

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
СТАНДАРТ

ISO  
10018

Вторая редакция  
2020-04

---

---

**Менеджмент качества –  
Руководящие указания по  
вовлечению персонала**

*Management de la qualité — Recommandations pour l'engagement  
du personnel*

---

---

Логотип  
ISO

Номер для ссылки  
ISO 10018:2020

© ISO 2020

ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Текст заявления	<b>Заявление о защите авторских прав</b>
-----------------	--

<b>Предисловие</b> .....	<b>iv</b>
<b>Введение</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Область применения</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Нормативные ссылки</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Термины и определения</b> .....	<b>6</b>
<b>4 Контекст организации и культура качества</b> .....	<b>6</b>
4.1    Общее представление .....	6
4.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	7
4.3    Возможные действия .....	7
4.4    Возможные выгоды .....	7
<b>5 Лидерство</b> .....	<b>7</b>
5.1    Общее представление .....	7
5.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	8
5.3    Возможные действия .....	8
5.4    Возможные выгоды .....	9
<b>6 Планирование и стратегия</b> .....	<b>9</b>
6.1    Общее представление .....	9
6.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	11
6.3    Возможные действия .....	11
6.4    Возможные выгоды .....	11
<b>7 Знания и осведомленность</b> .....	<b>12</b>
7.1    Общее представление .....	12
7.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	12
7.3    Возможные действия .....	12
7.4    Возможные выгоды .....	12
<b>8 Компетентность</b> .....	<b>13</b>
8.1    Общее представление .....	13
8.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	13
8.3    Возможные действия .....	14
8.4    Возможные выгоды .....	14
<b>9 Улучшение</b> .....	<b>14</b>
9.1    Общее представление .....	14
9.2    Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества .....	15
9.3    Возможные действия .....	15
9.4    Возможные выгоды .....	15
<b>Библиография</b> .....	<b>16</b>

## Предисловие

ISO (International Organization for Standardization – Международная Организация по Стандартизации) является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации (органов-членов ISO). Работа над подготовкой Международных Стандартов выполняется, как правило, техническими комитетами ISO. Каждый орган-член ISO, заинтересованный в тематике, для работы по которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в данном комитете. Международные организации, правительственные и неправительственные, поддерживающие связь с ISO, также принимают участие в работе. ISO тесно сотрудничает с Международной Электротехнической Комиссией (IEC) по всем вопросам стандартизации в электротехнической сфере.

Процедуры, использованные при разработке этого документа и предназначенные для дальнейшей поддержки, описаны в Директивах ISO/IEC, Часть 1. В частности, должны быть указаны различные критерии утверждения, необходимые для различных типов документов ISO. Настоящий документ был разработан в соответствии с правилами, изложенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2 (см. [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Особое внимание уделено тому, что некоторые элементы данного документа могут являться предметом патентных прав. ISO не должна нести ответственность за идентификацию какого-либо или всех подобных патентных прав. Детали, касающиеся любых патентных прав, установленные в ходе разработки документа, должны быть указаны в разделе Введение и/или в листе патентных деклараций ISO (см. [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Все торговые марки, упомянутые в настоящем документе, приведены для удобства пользователей и не означают рекомендации.

Для разъяснения значений используемых ISO специфических терминов и выражений, связанных с оценкой соответствия, равно как и информации о соблюдении ISO принципов соглашения ВТО по техническим барьерам в торговле см. ссылку [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Настоящий документ подготовлен Техническим Комитетом ISO/TC 176, *Менеджмент качества и обеспечение качества*, Подкомитетом SC 3, *Вспомогательные технологии* в сотрудничестве с Техническим Комитетом ISO/TC 260 Менеджмент человеческих ресурсов.

Данная вторая редакция отменяет и заменяет первую редакцию (ISO 10018:2012), которая была технически пересмотрена. Основные изменения относительно предыдущей редакции следующие:

- в соответствии с пересмотренными ISO принципами менеджмента качества «привлечение персонала» («people involvement») заменено на «вовлечение персонала» («people engagement»);
- для всех разделов указана связь с соответствующими требованиями ISO 9001:2015;
- компетентности посвящен меньший по размеру сегмент, т.к. основной текст на эту тему перенесен в пересмотренный ISO 10015:2019.

