

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ

ИСО 10015:1999

первое издание 15.12.1999

ISO 10015:1999 (E)

Менеджмент качества – руководство по обучению

Quality management - Guidelines for training

Содержание

Предисловие

Введение

1. Обзор

2. Нормативные ссылки

3. Термины и определения

4. Руководство по обучению

4.1. Обучение: процесс, состоящий из четырех стадий

4.2. Потребности в обучении

4.3. Постановка целей и планирование обучения

4.4. Обеспечение обучения

4.5. Оценка результатов обучения

5. Мониторинг и улучшение процесса обучения

5.1. Общие положения

5.2. Валидация процесса обучения

Приложение А (информационное) Таблицы

Предисловие

ИСО (Международная организация по стандартизации) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (организации-члены ИСО). Работа по подготовке международных стандартов обычно осуществляется через технические комитеты ИСО. Каждая организация-член, заинтересованная в деятельности, по которой создан комитет, имеет право быть в нем представлена. Международные, правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в работе. ИСО тесно сотрудничает с Международным электротехническим комитетом (МЭК) по всем вопросам стандартизации в электротехнике.

Проекты международных стандартов разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в директивах ИСО/МЭК, часть 3.

Проекты международных стандартов, одобренные техническими комитетами, направляются в национальные организации-члены для голосования. Опубликование в качестве международного стандарта требует, чтобы за это решение проголосовало не менее 75% национальных организаций-членов ИСО, участвующих в голосовании.

Обращаем внимание, что, возможно, некоторые элементы настоящего международного стандарта могут быть объектами патентного права. ИСО не несет ответственности за идентификацию любых из таких патентных прав.

Настоящий международный стандарт ИСО 10015:1999 был подготовлен техническим комитетом ИСО/ТК 176 «Менеджмент качества и гарантии качества», подкомитетом ПК 3 «Вспомогательные технологии».

Приложение А этого международного стандарта служит только для информационных целей.

Введение

Принципы менеджмента качества, на которых основывается семейство стандартов ИСО 9000 (частью которого является серия стандартов ИСО 10000), придают особое значение важности менеджмента человеческих ресурсов и необходимости соответствующего обучения. Они признают, что потребители уважают и оценивают как обязательства организации перед ее человеческими ресурсами, так и ее способность демонстрировать стратегический подход в улучшении компетентности персонала.

Персонал на всех уровнях должен быть обучен таким образом, чтобы обеспечить выполнение обязательств организации по поставке продукции определенного качества в быстро меняющихся рыночных условиях, когда потребности и ожидания потребителей постоянно увеличиваются.

Этот международный стандарт дает руководство, призванное помочь организациям и их персоналу в вопросах, связанных с обучением. Он может быть использован везде, где требуется руководство по интерпретации ссылок на "образование" и "обучение" в стандартах семейства ИСО 9000 по обеспечению и менеджменту качества. Любая ссылка на "обучение" в этих документах включает все типы образования и обучения.

Задачи организации по непрерывному улучшению, включая производительность ее персонала, могут быть подвержены воздействию многих внутренних и внешних факторов, включая изменения на рынках, в технологии, инновации, а также требования потребителей и других участников. Такие изменения могут потребовать от организации анализа ее потребностей, связанных с компетентностью. Рисунок 1 иллюстрирует, что обучение может быть выбрано как эффективное средство по решению вопросов, связанных с этими потребностями.

