

# SVENSK STANDARD

## SS-ISO 10015:2020

**Kvalitetsledning – Riktlinjer för kompetensförsörjning och personlig utveckling (ISO 10015:2019, IDT)**

**Quality management – Guidelines for competence management and people development (ISO 10015:2019, IDT)**



**sis** Svenska  
Institutet för  
Standarder

Language: engelska/English

Edition: 2

This preview is downloaded from [www.sis.se](http://www.sis.se). Buy the entire standard via <https://www.sis.se/std-80022063>

Den här standarden kan hjälpa dig att effektivisera och kvalitetssäkra ditt arbete. SIS har fler tjänster att erbjuda dig för att underlätta tillämpningen av standarder i din verksamhet.

#### **SIS Abonnemang**

Snabb och enkel åtkomst till gällande standard med SIS Abonnemang, en prenumerationstjänst genom vilken din organisation får tillgång till all världens standarder, senaste uppdateringarna och där hela din organisation kan ta del av innehållet i prenumerationen.

#### **Utbildning, event och publikationer**

Vi erbjuder även utbildningar, rådgivning och event kring våra mest sålda standarder och frågor kopplade till utveckling av standarder. Vi ger också ut handböcker som underlättar ditt arbete med att använda en specifik standard.

#### **Vill du delta i ett standardiseringsprojekt?**

Genom att delta som expert i någon av SIS 300 tekniska kommittéer inom CEN (europeisk standardisering) och/eller ISO (internationell standardisering) har du möjlighet att påverka standardiseringsarbetet i frågor som är viktiga för din organisation. Välkommen att kontakta SIS för att få veta mer!

#### **Kontakt**

Skriv till [kundservice@sis.se](mailto:kundservice@sis.se), besök [sis.se](https://www.sis.se) eller ring 08 - 555 523 10

---

© Copyright/Upphovsrätten till denna produkt tillhör Svenska institutet för standarder, Stockholm, Sverige. Upphovsrätten och användningen av denna produkt regleras i slutanvändarlicensen som återfinns på [sis.se/slutanvandarlicens](https://www.sis.se/slutanvandarlicens) och som du automatiskt blir bunden av när du använder produkten. För ordlista och förkortningar se [sis.se/ordlista](https://www.sis.se/ordlista).

© Copyright Svenska institutet för standarder, Stockholm, Sweden. All rights reserved. The copyright and use of this product is governed by the end-user licence agreement which you automatically will be bound to when using the product. You will find the licence at [sis.se/enduserlicenseagreement](https://www.sis.se/enduserlicenseagreement).

Upplysningar om sakinnehållet i standarden lämnas av Svenska institutet för standarder, telefon 08 - 555 520 00. Standarder kan beställas hos SIS som även lämnar allmänna upplysningar om svensk och utländsk standard.

Standarden är framtagen av kommittén för Kompetensförsörjning, SIS/TK 304/AG 3.1.

Har du synpunkter på innehållet i den här standarden, vill du delta i ett kommande revideringsarbete eller vara med och ta fram andra standarder inom området? Gå in på [www.sis.se](https://www.sis.se) - där hittar du mer information.

Den internationella standarden ISO 10015:2019 gäller som svensk standard. Detta dokument innehåller den officiella engelska versionen av ISO 10015:2019.

Denna standard ersätter SS-ISO 10015, utgåva 1

The International Standard ISO 10015:2019 has the status of a Swedish Standard. This document contains the official English version of ISO 10015:2019.

This standard supersedes the SS-ISO 10015, edition 1

## SS-ISO 10015:2020 (Sv)

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>iii</b>
<b>Orientering</b> .....	<b>iv</b>
<b>1 Omfattning</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Normativa hänvisningar</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termer och definitioner</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Kompetensförsörjning</b> .....	<b>2</b>
4.1 Allmänt.....	2
4.2 Bestämning av kompetensbehov.....	2
4.2.1 Organisationens kompetens.....	2
4.2.2 Kompetens inom teamet eller gruppen.....	3
4.2.3 Individuell kompetens.....	3
4.3 Bedömning av nuvarande kompetens och utvecklingsbehov.....	3
<b>5 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling</b> .....	<b>4</b>
5.1 Allmänt.....	4
5.2 Planering.....	4
5.3 Programstruktur.....	4
5.4 Åtgärder.....	5
5.5 Roller och ansvar.....	5
5.6 Utvärdering av effekterna av ett program för kompetensförsörjning och kompetensutveckling 6	6
5.6.1 Allmänt.....	6
5.6.2 Utvärdering på organisations-, team-, grupp- eller individnivå.....	7
5.7 Bestämning av framtida behov av kompetens och kompetensutveckling.....	7
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>8</b>