Любую обратную связь или вопросы по этому документу пользователю следует направлять в национальный орган по стандартизации. Полный список таких органов размещен по адресу [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html)

## Введение

Термин «качество» определен в ISO 9000:2015, но существует и множество других определений этого термина. Большинство сходятся во мнении, что он основан на том, чтобы побудить организации работать для своих заинтересованных сторон: начиная с улучшения продуктов, услуг, систем и процессов до обеспечения того, что вся организация была бы выстроена надлежащим образом и результативна, а то, что она делает, соответствовало бы цели, при этом она не только следует этому направлению, но и продолжает улучшаться.

Качество достигается многими способами от неформальных подходов до системных, когда функционирование предприятия сертифицировано по ISO 9001:2015 и другим стандартам. Общая проблема заключается в том, что трудно привлекать людей к участию в этих механизмах в рамках присущей им культуры, традиционных ценностей, представлений и практик.

В более общем смысле вовлеченность персонала – это приверженность людей организации и ее целям. Эта приверженность означает, что вовлеченные люди действительно беспокоятся о своей работе и своей организации. Они работают не только ради зарплаты или очередного повышения, но и ради достижения целей организации. Когда мы рассматриваем связь с качеством, то оно является производной этой приверженности.

При найме персонала организация должна иметь в виду устранение различий как в ценностях, так и навыках.

Вот ряд примеров практических трудностей в достижении вовлеченности:

- качество имеет репутацию чего-то, связанного с соблюдением, а не общим стремлением к совершенству;
- качество рассматривается как технический аспект, а не как «наилучший способ сделать что-то», имеющий отношение ко всем;
- используемый язык и инструменты могут быть таковы, что сделают невозможным обеспечение качества теми, кто не прошел определенного обучения;
- специалистам по качеству часто не хватает навыков убеждения, необходимых для изменения установившихся взглядов.

Этот документ содержит руководящие указания по тому, как можно внести значимые изменения в уровень вовлеченности людей в вопросы, связанные с качеством, в организациях любых типов и размеров для обеспечения интересов всех заинтересованных сторон.

В каждом из разделов 4 – 9 рассматриваются следующие аспекты:

- a) общее представление;
- b) связь с ISO 9001 и другими стандартами и системами менеджмента качества;
- c) возможные действия;
- d) возможные выгоды.

Хотя настоящий документ призван рассмотреть эти вопросы применительно к стандартам менеджмента качества, они могут быть применены и к другим системам менеджмента, стандартам и дисциплинам.

# Менеджмент качества – Руководящие указания по вовлечению персонала

## 1 Область применения

Этот документ дает руководящие указания по вовлечению персонала в функционирование системы менеджмента качества организации и расширению его участия и компетентности в этой части.

Этот документ применим к любой организации вне зависимости от ее размера, типа или вида деятельности.

## 2 Нормативные ссылки

Следующие документы упоминаются в тексте таким образом, что некоторые или все их содержание представляет требованиям настоящего документа. Для датированных ссылок применяется только указанное издание. В случае недатированных ссылок применяется последнее издание ссылочного документа (включая любые поправки).

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

## 3 Термины и определения

Для целей настоящего документа применяются термины и определения, данные в ISO 9000:2015.

ISO и IEC поддерживают терминологическую базу данных для применения в сфере стандартизации по следующим адресам:

- платформа ISO Online browsing platform: доступна на <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: доступна на <http://www.electropedia.org/>

## 4 Контекст организации и культура качества

### 4.1 Общее представление

Корпоративная культура связана с убеждениями и моделями поведения, которые определяют, как сотрудники и руководство взаимодействуют между собой и ведут дела за пределами организации. Часто культура это нечто подразумеваемое, а не четко определенное и развивается органически с течением времени как совокупность особенностей людей, которые вовлечены в процесс. В других ситуациях культура может определяться личностными качествами и философией яркого и влиятельного лидера.

Социальные сети позволяют тем, кого затрагивает деятельность организации, иметь гораздо больше влияния, чем это обеспечивали традиционные рыночные механизмы. Для большинства организаций качество никогда ранее не было настолько важным. Клиенты имеют почти безграничную возможность искать продукты и услуги по всему миру и изучать объективные данные о работе организации из многочисленных источников. В то же самое время люди предпочитают иметь дело с организацией с позитивным культурным имиджем.

Такое давление и возможности требуют новых подходов к качеству и одним из таких подходов

## **ISO 10018:2020**

является развитие культуры качества, в которой люди рассматривают его как центральную составляющую своей отличительной особенности на рабочем месте.

