
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
ИСО 10010—
2026

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

**Руководство по пониманию, оценке и улучшению
культуры качества организации**

(ISO 10010:2022, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2026

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии 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 13 мая 2026 г. № 478-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 10010:2022 «Менеджмент качества. Руководство по пониманию, оцениванию и улучшению организационной культуры качества» (ISO 10010:2022 «Quality management — Guidance to understand, evaluate and improve organizational quality culture», IDT).

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

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

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

© ISO, 2022

© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2026

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

Содержание

1 Область применения	1
2 Нормативные ссылки	1
3 Термины и определения	1
4 Среда организации	2
4.1 Взаимосвязь между культурой качества и организационной культурой	2
4.2 Понимание среды организации	3
5 Определение желаемой культуры качества	5
5.1 Общие положения	5
5.2 Роли и обязанности руководства	6
6 Определение текущей культуры качества	6
6.1 Общие положения	6
6.2 Определение того, что и как будет измеряться	7
6.3 Мониторинг и измерение текущей культуры качества	7
6.4 Анализ и оценивание текущей культуры качества	7
7 Определение и выполнение действий для достижения желаемой культуры качества	9
7.1 Общие положения	9
7.2 Определение стратегии в области культуры качества	9
8 Внедрение желаемой культуры качества	10
8.1 Общие положения	10
8.2 Обеспечение постоянного улучшения культуры качества	10
9 Поддержание желаемой культуры качества	10
9.1 Общие положения	10
9.2 Вовлечение персонала	11
9.3 Обмен информацией	11
9.4 Менеджмент изменений	12
9.5 Постоянное оценивание и бенчмаркинг	12
Приложение А (справочное) Примеры оценивания	13
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам	15
Библиография	16

Введение

0.1 Общие положения

Настоящий стандарт предназначен для оказания помощи организации в понимании, оценивании и улучшении ее культуры качества с целью повышения результатов работы организации и достижения устойчивого успеха.

Настоящий стандарт содержит руководство по пониманию, определению, анализу, оцениванию, внедрению, развитию и поддержанию желаемой культуры качества в соответствии со средой организации.

В настоящем стандарте также подробно описывается:

- роль лидерства и вовлечение персонала в достижении желаемой культуры качества;
- роль культуры качества в результатах деятельности организации по удовлетворению потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- постоянное определение рисков и возможностей для улучшения, связанных с культурой качества;
- интеграция семи принципов менеджмента качества (см. 0.2) в культуру качества организации.

Схема рекомендуемых действий представлена на рисунке 1.

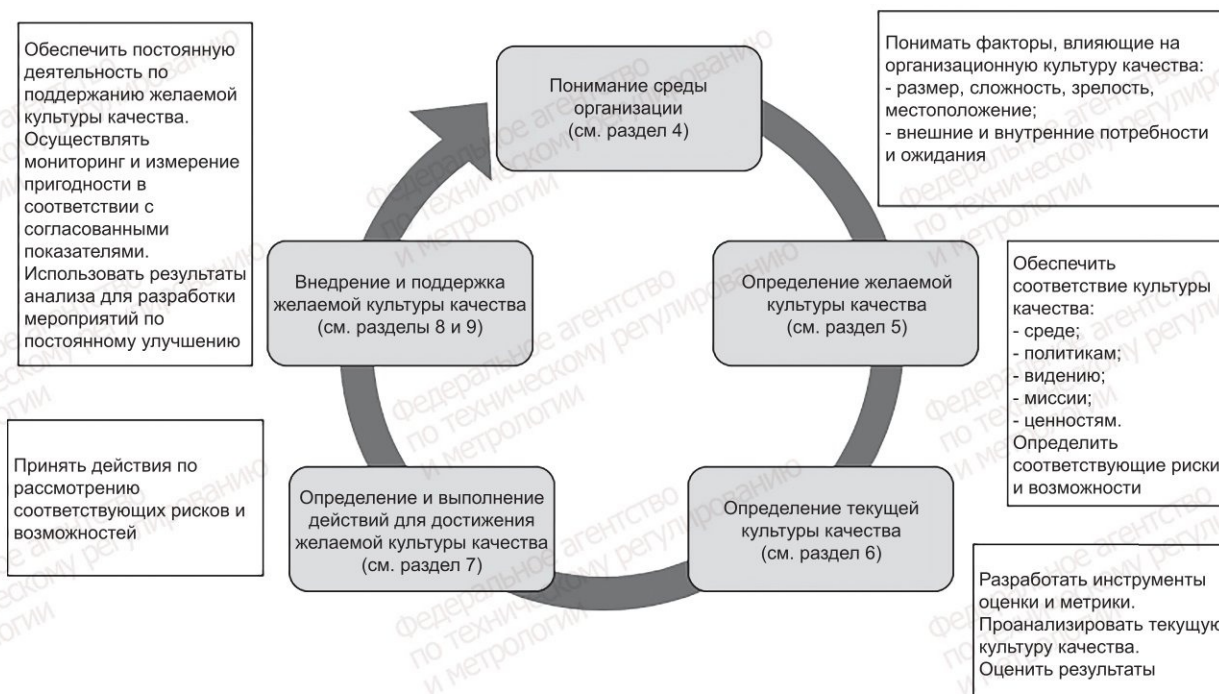


Рисунок 1 — Структура культуры качества

0.2 Принципы и фундаментальные концепции менеджмента качества

Принципы менеджмента качества и фундаментальные концепции, описанные в ИСО 9000:2015, отражены в настоящем стандарте, поскольку они могут помочь организации в развитии культуры качества, способствующей решению проблем, возникающих в современных условиях перемен и растущих ожиданий.

