месте, работа в сети, командная работа, чтение и самообразование.

Выполняемые действия должны записываться.

## 4.7 Оценка

Организация должна проводить процедуры для оценки эффективности завершенных действий по вовлеченности персонала и приобретения компетентности.

При оценке следует сравнивать результаты вовлеченности персонала и приобретения компетентности с предыдущими разработанными планами, и результаты должны быть сообщены всем затронутым сторонам. Затем должны быть выполнены улучшения.

Оценки следует проводить с запланированными интервалами и результаты записывать и использовать как входные данные для процесса анализа со стороны руководства.