Общее ожидание качества является неотъемлемым компонентом такой культуры качества. Лидеры и руководители должны установить единство целей и общих ценностей. Люди должны знать соответствующие цели в области качества, придерживаться стратегического направления и понимать ожидания и цели в области качества, применимые к их конкретной роли.

### **4.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества**

ISO 9000:2015 в пункте 2.2.1 указывает, что «организация, ориентированная на качество, развивает культуру, которая находит свое выражение в поведении, стиле мышления, действиях и процессах, нацеленных на создание ценности через удовлетворение требований заинтересованных сторон».

### **4.3 Возможные действия**

Созданию культуры качества способствуют следующие шаги:

- a) продвижение идей качества посредством письменного заявления о его ценности;
- b) выстраивание соответствующей модели поведения высшего руководства для поддержки такого письменного заявления о ценности качества;
- c) наличие четкой и хорошо определенной организационной структуры, позволяющей распространить ценности по всем уровням организации;
- d) наличие действенных обеспечивающих систем (таких как информационные технологии) для распространения целей культуры качества;
- e) сохранение историй, которые демонстрируют культуру качества в действии с соответствующими результатами, иллюстрирующими ценность;
- f) уделять постоянное внимание успехам культуры качества.

### **4.4 Возможные выгоды**

Сильная, позитивная культура качества, при которой люди признают и неподдельно заботятся об организационных ценностях, может улучшить результативность организации, мотивировать людей и координировать их поведение в направлении видения и конкретных целей деятельности.

## **5 Лидерство**

### **5.1 Общее представление**

Лидеры устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации. Лидерство дает четкие ориентиры для людей во всей организации и позволяет им следовать по пути достижения ее целей.

Для достижения этого лидер должен обладать необходимыми компетенциями.

Лидеры определяют цели и назначают ресурсы, их роль носит больше стратегический характер. Руководители же организуют ресурсы для достижения результата, вовлекая людей в организации, и их роль больше тактического плана. Менеджмент координирует деятельность по руководству и

## ISO 10018:2020

контролю организации.

Лидерство - это процесс определения возможного будущего состояния, которое пока еще не существует. Управление - это скоординированная деятельность по руководству и контролю организации (как определено в стандарте ISO 9000: 2015, 3.3.3). Для успеха организации крайне важно, чтобы в ней были как реальное лидерство, так и результативный менеджмент.

### 5.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества

Демонстрируя реальное лидерство, высшее руководство несет ответственность за обеспечение общей результативности системы менеджмента качества путем приведения политики и целей в области качества в соответствие со стратегическим направлением деятельности организации, интеграции требований системы менеджмента качества в процессы организации и оказания поддержки другим членам управленческой команды в их областях ответственности.

### 5.3 Возможные действия

5.3.1 Типичные составляющие лидерства включают следующее.

a) Видение – описание желаемого возможного будущего состояния, например, разработка возможной стратегии вовлечения, которая способствует улучшению результатов организации. В контексте системы менеджмента качества лидеры должны разработать видение будущего состояния, которое способствовало бы достижению желаемых результатов. Например, многие рассматривают систему менеджмента качества как набор документов и записей, в соответствии с которыми деятельность должна осуществляться. Желаемое возможное будущее состояние системы менеджмента качества заключается в том, что она приводит к успеху организации и получению социальных выгод.

b) Единые ориентиры – способность обеспечить общее понимание персоналом видения желаемого возможного будущего состояния, добившись тем самым его приверженности и поддержки.

ПРИМЕР 1 Достижение единства высшего руководства в видении желаемого будущего состояния системы менеджмента качества.

c) Обеспечение успеха – предоставление необходимых ресурсов и устранение барьеров для достижения желаемого будущего состояния.

ПРИМЕР 2 Предоставление любого обучения, необходимого для достижения желаемого возможного результата.

5.3.2 В дополнение к приведенной функциональной схеме лидерства важно рассмотреть типичные признаки результативных лидеров, к которым относятся следующие.

a) Увлеченность – выдающиеся лидеры увлечены своей работой и считают ее действительно важной. Заражать своим энтузиазмом – в этом состоит мотивация всех тех, кто вовлечен, и способ добиться большего успеха.

b) Коммуникация — сильные лидеры понимают важность и способы общения с людьми на всех уровнях своей организации. Их послылы понятны и доступны. Они не оставляют у людей никаких сомнений относительно того, что ожидается и чем мотивировано ожидание этого.

c) Понимание необходимости поддержки — настоящие лидеры знают, что они не существуют в одиночку и нуждаются в помощи других для достижения своего видения. Эти люди заслуживают поддержки и поощрения, соответствующих их собственному вкладу и текущим возможностям.