Семь принципов менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение персонала;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанное на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

Примечание — Полное описание принципов менеджмента качества приведено в ИСО 9000:2015, 2.3.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Руководство по пониманию, оценке и улучшению культуры качества организации

Quality management. Guidance to understand, evaluate and improve organizational quality culture

Дата введения — 2027—02—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководство по оцениванию, развитию и улучшению культуры качества организации, чтобы помочь организации достичь устойчивого успеха. В стандарте учтены фундаментальные концепции и принципы менеджмента качества с особым акцентом на вовлечение персонала и лидерство.

Рекомендации, приведенные в настоящем стандарте, носят общий характер и могут быть применены к любой организации, независимо от ее размера, отрасли, местоположения, степени зрелости, а также продукции и услуг, которые она предоставляет.

Примечание — В настоящем стандарте приведены примеры инструментов для оценивания культуры качества организации путем самооценки для определения зрелости культуры качества и потенциала для улучшения.

2 Нормативные ссылки

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

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

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000:2015, а также следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных, используемые в целях стандартизации, по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу <https://www.iso.org/obp>;
- Электропедия МЭК: доступна по адресу <http://www.electropedia.org>.

3.1 культура (culture): Интегрированные общие ценности, убеждения, история, этика, взгляды и наблюдаемое поведение.

Примечание — В настоящем стандарте под термином «культура» понимается организационная культура.

3.2 культура качества (quality culture): *Культура* (3.1), способствующая реализации политики и целей в области качества, а также предоставлению продукции и услуг, отвечающих потребностям и ожиданиям потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

3.3 владелец процесса (process owner): Лицо (или команда), в обязанности которого входит определение и поддержание процесса.

Примечание — На уровне организации владелец процесса — это лицо (или команда), в обязанности которого входит описание стандартного процесса; на уровне проекта владелец процесса — это лицо (или команда), в обязанности которого входит описание определенного процесса. Таким образом, у процесса может быть несколько владельцев с обязанностями на разных уровнях.

[ISO/IEC/IEEE 24765:2017, 3.3068]

3.4 бенчмаркинг (benchmarking): Сравнительная оценка и/или анализ аналогичных практик операционной деятельности.

[ISO 14644-16:2019, 3.3.1]

4 Среда организации

4.1 Взаимосвязь между культурой качества и организационной культурой

Чтобы понять взаимосвязь между культурой качества и организационной культурой, организации следует рассмотреть фундаментальную концепцию, представленную в ИСО 9000:2015, 2.2.1: «Организация, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон».

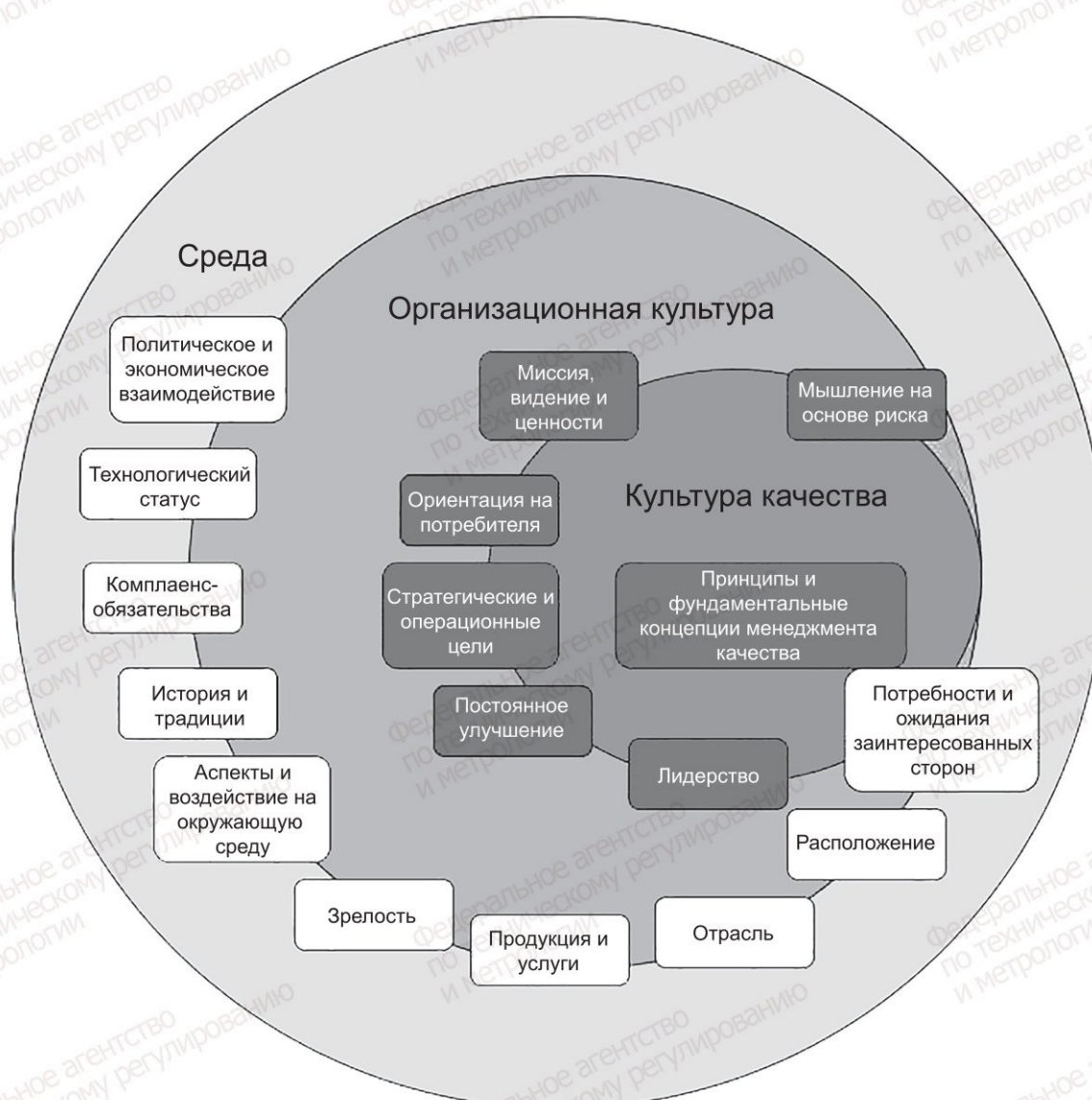
Организации следует рассматривать культуру качества как неотъемлемую часть более широкой организационной культуры, независимо от того, внедрена ли определенная система менеджмента качества или нет, и учитывать следующее:

- поведение, поддерживающее обеспечение качества продукции или услуг;
- ориентацию на потребителя;
- риски и возможности;
- оценивание результатов деятельности;
- постоянное улучшение.