## Förord

ISO (Internationella standardiseringsorganisationen) är en världsomspännande sammanslutning av nationella standardiseringsorgan (ISO-medlemmar). Arbetet med att utarbeta internationella standarder utförs normalt i ISO:s tekniska kommittéer. Varje medlemsorgan som är intresserat av ett område för vilket en teknisk kommitté har inrättats har rätt att vara representerad i den kommittén. Även internationella statliga och privata organisationer som samarbetar med ISO deltar i arbetet. ISO har ett nära samarbete med Internationella elektrotekniska kommissionen (IEC) i alla frågor som rör elektroteknisk standardisering.

De förfaranden som har tillämpats vid utarbetandet av det här dokumentet samt de som ska tillämpas vid uppdatering därav beskrivs i ISO/IEC-direktiven, del 1. Det bör särskilt noteras att det krävs olika godkännandekriterier för olika typer av ISO-dokument. Det här dokumentet har utarbetats i enlighet med de redaktionella reglerna i ISO/IEC-direktiven, del 2 (se [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Observera att vissa delar av detta dokument kan omfattas av patenträttigheter. ISO ansvarar inte i någon del för identifiering av sådana patenträttigheter. Information om eventuella patenträttigheter som identifierats under dokumentets utarbetande återges i avsnittet Orientering och/eller ISO:s förteckning över mottagna patentdeklarationer (se [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Eventuella handelsnamn som förekommer i dokumentet anges som information, för att underlätta för användarna, och innebär inte något godkännande.

För en förklaring av frivilligheten kring standarder, ISO-specifika termer och uttryck som rör bedömning av överensstämmelse samt information om ISO:s efterlevnad av Världshandelsorganisationens (WTO) principer enligt avtalet om tekniska handelshinder (TBT) v.g. se [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Detta dokument har utarbetats av den tekniska kommittén ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, underkommitté SC 3, *Supporting technologies*, i samarbete med den tekniska kommittén ISO/TC 260, *Human resource management*.

Denna andra utgåva upphäver och ersätter den första utgåvan (ISO 10015:1999) som genomgått teknisk översyn. De huvudsakliga förändringarna i förhållande till den föregående utgåvan är:

- a) Dokumentet har omstrukturerats för närmare anpassning till ISO 9000-serien.
- b) Dokumentet har uppdaterats för att hjälpa organisationer att, med planerade intervall, fastställa sina kompetensbehov.
- c) Begreppet kompetensförsörjning har förtydligats ytterligare.

Återkoppling eller frågor som rör det här dokumentet bör framföras till det nationella standardiseringsorganet i användarens land. En komplett förteckning över dessa organ finns på [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

## SS-ISO 10015:2020 (Sv)

### Orientering

Medarbetarna är av central betydelse för organisationen. Organisationens prestanda är beroende av hur medarbetarnas kompetens tas tillvara i arbetet. Kompetensförsörjning och personalutveckling på organisations-, team-, grupp- och individnivå krävs för att en organisation ska vara framgångsrik.

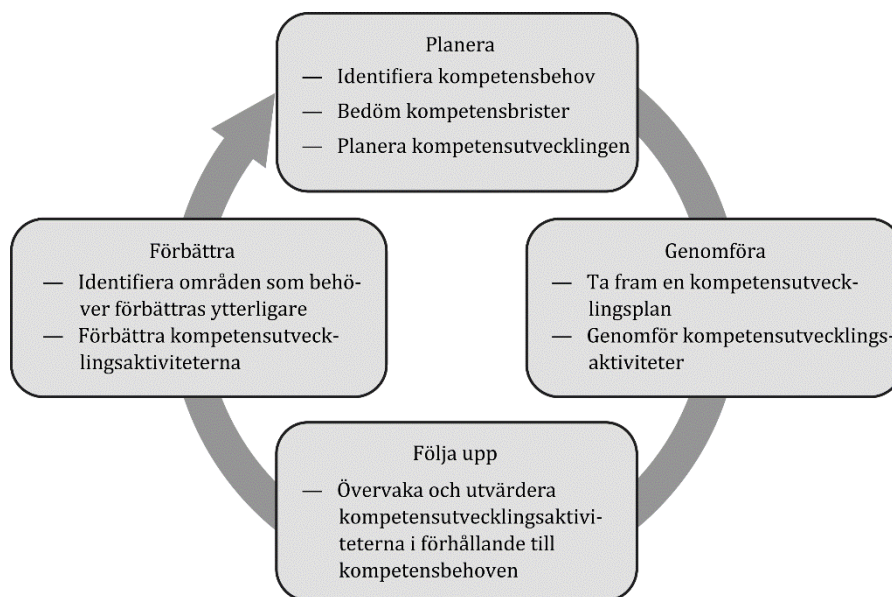
Det finns en tydlig koppling mellan kompetensförsörjning och kompetensutveckling – kompetensutvecklingen är en del av kompetensförsörjningen där medarbetare ständigt kräver utveckling. Dessa två begrepp hänger samman och är på många sätt oskiljaktiga.