## ISO 10018:2020

- d) Командная работа – лидеры, ориентированные на сотрудничество, видят, что все мы достигаем большего, когда работаем вместе. Совместная работа людей вне зависимости от должностей и функций приносит энергию, идеи и новые решения для любой задачи.
- e) Решительность — люди часто обращаются к своим лидерам не как к идеалу, а как к кому-то, кто способен принимать быстрые, взвешенные и хорошо продуманные решения, позволяющие им сосредоточиться на реализации задач в рамках согласованного набора приоритетов.
- f) Понимание – лидеры всегда принимают во внимание точку зрения других людей.

### 5.4 Возможные выгоды

Преимущества реального лидерства включают в себя:

- a) разработку и реализацию видения;
- b) вовлеченный персонал, поддерживающий идеи качества и функционирование системы менеджмента качества;
- c) отсутствие барьеров для достижения желаемых результатов;
- d) рост и стабильность отдачи от прилагаемых усилий;
- e) организационную устойчивость и гибкость;
- f) инновационность и творческий подход.

## 6 Планирование и стратегия

### 6.1 Общее представление

Прежде чем рассматривать методы, с помощью которых персонал может содействовать достижению целей и стратегическому направлению деятельности организации, в первую очередь необходимо рассмотреть стратегию в рамках контекста через призму ее связи с видением. Рисунок 1 демонстрирует взаимосвязь между видением, стратегическим направлением и системой менеджмента качества организации.

Видение организации должно быть основным представлением о том, чем она стремится быть. Оно должно задавать направление, которому необходимо следовать при руководстве действиями и принятием решений. Видение – это, как правило, тщательно продуманное заявление, подготовленное лидером или руководителями организации, описывающее в простых терминах, что представляет собой организация. "Мы стремимся быть лучшим безалкогольным напитком в мире" или "Наша мечта – стать лучшим кондитером в нашей округе" одинаково состоятельны.

Чтобы быть действенным, видение требует мужества, так как оно должно описывать будущее состояние. Оно также требует измерения. Как организация узнает, что она лучший кондитер в округе? Чтобы отслеживать движение, надо понимать, где организация сейчас. А где она должна быть?

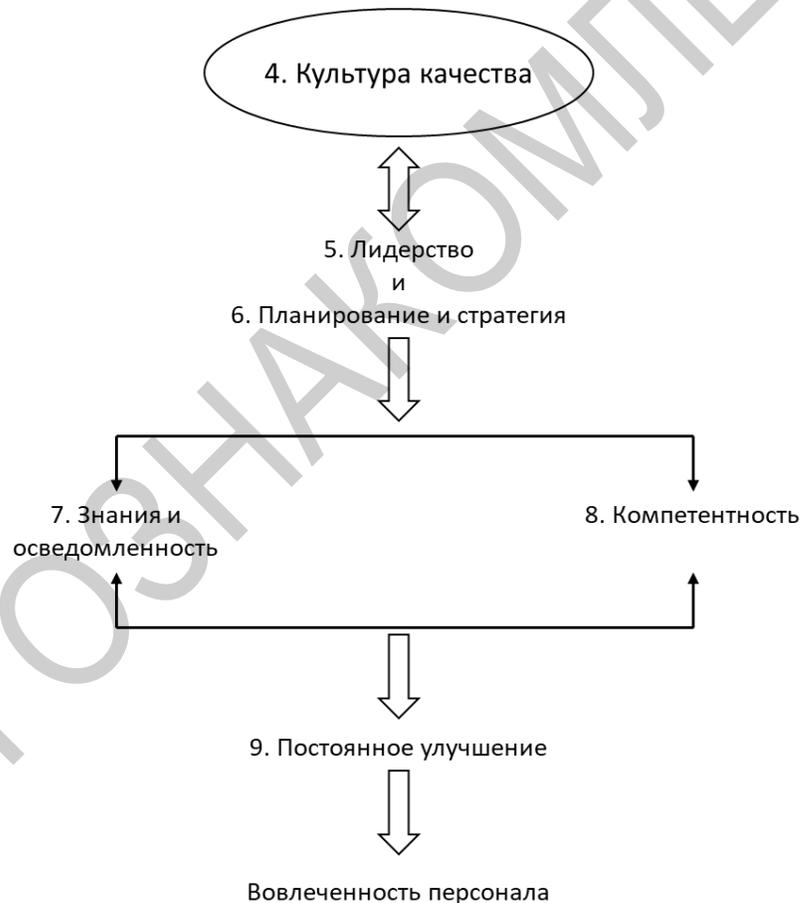
Простой обзор веб-сайтов покажет, что в то время как ряд организаций задалась этими двумя ключевыми вопросами, многие другие этого не сделали. Общая ошибка заключается в разработке видения, где преобладает "сегодня", нет нацеленности на будущее, а также видения, которое столь расплывчато в описании цели, что достижение и измерение одинаково маловероятны, и видения, которое скорее утверждает ценности или своего рода кредо. Они не лишены ценности, но и не являются видением.