Для определения зрелости своей культуры качества организации следует определить уровень, на котором интеграция принципов и фундаментальных концепций менеджмента качества внедрена в организационную культуру, и рассмотреть ее воздействие на создание, операционную деятельность и поддержание систем, процессов и процедур организации.

Чтобы сформировать культуру качества, организации следует убедиться, что ее видение, миссия и ценности согласованы с ее целями. Следует, чтобы цели устанавливались с учетом среды организации, а также потребностей и ожиданий соответствующих заинтересованных сторон. Пример взаимосвязи представлен на рисунке 2.

Примечание — В одной и той же организации могут существовать разные культуры в зависимости от подразделений, географического положения и т. д.



Примечание — Данный рисунок предназначен только для иллюстрации. На нем приведены примеры фундаментальных концепций, принципов менеджмента, а также внутренних и внешних факторов, вносящих вклад в культуру качества. Более подробная информация о фундаментальных концепциях и принципах менеджмента качества приведена в ИСО 9000.

Рисунок 2 — Пример взаимосвязи между культурой качества и организационной культурой

4.2 Понимание среды организации

4.2.1 Внешние и внутренние факторы

4.2.1.1 Общие положения

При разработке видения, миссии, ценностей и целей организации следует рассмотреть внешние и внутренние факторы, имеющие отношение к культуре качества организации.

Пример 1 — Организация, которая гордится своей независимостью и предприимчивостью как основой своей культуры, может управлять различными площадками независимо друг от друга. Однако бизнес требует координации и стандартных процессов, что идентифицируется как внутренние факторы.

Пример 2 — Организация-стартап не имеет документированных процессов перед выходом на новый, высокорегулируемый рынок, который требует определенных уровней документации и записей. Это требование к выполнению комплаенс-обязательств идентифицируется как внешний фактор, который будет воздействовать на желаемую культуру качества.

В обоих примерах организации следует проанализировать свою культуру качества и идентифицировать, есть ли необходимость в изменениях.

Исторические факторы и ожидания также могут влиять на культуру качества. Это может происходить на различных уровнях, например, на международном, в рамках отрасли или на отдельной площадке.

Пример 3 — Организация пересмотрела свой подход к виртуальным рабочим местам и удаленной работе в связи с рядом событий, включая пандемию, стихийное бедствие и проблемы с цепью поставок, которые оказали воздействие на культуру качества.

Не существует единой культуры качества, которая подходила бы всем организациям. Поскольку воздействие среды на организацию очень специфично, культура качества будет отражать это, что может проявляться в различиях даже внутри одной и той же организации, в разных условиях, таких как площадки, подразделения, команды или должностные роли.

4.2.1.2 Внешние факторы

Организации следует рассмотреть внешние факторы, способные оказать существенное воздействие на культуру качества. К внешним факторам относятся:

- a) отраслевые и секторальные (см. ниже);
- b) страна и регион;
- c) политические, экономические, социальные и культурные факторы, а также религиозные убеждения;
- d) правовые, законодательные и нормативные требования;
- e) потребности и ожидания потребителей, цепей поставок и других заинтересованных сторон;
- f) конкурентные и рыночные силы;
- g) технологический статус;
- h) аспекты окружающей среды и воздействие на нее;
- i) история и традиции;
- j) местная демография.

Организации следует убедиться в том, что она понимает ожидания и требования к качеству в своей отрасли или секторе [см. перечисление a) выше], поскольку они различны и будут оказывать воздействие на культуру качества. Организации следует принимать во внимание такие характеристики, как специфические требования и ожидания в области качества, правовые, нормативные и законодательные требования, стандарты и отраслевые требования, а также другие факторы, влияющие на конкретную отрасль. Высокорегулируемая отрасль, скорее всего, будет иметь иную культуру качества, чем отрасль, где цена может быть более значимым фактором (например, организация в высоко регулируемой фармацевтической отрасли отличается от организации в индустрии моды).

4.2.1.3 Внутренние факторы

Организации следует рассмотреть внутренние факторы, способные оказать значительное воздействие на культуру качества. К внутренним факторам относятся (но не ограничиваются этим):

- a) лидерство и персонал (см. 4.2.1.4);
- b) предложение продукции и услуг;
- c) организационная зрелость (см. ниже);
- d) подход к рискам и возможностям;
- e) обеспечение ресурсами;
- f) подготовка и образование;
- g) осведомленность о потребностях культуры качества;
- h) доступные технологии;
- i) ожидаемый доход;
- j) коллективные договоры и представители трудового коллектива;
- k) разнообразие рабочей силы;
- l) обратная связь и жалобы.

При оценке текущей культуры качества и планировании улучшений организации следует учитывать стадию своего развития и зрелости [см. перечисление c) выше]. Стадии развития могут меняться от начальной стадии предпринимательства, периодов быстрого роста и до достижения устойчивой зрелости. Культура качества развивается по мере становления и внедрения системы менеджмента качества, поэтому начинающий бизнес, скорее всего, будет иметь иную культуру качества, чем устоявшаяся организация.