Tillämpning av planerade och systematiska processer för kompetensförsörjning och kompetensutveckling är till stor hjälp för organisationer som vill förbättra sin förmåga, uppfylla sin strategiska inriktning och uppnå avsedda resultat. Kompetensförsörjning är mycket viktigt för att förbättra organisationens förmåga att skapa och leverera värde.

I principerna för kvalitetsledning, som utgör grunden för ISO 9000-standarderna (där standardserien ISO 10001–ISO 10019 ingår), betonas vikten av kompetenta medarbetare och en organisationskultur som främjar tillväxt och vidareutveckling.

Det här dokumentet innehåller riktlinjer som är till hjälp för organisationer och deras medarbetare vid hantering av frågor som rör kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Dokumentet kan tillämpas närhelst riktlinjer behövs för att tolka hänvisningar till kompetenta medarbetare/medarbetarnas kompetensutveckling, i ISO 9000-standarderna för kvalitetsledningssystem eller andra ledningssystemstandarder inom t.ex. riskhantering eller miljöledning.

Detta dokument innehåller vägledning som stödjer organisationer i fråga om kompetensledning och kompetensutveckling. Figur 1 beskriver en process för detta.



**Figur 1 – En process för kompetensförsörjning och personalutveckling**

# Kvalitetsledning — Riktlinjer för kompetensförsörjning och personalutveckling

## 1 Omfattning

Detta dokument ger riktlinjer till organisationer när det gäller att upprätta, införa, underhålla och förbättra system för kompetensförsörjning och kompetensutveckling i syfte att positivt påverka resultat som rör produkters och tjänsters kravöverensstämmelse samt relevanta intressenters behov och förväntningar.

Dokumentet kan tillämpas på alla organisationer, oavsett typ och storlek. Det innebär inte tillägg till, ändring eller annan modifiering av kraven i ISO 9000-serien eller i andra standarder.

## 2 Normativa hänvisningar

Hänvisningar till följande dokument förekommer i texten och är utformade så att deras innehåll, helt eller delvis, utgör krav i detta dokument. För daterade hänvisningar gäller endast den angivna utgåvan. För odaterade hänvisningar gäller den senaste utgåvan av det dokument som hänvisningen avser (inklusive eventuella tillägg).

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

## 3 Termer och definitioner

I detta dokument gäller de termer och definitioner som anges i ISO 9000:2015 samt de som anges nedan.

ISO:s och IEC:s termdatabaser kan användas i standardiseringsarbetet och finns på följande plats:

- ISO:s "Online browsing platform" finns på <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia finns på <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### **kompetens**

förmåga att tillämpa *kunskaper* (3.4) och *färdigheter* (3.3) för att uppnå avsedda resultat

[KÄLLA: ISO 9000:2015, 3.10.4, ändrad — Anmärkningarna till termpost har tagits bort.]

### 3.2

#### **kompetensutveckling**

stöd till anställda för att förvärva ny eller förhöjd *kompetens* (3.1) genom att skapa möjligheter till utbildning och förutsättningar att tillämpa de förvärvade läranderesultaten

### 3.3

#### **färdighet**

inlärdd förmåga att utföra en uppgift i enlighet med angivna förväntningar

[KÄLLA: ISO 30401:2018, 3.30]

### 3.4

#### **kunskap**

humankapital eller organisatorisk tillgång som möjliggör effektivt beslutfattande och agerande i ett sammanhang

## SS-ISO 10015:2020 (Sv)

[KÄLLA: ISO 30401:2018, 3.25, ändrad — Anmärkningarna till termpost har tagits bort.]