## ISO 10018:2020

Сформулировав свое видение, организация готова разработать свою стратегию, которая является дорожной картой для достижения этого видения.

С практической точки зрения маловероятно, что на начальном этапе стратегия будет определена в полной мере. Более вероятно, что изначальные общие направления будут конкретизироваться с течением времени. Например, стать "лучшим кондитером в округе" может быть реализовано в 10-летней программе приобретения и расширения ассортимента продукции, но маловероятно, что каждая цель и новый продукт будут определены с самого начала. Важно, чтобы конечная цель оставалась ясной и чтобы оперативные действия оставались согласованными со стратегией. Следует также отметить, что видение и связанная с ним стратегия могут меняться с течением времени в ответ на внутренние и внешние факторы, но для обеспечения результативности эти изменения должны быть тщательно рассмотрены на соответствующих уровнях организации.

Лидеры должны поощрять соответствующую и единую для всех модель поведения для обеспечения и повышения качества внутри организации посредством принятия обоснованных решений и применения риск-ориентированного мышления.



**Рисунок 1 Взаимосвязь между вовлеченностью персонала, стратегическим направлением и системой менеджмента качества в организации**

## ISO 10018:2020

### 6.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества

ISO 9001: 2015 возлагает повышенную ответственность на "высшее руководство" за демонстрацию лидерства, приверженности и обязательств в отношении результативности системы менеджмента качества. В частности, отмечается, что политика и цели в области качества, которые в свою очередь поддерживают систему менеджмента качества, согласованы со стратегическим направлением деятельности организации.

Очевидно, что если видение и стратегия не будут должным образом сформулированы и согласованы, то ключевые принципы лидерства и управления будут нарушены, а общая результативность системы менеджмента качества поставлена под угрозу.

### 6.3 Возможные действия

На самом простом уровне для базового соответствия стандарту ISO 9001:2015, персоналу необходимо следовать системе менеджмента качества в соответствии с видением и стратегией организации. Но такое следование может не соответствовать тому, что могло бы быть достигнуто, поэтому от персонала не стоит требовать следовать видению, которое они не поддерживают, или нерезультативным стратегиям.

Заинтересованность в обеспечении качества продукции и услуг и вовлеченность в систему менеджмента качества имеет множество аспектов. Без надлежащей координации качество остается неким отдельным элементом в организации. Координация меняет эту ситуацию и демонстрирует, какая ценность на высоком уровне могла бы быть создана.

Те же заинтересованность и вовлеченность на оперативном уровне также имеют ключевое значение. Действия на этом уровне должны иметь гораздо большее значение для деятельности людей и требований системы менеджмента качества. Многие проблемы с вовлечением людей возникают из-за отсутствия значимости. Есть много примеров того, когда система менеджмента качества представляет собой "эти документы в офисе", а также сотрудников, отвечающих за аудит и исправление "людей", когда что-то идет не так.

Методы, использующие вовлечение людей для разработки стратегии и управления ею, включают в себя:

- a) определение ожидаемых результатов;
- b) привлечение заинтересованных сторон и определение их вклада;
- c) уточнение понимания их индивидуальной роли в реализации стратегии;
- d) повышение компетентности персонала в рамках выбранной стратегии;
- e) понимание последствия отсутствия повышения качества для самой организации и для соответствующих заинтересованных сторон.

### 6.4 Возможные выгоды

Организация может извлечь выгоду из участия в разработке своего видения и стратегии более широкого круга людей, а не только высшего руководства.