Организации следует рассмотреть, на что следует сфокусировать культуру качества в соответствии с уровнем ее зрелости, принимая во внимание свои долгосрочные планы, чтобы этот фокус не исключал другие ключевые аспекты культуры качества и не противоречил им.

Пример — Организация, находящаяся на начальной стадии развития, может иметь культуру качества, в которой больше внимания уделяется быстрому удовлетворению возникающих потребностей, чем качеству продукции и услуг. Более устоявшаяся организация с надежной базой потребителей может иметь культуру качества, которая менее гибко реагирует на изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон, но при этом обладает глубоким пониманием качества своей продукции и услуг.

4.2.1.4 Лидерство и персонал

Организации следует демонстрировать приверженность высшего руководства развитию и улучшению культуры качества, поскольку это потенциально наиболее значимый фактор. Высшему руководству следует определять видение, миссию, ценности и культуру организации, а также обеспечивать демонстрацию и доведение информации о желаемых моделях поведения. Организации также следует принимать во внимание личности ключевых влиятельных лиц, не входящих в состав высшего руководства, включая (особенно в небольших организациях) личность владельца, поскольку такое влияние также может быть ключевым фактором.

Чтобы культура качества была результативной, высшему руководству следует осознавать важность персонала в организации: поведение, компетенции, опыт и разнообразие — все это играет важную роль в культурной зрелости и достижении планов по улучшению качества.

Примечание — Руководство по компетентности и развитию персонала содержится в ИСО 10015.

4.2.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

ИСО 9004:2018, 4.1, устанавливает, что «качество организации — это степень, в которой присущие организации характеристики удовлетворяют потребности и ожидания ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха». Поэтому организации следует принимать во внимание потребности и ожидания потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон и обеспечивать их согласованность с видением, миссией и ценностями организации. Организации следует обеспечить достижимость целей и создать основу для постоянного улучшения (см. рисунок 1).

Примечание — ИСО 9004:2018, 4.1, примечание 1, разъясняет происхождение термина «качество организации»: «Термин «качество организации» основан на определении качества, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.2 («степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям»), и определении требования, приведенного в ИСО 9000:2015, 3.6.4 («потребность или ожидание, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными»). Настоящий термин отличается от целей ИСО 9001, в котором внимание уделяется качеству продукции и услуг для предоставления уверенности в способности организации поставлять соответствующую продукцию и услуги и повышать удовлетворенность ее потребителей».

5 Определение желаемой культуры качества

5.1 Общие положения

Организации следует использовать понимание своей среды, включая внешние и внутренние факторы (см. раздел 4), для определения желаемой культуры качества. При определении желаемой культуры качества организации следует осознавать взаимозависимость видения, миссии, ценностей и культуры, а также их динамическую взаимосвязь.

Следует, чтобы желаемая культура качества была четко сформулирована, доступна и сохранена в виде документированной информации, которая может включать в себя:

- заявление о приверженности культуре качества, которое следует интегрировать в политику организации;
- ожидаемые модели поведения и ценности для поддержки желаемой культуры качества. Организации следует предоставить персоналу, работающему на разных уровнях, возможность участвовать в определении и внедрении желаемой культуры качества.

Организации следует понимать свою собственную бизнес-модель и то, как качество ее продукции или услуг вписывается в эту модель, чтобы понять, какой является или следует быть ее желаемой культуре качества. Организации следует определить потребности и ожидания потребителей и других

соответствующих заинтересованных сторон в отношении поставляемой продукции с помощью таких процессов, как обратная связь с потребителями.

На тип культуры качества, к которой стремится организация, могут повлиять такие характеристики организации, как:

- a) работа непосредственно с потребителями;
- b) массовое автоматизированное производство;
- c) производство на заказ и/или ручная работа;
- d) исключительно предоставление услуг или ресурсов;
- e) поставщик или потребитель из одного источника.

После определения желаемой культуры качества организации следует использовать инструменты и методы, а также другие источники данных, такие как описанные в 6.2, для измерения результатов деятельности определения того, соответствуют ли они стандартам желаемой культуры качества.

5.2 Роли и обязанности руководства

Организации следует признать, что культура качества является важной частью организационной культуры и в значительной степени зависит от отношения, мышления и понимания высшего руководства.

Высшему руководству следует сформулировать политику в области качества, соответствующую видению, миссии и ценностям организации. Следует, чтобы политика и культура качества поддерживали стратегическое направление организации и проясняли намерения и направления деятельности организации в области качества. Следует, чтобы политика в области качества была скоординирована с желаемым развитием культуры качества и интегрирована с системой менеджмента качества.

Высшему руководству следует:

- установить желаемую культуру качества и обеспечить обмен информацией о ней;
- предоставить соответствующую политику и ресурсы;
- вовлекать, направлять и поддерживать культуру качества в организации;
- определить ожидания и желаемые модели поведения;
- подавать личный пример.

Руководству на всех уровнях следует демонстрировать желаемую культуру качества в организации и сообщать, что это общая обязанность всей организации, независимо от операционных и географических границ.

В обязанности высшего руководства входят:

- a) определение видения, миссии, ценностей и политики организации в области качества;
- b) интеграция требований к культуре качества с системами менеджмента через бизнес-процессы;
- c) определение планирования, стратегического направления, целей и метрик результатов деятельности для развития желаемой культуры качества;
- d) обеспечение того, чтобы желаемая культура качества учитывала возможности и потенциал для улучшения организационной культуры;
- e) предоставление адекватных ресурсов для развития культуры качества;
- f) идентификация, назначение и развитие лидеров культуры качества;
- g) обеспечение постоянной приверженности культуре качества для поддержания устойчивого успеха.