### 4 Kompetensförsörjning

#### 4.1 Allmänt

Vid bedömning av kompetensbehov bör organisationen bestämma vilken kompetens som krävs för att nå de avsedda resultaten på organisations-, team-, grupp- och individnivå och ta hänsyn till:

- a) organisationens förutsättningar: ändringar som rör interna och externa frågor samt behov och förväntningar hos berörda intressenter som väsentligt inverkar på kompetensbehoven,
- b) potentiella effekter av bristande kompetens på ledningssystemets processer och effektivitet,
- c) erkännanden av individuella kompetensnivåer i förhållande till förmågan att fullgöra specifika roller,
- d) möjligheter att nyttja specifik tillgänglig kompetens vid utformning av arbetsrelaterade funktioner, processer och system.

Kompetensförsörjning bör beaktas i samtliga processer, funktioner och nivåer inom organisationen. Vid fastställandet av behoven bör man börja med att utvärdera de aktuella kompetensnivåerna, bland annat eventuella begränsningar, och där så är lämpligt upprätta dokumenterad information om särskilda kompetensbehov. Organisationen bör fastställa sina kompetensbehov med planerade intervall, och i samband med ändringar i organisationens förutsättningar.

Organisationer kan välja att använda sig av externa leverantörer för att utföra alla slags aktiviteter, inklusive en analys i syfte att fastställa kompetensbehov och bedöma aktuella kompetensnivåer, i enlighet med vad som behandlas i detta dokument. Om en organisation använder sig av en extern leverantör bör den försäkra sig om att aktiviteterna övervakas och utvärderas på lämpligt sätt.

#### 4.2 Bestämning av kompetensbehov

##### 4.2.1 Organisationens kompetens

Organisationens förutsättningar har en direkt inverkan på kompetensen.

När organisationen fastställer vilken typ och vilken nivå av kompetens som behövs, bör den exempelvis ta hänsyn till:

- a) externa frågor (t.ex. lagkrav och myndighetskrav samt tekniska framsteg),
- b) interna faktorer (t.ex. organisationens uppdrag, vision, strategiska mål, värderingar och kultur, dess aktiviteter eller tjänster, resurstillgänglighet samt organisationens kunskap),
- c) behov och förväntningar bland relevanta intressenter (t.ex. tillsynsmyndigheter, kunder och samhället).

Dokumenterad information bör underhållas och/eller bevaras i den mån detta behövs för att styrka och påvisa

- kompetensbehov som hänför sig till:
  - organisationen,
  - teamet (utbildningsresultat i ett etablerat team eller i en mer informell grupp),



- individen (kvalifikationer, resultat/ omdömen),
- utvecklingsprogram och andra initiativ,
- utvärdering av effekterna av kompetensutvecklingen och därtill kopplade åtgärder.

#### **4.2.2 Kompetens inom teamet eller gruppen**

Inom en organisation har olika team eller grupper olika kompetensbehov beroende på vilka aktiviteter de utför och vilka resultat som eftersträvas.

Då olika behov inom teamet eller gruppen fastställs bör organisationen ta hänsyn till:

- a) ledarskapet,
- b) teamets eller gruppens mål och avsedda resultat,
- c) aktiviteter, processer och system,
- d) teamets eller gruppens struktur: hierarki, antal personer samt roller och ansvarsområden,
- e) teamets eller gruppens kultur och förmåga till samarbete, samverkan och respekt.

#### **4.2.3 Individuell kompetens**

Krav på individuell kompetens bör fastställas på alla nivåer i organisationen för att säkerställa att varje enskild roll eller funktion är ändamålsenlig.

Då individuell kompetens fastställs bör organisationen ta hänsyn till:

- a) externa kompetenskrav,
- b) roller och ansvarsområden,
- c) aktiviteter som hör samman med rollen eller funktionen,
- d) beteenden (t.ex. emotionell intelligens, förmåga att behålla lugnet i krissituationer, förmåga att bibehålla koncentrationen vid monotona arbetsuppgifter, förmåga att samarbeta inom ett team, med andra inom organisationen eller med kunder).

#### **4.3 Bedömning av nuvarande kompetens och utvecklingsbehov**

Organisationen bör se över sina aktuella kompetensnivåer i förhållande till de kompetensbehov, enligt vad som anges i 4.2, på organisations-, team-, grupp- och individnivå, för att avgöra om och var åtgärder behöver vidtas för att möta kompetensbehoven.