Некоторые потенциальные выгоды для стратегического направления деятельности организации и общего успеха включают:

- a) более широкое вовлечение и больший вклад персонала организации;

## **ISO 10018:2020**

- b) большую ясность для персонала в понимании его индивидуальной роли в осуществлении стратегии;
- c) повышение компетентности сотрудников;
- d) достижение целей видения и стратегии организации;
- e) повышение результативности;
- f) рост вовлеченности персонала;
- g) более высокий уровень удовлетворенности потребителей и сотрудников;
- h) повышение производительности труда.

## **7 Знания и осведомленность**

### **7.1 Общее представление**

ISO 30401:2018, в п. 3.25, определяет знания как "актив, которым обладает человек или организация, позволяющий принимать результативные решения и действовать в соответствии с контекстом".

### **7.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества**

ISO 9001: 2015, в п. 7.1.6, требует, чтобы знания организации поддерживались и были доступны в необходимом объеме.

### **7.3 Возможные действия**

Знания и осведомленность являются мотивационными факторами, которые могут способствовать повышению индивидуальной результативности в организациях. Организация должна анализировать результаты деятельности сотрудников с помощью таких средств, как аттестация, периодические оценки, наблюдение за работой на местах и т.д. и распространять эту информацию по всей организации, чтобы повысить осведомленность и способствовать повышению результативности работы. Организация должна поощрять людей использовать самооценку в качестве средства повышения индивидуальных знаний и осведомленности.

Методы повышения уровня знаний и осведомленности включают в себя:

- a) общение с использованием соответствующего языка, уровня владения языком и среды для облегчения усвоения знаний;
- b) использование таких инструментов, как индивидуальное обучение и наставничество;
- c) мотивацию к постоянному расширению обучения;
- d) поощрение развития и сохранения знаний.

### **7.4 Возможные выгоды**

Система управления знаниями обеспечивает приобретение, распространение и сохранение желаемых знаний в рамках организации. Преимущества структурированного подхода, как правило, будут включать:

- a) более результативное принятие решений и творческое мышление;
- б) обмен действенными подходами и решениями;

## ISO 10018:2020

- в) развитие инноваций и рост;
- г) улучшение результативности организации и обслуживания потребителей;
- д) улучшение защиты накопленного интеллектуального капитала организации.

## 8 Компетентность

### 8.1 Общее представление

Компетентность - это способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов (как определено в стандарте ISO 9000:2015, в п. 3.10.4). Преимуществом обучения и развития является повышение компетентности, что приводит к увеличению способности человека создавать ценность для организации и ее потребителей.

Обучение и развитие являются важными факторами вовлечения людей, включая управление производственными/трудовыми отношениями и трудовыми конфликтами. Успешные организации применяют знания и навыки своих сотрудников таким образом, чтобы создать ценность для организации и ее потребителей.

Обучение - это процесс приобретения знаний или навыков с помощью опыта, изучения или обучения. Официально утвержденное обучение часто завершается тем, что человеку присваивают квалификацию. Процессы обучения могут применяться к отдельному человеку или в целом к организации. Организация должна принять тот факт, что люди учатся по-разному. Некоторые более приспособлены к обучению в классе, в то время как другие склонны к индивидуальному наставничеству, а третьи лучше учатся в режиме онлайн.

Стремящаяся к обучению организация сосредоточивает свое внимание на расширении и сохранении своих знаний для повышения своей результативности. Организация должна иметь компетентный персонал, чтобы быть конкурентоспособной. Чтобы обеспечить необходимый поток информации и знаний и стать организацией, стремящейся к обучению, процессы организации должны быть включены в систему управления. Способность организации учиться позволяет ей быть более конкурентоспособной.

Преимущества результативного процесса обучения заключаются в повышении уровня достижения целей, удовлетворенности работой и гарантии занятости. Это приводит к улучшению психологического климата и мотивации. Совершенствование таких компетенций, как коммуникации, ведет к повышению качества продукции и улучшению обслуживания потребителей. Для организации это приводит к повышению конкурентоспособности и прибыльности.

Обучение - это процесс, посредством которого люди приобретают навыки и компетенции. Развитие - это процесс, посредством которого люди меняются и становятся более компетентными. Цель состоит в том, чтобы вовлечь людей, связав личные цели со стратегическим направлением и результатами.

### 8.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества

Непрерывное обучение, образование и разнообразный опыт являются основными средствами достижения необходимой компетентности для обеспечения функционирования и результативности системы менеджмента качества.