6 Определение текущей культуры качества

6.1 Общие положения

В каждой организации есть культура качества, независимо от того, знают о ней или нет, измеряют ее или нет. Организации следует установить для результатов деятельности измеримые критерии, показатели и целевые значения, которые используются для оценивания результативности культуры качества. Следует, чтобы показатели охватывали все аспекты деятельности организации. Следует, чтобы критерии результатов деятельности четко отображали уровень и состояние культуры качества, которых организация хочет достичь, и уточняли количественные и/или качественные задачи для каждого показателя, четко описывая требуемое состояние и уровень.

6.2 Определение того, что и как будет измеряться

Организации следует определить область оценивания культуры качества (например, вся организация, подразделение, площадка, завод или страна). После того как это определено, организации следует определить критерии для измерения культуры качества (например, понимание политики и целей в области качества, то, как персонал, работающий от имени организации, соблюдает требования системы менеджмента, поведение, образ мышления и отношение к качеству).

Организации следует определить соответствующие инструменты, методы и источники данных, которые позволяют понять культуру качества организации. К ним относятся (но не ограничиваются этим):

- a) интервью или консультации с ключевыми заинтересованными сторонами (например, потребителями, сотрудниками, поставщиками);
- b) поведенческие и другие исследования;
- c) оценка риска;
- d) семинары и другие встречи;
- e) ящики для предложений;
- f) данные, связанные с результатами деятельности в области качества (например, несоответствия, жалобы потребителей, изменения в конструкции, отклонения от целей, отзывы, отчеты об аудите, аварии, события и инциденты).

Высшему руководству следует определить, что будет измеряться, и определить обязанности и подотчетность руководства на самом высоком уровне.

Организации следует использовать сочетание потоков данных и методов для обеспечения разнонаправленного взгляда на культуру качества. Организация, которая еще не определила свою желаемую культуру качества, может использовать результаты данных для установления целевых задач и включения этих целевых задач в цели в области качества.

6.3 Мониторинг и измерение текущей культуры качества

После определения желаемой культуры качества (см. раздел 5) организации следует оценить текущую культуру качества. Это может быть сделано путем проведения анализа текущей культуры в сравнении с желаемой культурой и/или оценки желаемого поведения и характеристик.

Следует, чтобы оценивание включало, как минимум, определение:

- a) даты/временного периода проведения оценки;
- b) области оценивания (например, местоположение, подразделение, организационная единица, размер оценочной выборки);
- c) участников и потенциальной потребности в соблюдении конфиденциальности;
- d) желаемых культурных показателей;
- e) характеристик, демонстрирующих желаемую культуру;
- f) показателей уровня зрелости, повышающихся в направлении желаемой культуры;
- g) системы подсчета баллов, чтобы последующие оценки могли продемонстрировать положительные или отрицательные изменения в уровне зрелости желаемой культуры.

Для прямого сравнения результатов следует использовать одинаковые наборы вопросов для опросов и других инструментов измерения в течение согласованных периодов времени. Документированную информацию, связанную с анализом, следует поддерживать и сохранять для последующего бенчмаркинга.

Примечание — Пример исследования культуры качества приведен в таблице А.1.

6.4 Анализ и оценивание текущей культуры качества

6.4.1 Общие положения

После сбора всех данных, полученных в ходе опросов, исследования индикаторов, семинаров, интервью и т. д., организации следует проанализировать их, чтобы понять, какова текущая культура качества, и оценить, как она соотносится с желаемой.

6.4.2 Анализ текущей культуры качества

Организации следует рассмотреть наиболее результативные методы представления данных, чтобы обеспечить их понимание и увидеть недостатки. Примеры полезных инструментов включают:

- диаграммы Парето (график, включающий столбцы);
- линейные графики (данные, отображаемые во времени);

- круговые диаграммы (данные визуально сегментированы);
- диаграммы-радары или лепестковые диаграммы (построение значений с несколькими переменными);
- диаграммы разброса (использование точек для представления значений двух переменных).

Организации следует использовать данные для выработки идей и действий по устранению недостатков или достижению установленных задач.

Организации следует собрать столько информации, сколько необходимо для понимания того, что движет культурой, чтобы иметь возможность планировать и осуществлять конкретные действия по формированию желаемой культуры и избегать общего и разрозненного подхода. Данная работа носит диагностический характер.

Организации следует стремиться понять коренную причину проблем. Анализ коренных причин требует качественного подхода, количественного подхода редко бывает достаточно. Организации следует убедиться, что ее подход для изменения элементов культуры качества основан на понимании качественного анализа коренных причин.

Примечание — Количественный подход может выявить культуру, в которой персонал избегает высказывать свое мнение. Однако культурными движущимися факторами нежелания высказывать свое мнение могут быть самые разные: страх попасть в беду, боязнь репрессий, желание уважать старших или потому, что персонал не вовлечен и считает, что к ним никогда не прислушиваются.

Организация может использовать для помощи в проведении анализа следующее:

- а) общее представление об организационной культуре на основе преобладающих внешних ценностей;
- б) детальный фокус на преобладающие внешние ценности;
- с) общее представление о трендах в отношении склонности к улучшению организационной культуры;
- д) детальное указание на склонность персонала к улучшению культуры качества;
- е) общая готовность к принятию и вовлечению в систематическое улучшение предлагаемых компонентов культуры качества.

После анализа данных следует подготовить план действий (см. раздел 7), если это необходимо. Организации следует сообщать результаты анализа соответствующим заинтересованным сторонам. Следует, чтобы это включало информацию как о текущей культуре качества, так и о желаемой культуре качества. Эти действия могут стать частью целей организации в области качества и оцениваться в ходе периодического анализа со стороны руководства.