Organisationen bör:

- a) bedöma befintliga kompetensnivåer,
- b) jämföra dessa med de kompetensnivåer som krävs,
- c) använda ett riskbaserat tänkande vid prioritering av åtgärder för att hantera kompetensluckor.

## SS-ISO 10015:2020 (Sv)

# 5 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

## 5.1 Allmänt

Organisationens kompetensbehov kan mötas genom kompetensutveckling av team, grupper och individer. Identifierade kompetensbehov bör kopplas till personalutveckling. Framtida luckor, såsom förutsebara kompetenskrav bör identifieras och planeras för.

Kompetensutveckling bör kopplas till:

- a) de fastställda kompetensbehoven i syfte att uppnå kompetens på alla nivåer inom organisationen,
- b) de kompetensbehov som identifierats av enskilda individer som en del av deras personliga utvecklingsmål.

Genom att göra det möjligt för medarbetare att uppnå personliga utvecklingsmål och möta organisationens kompetensbehov bidrar man till att göra medarbetarna mer delaktiga och att skapa en ändamålsenlig kvalitetskultur. Se ISO 10018<sup>[2]</sup> för vägledning om medarbetarnas delaktighet.

## 5.2 Planering

Vid planering av kompetensutvecklande aktiviteter bör organisationen:

- a) fastställa specifika utvecklingsmål (för att åtgärda en kompetenslucka eller möta ett personligt utvecklingsbehov),
- b) överväga relevanta utvecklingsaktiviteter,
- c) fastställa kriterier för övervakning och utvärdering av utvecklingsresultaten,
- d) väga in risker och möjligheter som kan påverka det effektiva utförandet av utvecklingsaktiviteterna,
- e) beakta lagkrav och myndighetskrav,
- f) fastställa organisationens resurser, inklusive ekonomiska aspekter,
- g) fastställa organisationens policyer,
- h) träffa avtalsmässiga arrangemang med externa leverantörer,
- i) fastställa krav för planering och schemaläggning,
- j) identifiera en lämplig leverantör,
- k) fastställa tillgänglighet, motivation och förmåga på individnivå (eller team-/gruppnivå).

## 5.3 Programstruktur

Programstrukturen för kompetensförsörjning och kompetensutveckling bör ge svar på:

- a) vilken målgruppen är,
- b) när utvecklingsmålen bör vara uppnådda (t.ex. inom sex månader eller ett visst datum),
- c) hur specifika aktiviteter ska genomföras,

- d) var specifika aktiviteter ska äga rum,
- e) när specifika aktiviteter ska äga rum och hur länge de ska pågå,
- f) hur utvecklingen ska utvärderas,
- g) hur erkännande ska ges för uppnådda mål (t.ex. intyg).

## 5.4 Åtgärder

**5.4.1** Team, grupper och individer bör uppmuntras att delta i planering av kompetensförsörjning och kompetensutveckling i syfte att öka delaktigheten och ägarskapet.

**5.4.2** Aktiviteter för kompetensförsörjning och kompetensutveckling på team- eller gruppnivå bör behandla:

- a) upprättande och genomförande av utbildningsprogram för team eller grupper,
- b) utarbetande och tillhandahållande av riktad kommunikation (t.ex. nyhetsbrev, webbplatser och e-lärande),
- c) deltagande vid externa konferenser, i yrkesforum och evenemang för nätverkande,
- d) kontakter med berörda yrkes- eller branschorganisationer,
- e) tillhandahållande av stödstrukturer för delning av kunskap och färdigheter,
- f) rekrytering för att åtgärda specifika luckor,
- g) omstrukturering för att nyttja kompetensen inom organisationen på ett mer effektivt och fokuserat sätt.

**5.4.3** Utvecklingsaktiviteter på individnivå kan omfatta:

- a) individuella utbildningsprogram,
- b) mentorskap, coachning och övervakning,
- c) personliga utvecklingsplaner,
- d) formella studier i kvalifikationssyfte,
- e) deltagande i externa konferenser osv,
- f) vidareutbildning (inom rollen eller funktionen, i klassrum, online),
- g) evenemang för nätverkande.

## 5.5 Roller och ansvar

**5.5.1** När utvecklingsprogrammet genomförs bör organisationen fastställa och identifiera de olika rollerna och ansvarsområdena.