## ISO 10018:2020

### 8.3 Возможные действия

**8.3.1** При рассмотрении возможных улучшений может быть полезно рассмотреть препятствия для вовлечения, описанные ранее в этом документе. Такой анализ приводит к появлению ряда вопросов, в том числе, следующих.

- a) Если желательно вовлечение людей в систему менеджмента качества, то на каком этапе проводить обучение, чтобы надлежащим образом определить характер и ценность такого вовлечения?
- b) Представляется ли в данном обучении качество как нечто отдельное или как часть обычного функционирования процесса?
- c) Разработан ли учебный материал таким образом, чтобы он представлял инструменты и методы обеспечения качества в легкодоступной форме?
- d) являются ли специалисты по управлению качеством и другие сотрудники, подготовленными для того, чтобы обеспечить качество в организации?

**8.3.2** Обучение также следует рассматривать как деятельность, которая начинается с первых шагов нового сотрудника. Процесс подбора персонала должен дать представление о подходе организации к системе менеджмента качества. Система менеджмента качества должна появиться на ранней стадии становления организации:

- a) качество должно быть связано с коллективным стремлением к совершенству, как наилучший способ добиться успеха;
- b) соответствующий язык и инструменты должны использоваться для того, чтобы сделать качество более доступным для тех, кто не прошел официально подтвержденного обучения;
- c) специалисты по качеству должны обладать коммуникационными навыками, необходимыми для повышения вовлеченности людей.

**8.3.3** Обучение является одним из основных факторов результативной работы; поэтому организации должны обеспечить, чтобы оно также стимулировало вовлечение людей. Учебные планы должны быть увязаны с той или иной формой требований к компетентности в рамках должностной инструкции.

### 8.4 Возможные выгоды

Организации, персонал которых вовлечен, работают лучше, чем организации, сотрудники которых не вовлечены. Когда сотрудники увлечены работой, они чувствуют связь с организацией. Они считают, что работа, которую они делают, важна, и, следовательно, работают более результативно.

## 9 Улучшение

### 9.1 Общее представление

Организация должна обеспечивать постоянное совершенствование своих стратегий, политик и мер, имеющих отношение к вовлечению людей. Расширение вовлеченности повышает гибкость и устойчивость организации в реагировании на изменения во внутренней и внешней среде.

## **ISO 10018:2020**

### **9.2 Связь с ISO 9001, другими стандартами и системами менеджмента качества**

ISO 9001:2015 в п. 10.3 требует, чтобы организация постоянно повышала пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента качества. Организация должна учитывать результаты анализа и оценки, а также результаты анализа руководства, чтобы определить, имеются ли для реализации какие-либо потребности или возможности в рамках постоянного совершенствования.

### **9.3 Возможные действия**

Совершенствование следует постоянно продвигать как активную стратегию обеспечения более широкого организационного развития и результатов организации. Организация может поддерживать улучшение путем:

- a) применения результатов обучения, знаний и осведомленности для повышения результативности стратегий, политик и мероприятий;
- b) вовлечения других в развитие своей культуры;
- c) вовлечения людей на всех уровнях при внесении изменений в стратегическое направление в ответ на изменения во внутренней и внешней среде.;
- d) вовлечение людей на всех уровнях для оказания помощи в совершенствовании лидерства и процессов управления.

### **9.4 Возможные выгоды**

Совершенствование стратегий, политик и мероприятий по вовлечению персонала может обеспечить следующие преимущества:

- a) стимулирование развития культуры качества в организации;
- b) инновационные подходы к продуктам, услугам и процессам;
- c) улучшение результатов;
- d) снижение рисков и расширение возможностей.

## Библиография

- [1] ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO/TS 9002, , *Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015*
- [3] ISO 9004, *Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success*
- [4] ISO 10005, *Quality management — Guidelines for quality plans*
- [5] ISO 10006, *Quality management — Guidelines for quality management in projects*
- [6] ISO 10014<sup>1</sup>, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*
- [7] ISO 10015:2019, *Quality management — Guidelines for competence management and people development*
- [8] ISO 30401:2018, *Knowledge management systems — Requirements*
- [9] ISO. *Quality management principles*. ISO, 2015, Available from:  
<http://www.iso.org/publication/pub100080.html>
- [10] ISO. *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*. ISO, 2016, Available from:  
<http://www.iso.org/publication/pub100208.html>

---

<sup>1</sup> На стадии подготовки (ISO/DIS 10014:2020)