6.4.3 Оценивание текущей культуры качества

Организации следует использовать анализ коренных причин для оценивания результатов, полученных на основе данных. Для данного анализа используют следующие шаги:

- а) идентифицировать и четко описать проблему;
- б) идентифицировать возможные причины проблемы;
- с) пять раз спросить «почему?», чтобы добраться до коренных причин;
- д) установить временную шкалу от нормальной ситуации до момента возникновения проблемы (включая отзывы потребителей и других заинтересованных сторон);
- е) проводить различие между коренной причиной и другими факторами причин (например, корреляцию событий);
- ф) установить причинно-следственную связь между коренной причиной и проблемой;
- г) рассмотреть каждую коренную причину с помощью плана действий (см. раздел 7).

Организации следует обеспечить, чтобы анализ коренных причин учитывал широкий спектр общих организационных убеждений, которые лежат в основе поведения персонала.

Примечание — Если существует общее мнение, что достижение производственных задач имеет первостепенное значение, это может привести к тому, что персонал не будет сообщать о проблемах из-за опасений, что это может замедлить производство, а также из-за того, что сообщение может привести к репрессиям. Это, в свою очередь, может напрямую привести к проблемам с качеством и неудовлетворенности потребителей.

7 Определение и выполнение действий для достижения желаемой культуры качества

7.1 Общие положения

Организации следует учитывать, что, хотя культура качества может рассматриваться как неосязаемая, отдача от инвестиций может быть существенной с точки зрения улучшения результатов деятельности и роста организации.

Для поддержки достижения желаемой культуры качества организации следует обеспечить, чтобы:

- руководство на всех уровнях демонстрировало постоянную поддержку инициатив в области качества, включая желаемые модели поведения;
- высшее руководство разработало видение, миссию и ценности организации и довело их до сведения всех сотрудников и других соответствующих заинтересованных сторон;
- регулярно пересматривались и при необходимости обновлялись видение, миссия и ценности для отражения изменений внешней и внутренней среды;
- цели в области качества были установлены и доведены до сведения всех сотрудников и других соответствующих заинтересованных сторон;
- цели регулярно пересматривались и обновлялись по мере необходимости;
- показатели результатов деятельности сотрудников были связаны с целями в области качества;
- было регулярное взаимодействие с потребителями и другими заинтересованными сторонами для реагирования на меняющиеся потребности и ожидания, в том числе при разработке продукции и услуг, оценивании выполнения заказов и учете изменений на рынке;
- финансовые и другие стимулы были основаны на политике организации (следует, чтобы признание и вознаграждение сотрудников соответствовало организации и ее культуре).

7.2 Определение стратегии в области культуры качества

7.2.1 Аспекты культуры качества

При разработке стратегии организации следует учитывать различные аспекты культуры качества, такие как:

- нематериальная культура (связанная с ценностями);
- поведенческая культура;
- институциональная культура;
- материальная культура.

Примечание — Нематериальная и поведенческая культуры являются внутренними проявлениями культуры качества, которые трудно сформировать и изменить. Институциональная и материальная культуры являются внешними проявлениями культуры качества, их легче формировать и изменять.

7.2.2 Разработка стратегии в области культуры качества

Организация может использовать различные подходы для разработки стратегии в области культуры качества, которые могут включать один или несколько из следующих вариантов:

- следование: реактивная культура, позволяющая другим руководить и внедрять инновации, в то время как организация следует за ними;
- комплаенс: базовая и устойчивая культура качества, при которой уровень качества соответствует законодательным, нормативным и регламентирующим требованиям;
- инновации: инновационная и всеохватывающая культура качества, требующая, чтобы исследования и разработки, дизайн и другие аспекты были сосредоточены на качестве;
- лидерство: постоянно улучшающаяся культура качества, когда от организации ожидается, что она будет действовать на опережение, чтобы ее уровень качества постоянно превосходил уровень качества конкурентов и ее самой.

Высшему руководству следует разработать актуальную и достижимую стратегию в области культуры качества, согласованную со стратегическими планами организации.

Примечание — Руководство по менеджменту инноваций представлено в ИСО 56002.

7.2.3 Анализ потребности в культуре качества с точки зрения стратегии в области качества

На основе анализа культуры качества с точки зрения характеристик отрасли, собственного этапа развития и будущих целей развития организации следует определить достижимые ценности качества и согласовать их со своим видением, миссией и ценностями.

Следует, чтобы ценности качества соответствовали социальному прогрессу, отражали потребности и ожидания потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон, а также поддерживали организацию в осуществлении деятельности по менеджменту качества.

8 Внедрение желаемой культуры качества

8.1 Общие положения

Организации следует предпринять действия по внедрению желаемой культуры качества, устраняя слабые стороны, идентифицированные в ходе анализа (см. 6.4.2) и оценивания (см. 6.4.3), и опираясь на сильные стороны для поддержки развития.

Следует, чтобы предпринимаемые действия соответствовали результатам анализа и оценивания. Действия могут включать:

- a) поддержание результативного обмена информацией для празднования успехов в менеджменте качества;
- b) подготовку как высшего руководства, так и более широкого круга работающего персонала;
- c) вовлечение работающего персонала, формальные и неформальные мероприятия по повышению осведомленности;
- d) идентификацию и выбор чемпионов культуры качества;
- e) установление индивидуальных целей и обязательств в области культуры качества;
- f) предоставление дополнительных ресурсов, таких как поведенческие тренеры;
- g) стимулирование, кампании по признанию и вознаграждению.

Примечание — Руководство по вовлечению представлено в ИСО 10018.

8.2 Обеспечение постоянного улучшения культуры качества

После того как организация определила текущую культуру качества, оценила данные о результатах деятельности и внедрила план улучшения, ей следует периодически анализировать те же процессы сбора данных. Организации следует проверить, насколько результативны предпринятые действия, и оценить, улучшилась ли культура качества, осталась ли она на прежнем уровне или снизилась.

Повторяющиеся опросы следует пересматривать и при необходимости адаптировать.

Чтобы обеспечить постоянное улучшение культуры качества, организации следует отслеживать изменения в среде организации (см. раздел 4) и принимать во внимание такие факторы, как:

- a) изменения в высшем руководстве;
- b) приобретения и слияния;
- c) изменения в направлении бизнеса;
- d) изменения в политике в области качества;
- e) новая продукция, услуги или процессы;
- f) результаты деятельности организации.

Организации следует оценить, влияют ли или могут ли повлиять на культуру качества риски, связанные с изменениями, чтобы предпринять действия по снижению рисков до того, как культура качества окажется под негативным воздействием.

9 Поддержание желаемой культуры качества

9.1 Общие положения

Организации следует предпринять действие(я), чтобы обеспечить развитие и укрепление желаемой культуры качества с течением времени и ее внедрение во все сферы деятельности организации. Соответствующие действия по поддержанию желаемой культуры качества включают (но не ограничиваются этим):

- a) постоянное продвижение желаемой культуры качества;
- b) вовлечение персонала (см. 9.2);

- с) обмен информацией (см. 9.3);
- д) менеджмент изменений (см. 9.4);
- е) постоянную оценку и бенчмаркинг (см. 9.5).

9.2 Вовлечение персонала

9.2.1 Чемпионы культуры качества

Организации следует идентифицировать и выбрать чемпионов культуры качества, которые будут играть активную роль в руководстве и поощрении персонала к принятию желаемой культуры качества. Чемпионы культуры качества могут быть членами высшего руководства, но могут быть и представителями разных уровней организации.

Следует, чтобы чемпионы культуры качества:

- а) принимали во внимание существующую систему менеджмента качества и обеспечивали интеграцию желаемой культуры качества в эту систему;
- б) организовывали работу и деятельность, связанную с желаемой культурой качества;
- с) координировали и поддерживали связь с другим персоналом, включая владельцев процессов, для внедрения различных систем и механизмов для улучшения культуры качества;
- д) направляли весь персонал, работающий от имени организации, включая тех, кто взаимодействует с потребителями, на принятие и демонстрацию желаемых ценностей и поведения;
- е) периодически анализировали и оценивали воздействие деятельности по улучшению желаемой культуры качества;
- ф) регулярно отчитывались перед высшим руководством о повышении культуры качества и давали замечания и предложения.

Высшему руководству следует поддерживать и сотрудничать с выбранными чемпионами культуры качества для продвижения желаемой культуры качества.

9.2.2 Осведомленность и подготовка

Высшему руководству следует предпринять действия по повышению осведомленности о культуре качества и желаемых ценностях и поведении среди персонала, работающего от имени организации. Следует, чтобы действия способствовали тому, чтобы персонал:

- изучал, понимал и демонстрировал ценности и политику организации в области качества;
- служил примером для подражания новым сотрудникам;
- усвоил ценности культуры качества и придерживался их;
- активно участвовал в деятельности по развитию культуры качества.

Организации следует признавать важность подготовки при разработке, внедрении и поддержании желаемой культуры качества и определить содержание подготовки на основе стратегии в области качества, целей, внешней среды и благополучия персонала, работающего от имени организации.

Организации следует обеспечить соответствующую подготовку для всех, кто работает от имени организации, включая высшее руководство и менеджеров всех уровней, чтобы повысить осведомленность о качестве, отношении к нему, компетентность и понимание, а также обеспечить последовательность.

Следует, чтобы подготовка демонстрировала аспекты культуры качества и способствовала формированию желаемой культуры качества. Подготовка может включать:

- а) концепцию культуры качества;
- б) видение, миссию, ценности и политику;
- с) обязанности в области качества и осознание традиций;
- д) процессы, владельцев процессов и показатели результатов деятельности, связанные с культурой качества;
- е) другие позитивные практики культуры качества организации.

9.3 Обмен информацией

Высшему руководству и другому персоналу, на который возложены обязанности по культуре качества, следует установить регулярный обмен информацией о культуре качества и ее результатах. Организации следует сообщать о том, как это соотносится с результатами деятельности бизнеса, целями, а также потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон. Обмен информацией может осуществляться с помощью различных методов.

Высшему руководству следует обеспечить разработку и соблюдение плана обмена информацией с подробным описанием типов обмена информацией. Следует, чтобы обмен информацией, касающейся культуры качества, был связан с запланированными видами деятельности и результатами. Следует, чтобы обмен информацией был инклюзивным, с учетом разнообразия работающих, таких как персонал, работающий удаленно, работающий посменно, волонтеры, люди с ограниченными возможностями по здоровью и люди с разным уровнем грамотности.

9.4 Менеджмент изменений

Изменения в организации и ее среде, включая новые предложения продукции или услуг, могут оказать воздействие на желаемую культуру качества. Для результативного менеджмента потенциальных изменений следует регулярно обсуждать воздействие изменений на желаемую культуру качества в рамках процесса менеджмента. Следует, чтобы это обсуждение включало результаты любых новых оценок или бенчмарков. Необходимо идентифицировать как положительные, так и отрицательные изменения в культуре качества. Примеры положительных и отрицательных показателей культуры качества приведены в таблице А.2.

Если существует потребность в изменении культуры качества, высшему руководству следует разработать четкое видение изменений. В этом видении следует указать причину изменений и их воздействие на организацию. Следует, чтобы причина изменений подробно описывала предполагаемые положительные итоговые выходы желаемых изменений в культуре качества и потенциальные последствия, если изменения не произойдут и сохранится статус-кво. Организации следует понимать, почему изменения необходимы.

Для достижения успешных изменений организации следует осуществлять деятельность на двух уровнях:

- организационном, например, централизация/децентрализация организации, функциональная/процессная/матричная организация, новые вспомогательные функции, такие как главный специалист по культуре качества, новые ценности;
- индивидуальном, например навыки, компетенции.

Организации следует измерить успех деятельности по стимулированию изменений, используя такие метрики для результатов деятельности, как финансовые результаты, удержание потребителей или удовлетворенность сотрудников, и оценить, как это оказало воздействие на желаемую культуру качества.

9.5 Постоянное оценивание и бенчмаркинг

Организации следует постоянно оценивать свою культуру качества и сравнивать ее с аналогичными организациями, принимая во внимание, что культура качества требует времени для развития и внедрения в организации.

Организации следует обеспечить, чтобы оценивание включало идентификацию как желательных, так и нежелательных характеристик культуры качества (см. таблицу А.2).

Организации следует обеспечить, чтобы постоянная оценка и бенчмаркинг были включены в анализы со стороны руководства для определения необходимости последующей оценки.

Приложение А
(справочное)

Примеры оценивания

Таблица А.1 — Пример исследования культуры качества

По шкале от 1 до 5 (1 — категорически не согласен, 5 — категорически согласен) как бы вы ответили на следующие утверждения относительно культуры качества вашей организации?						
Утверждение	1	2	3	4	5	Примечания
1 Организация имеет стратегический план, в котором идентифицированы видение, миссия, ценности, политика и цели						
2 Организация четко сообщает свой стратегический план всем сотрудникам						
3 Организация сообщает о роли качества в своем стратегическом плане						
4 Лидеры обеспечивают четкий и последовательный обмен информацией о важности качества						
5 Лидеры обеспечивают активную поддержку семи принципов менеджмента качества						
6 Сотрудники всех уровней понимают потребность в качестве и то, как оно связано с их ролями в организации						
7 В организации поддерживается культура взаимной вовлеченности коллег и обратной связи по вопросам качества среди всех сотрудников						
8 Всем сотрудникам предоставляется достаточно времени, образования и ресурсов для выполнения работы, соответствующей стандартам качества организации						
9 Важность качества доводится до сведения, признается и поощряется в рамках всей организации						
10 Организация четко определила ключевые аспекты культуры качества в соответствии со стратегическим планом						
11 Желаемая культура качества была результативно доведена до сведения всех сотрудников						
12 Определены и отслеживаются соответствующие количественные и/или качественные показатели для измерения желаемой культуры качества						
13 Определены и выполняются действия по развитию культуры качества, направленные на достижение желаемого состояния						
Заметки пользователя для последующих действий/возможностей для улучшения:						
1						
2						
3						
4						

Т а б л и ц а А.2 — Пример инструмента самооценки для оценивания культуры качества

Примеры нежелательной культуры качества	Примеры желательной культуры качества
Финансовые вопросы являются наиболее важными. Цена рассматривается как ключевой дифференцирующий фактор	Качество является наиболее важным и рассматривается как ключевой дифференцирующий фактор
Отсутствуют показатели, которые обеспечивают прослеживаемость подотчетности	Приняты меры для обеспечения прослеживаемости подотчетности
Качество продукции или услуг проверяется в ходе производства	Качество закладывается в продукцию на услуги
Высшее руководство реагирует на проблемы качества после того, как они возникли	Высшее руководство предвидит проблемы на стадии разработки продукции и до ее выпуска, а также во время предоставления услуг
Ресурсы, необходимые для поддержки инициатив в области качества, не являются частью бюджета организации	Ресурсы, необходимые для поддержки инициатив в области качества, являются отдельной статьей бюджета организации
Каналы обмена информацией внутри организации слабы или нерезультативны	Каналы обмена информацией внутри организации сильны, и их использование поощряется
Вознаграждение и признание сотрудников основаны на экономии затрат	Вознаграждение и признание сотрудников основаны на достижении задач в области качества
В организации отсутствует система постоянного улучшения, направленная на повышение культуры качества	Постоянное улучшение заметно во всей организации, занимающейся культурой качества
Сотрудники не соблюдают стандартные операционные процедуры	Стандартные операционные процедуры хорошо спланированы, документированы и соблюдаются сотрудниками
Сотрудники опасаются репрессий (последствий) за несогласие с командами внутри организации	Сотрудников поощряют выражать свое мнение, даже если оно не совпадает с мнением других в организации
Разногласия между командами внутри организации негативно воздействуют на оценку результатов деятельности сотрудников	Разногласия между командами внутри организации поощряются и рассматриваются как конструктивные
Потребности потребителей не идентифицируются при принятии решений и планировании	Потребители признаны ключевой заинтересованной стороной, а высокий уровень удовлетворенности потребителей является основной целью
Риски/возможности не учитываются при принятии решений и планировании	Риски/возможности занимают центральное место в процессе принятия решений и планирования

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 9000:2015	IDT	ГОСТ Р ИСО 9000—2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта: - IDT — идентичный стандарт.		

Библиография

- [1] ISO 9001, Quality management systems — Requirements
- [2] ISO 9004:2018, Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success
- [3] ISO 10015, Quality management — Guidelines for competence management and people development
- [4] ISO 10018, Quality management — Guidance for people engagement
- [5] ISO 14644-16:2019, Cleanrooms and associated controlled environments — Part 16: Energy efficiency in cleanrooms and separative devices
- [6] ISO 56002, Innovation management — Innovation management system — Guidance
- [7] ISO/IEC/IEEE 24765:2017, Systems and software engineering — Vocabulary

УДК 658.562.014:006.354

ОКС 03.120.10

Ключевые слова: удовлетворенность потребителей, культура качества, организационная культура, бенчмаркинг, система менеджмента качества, постоянное улучшение

Редактор *Е.В. Якубова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Р.А. Ментова*
Компьютерная верстка *И.Ю. Литовкиной*

Сдано в набор 20.05.2026. Подписано в печать 01.06.2026. Формат 60×84%. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,97.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

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