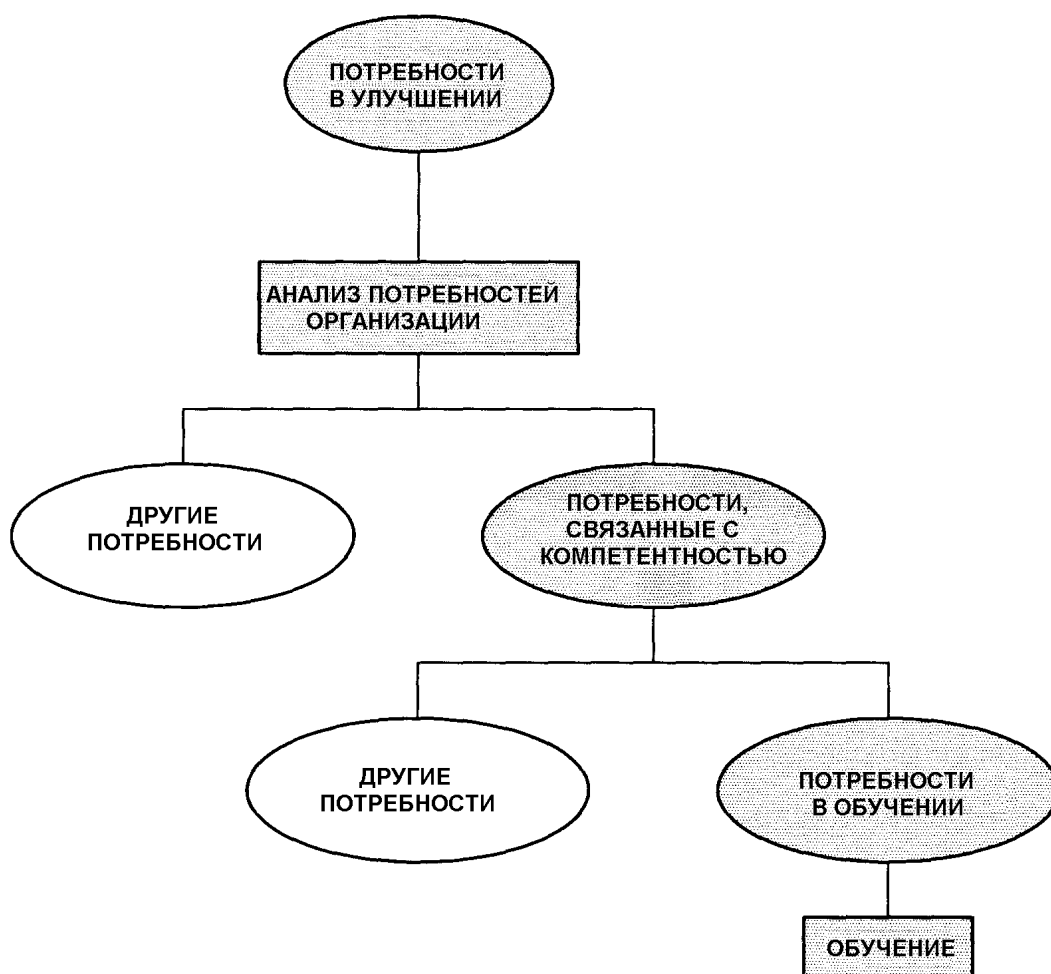


Рисунок 1 - Улучшение качества посредством обучения

Целью этого международного стандарта является обеспечение руководства, которое может помочь организации идентифицировать и анализировать ее потребности в обучении, разрабатывать и планировать обучение, обеспечивать обучение, оценивать результаты обучения, а также производить мониторинг и улучшать процесс обучения для того, чтобы достичь его цели. Стандарт уделяет особое внимание вкладу обучения в постоянное улучшение, он должен помочь организациям сделать их обучение более эффективным.

Менеджмент качества - руководство по обучению

1. Обзор

Это руководство охватывает вопросы развития, выполнения, поддержания и улучшения стратегий и систем обучения, затрагивающих качество продуктов, поставляемых организациями.

Этот международный стандарт применим ко всем типам организаций.

Стандарт не предназначен для использования в контрактах, регуляциях и при сертификации.

Стандарт не добавляет, не изменяет или модифицирует каким-либо другим образом требования серии стандартов ИСО 9000.

Этот международный стандарт не предназначен для использования провайдерами (поставщиками услуг) обучения, поставляющих услуги в другие организации.

ПРИМЕЧАНИЕ Основным источником ссылок для провайдеров обучения является стандарт ИСО 9004-2:1991 "Менеджмент качества и элементы системы качества - Часть 2: Руководство по услугам" до тех пор, пока он не будет заменен стандартом ИСО 9004:2000.

Провайдеры обучения могут использовать этот стандарт в случаях, когда они проводят обучение собственного персонала.

2. Нормативные ссылки

Указанные ниже нормативные документы содержат положения, которые посредством ссылок на них в данном тексте становятся положениями этого международного стандарта. При датированных ссылках последующие поправки к ним или последующие пересмотры любой из этих публикаций не применимы. Стороны, причастные к соглашениям, базирующимся на настоящем международном стандарте, призываются исследовать возможность применения самых последних редакций стандартов, указанных ниже. Члены ИСО и МЭК ведут реестры действующих в настоящее время международных стандартов.

ИСО 8402 "Менеджмент качества и обеспечение качества - Словарь"
(будет заменен стандартом ИСО 9000:2000)

3. Термины и определения

Для целей данного международного стандарта применимы термины и определения, данные в ИСО 8402, а также следующие ниже.

3.1.

компетентность

приложение знаний, опыта и поведения для целей производительности

3.2.

обучение

процесс обеспечения и развития знаний, опыта и поведения для удовлетворения требованиям

4. Руководство по обучению

4.1. Обучение: процесс, состоящий из четырех стадий

4.1.1. Общие положения

Планируемый и систематический процесс может сделать важный вклад в помощь организации по улучшению ее возможностей, а также по удовлетворению задач качества.

Процесс обучения иллюстрирован диаграммой цикла обучения, показанной на рисунке 2.

Для удобства чтения этого международного стандарта, а также для ясного различия между руководством и использованием модели процесса, для описания руководства модель процесса появится в табл. А.1-А.5 в приложении А.

Для выбора и осуществления обучения с целью сокращения разрыва между требуемой и существующей компетентностью, менеджмент должен производить мониторинг следующих стадий:

- а) определение потребностей в обучении;
- б) разработка и планирование обучения;
- с) обеспечение обучения;
- д) оценка результатов обучения.

Как показано на рисунке, выход одной стадии будет обеспечивать вход следующей стадии.

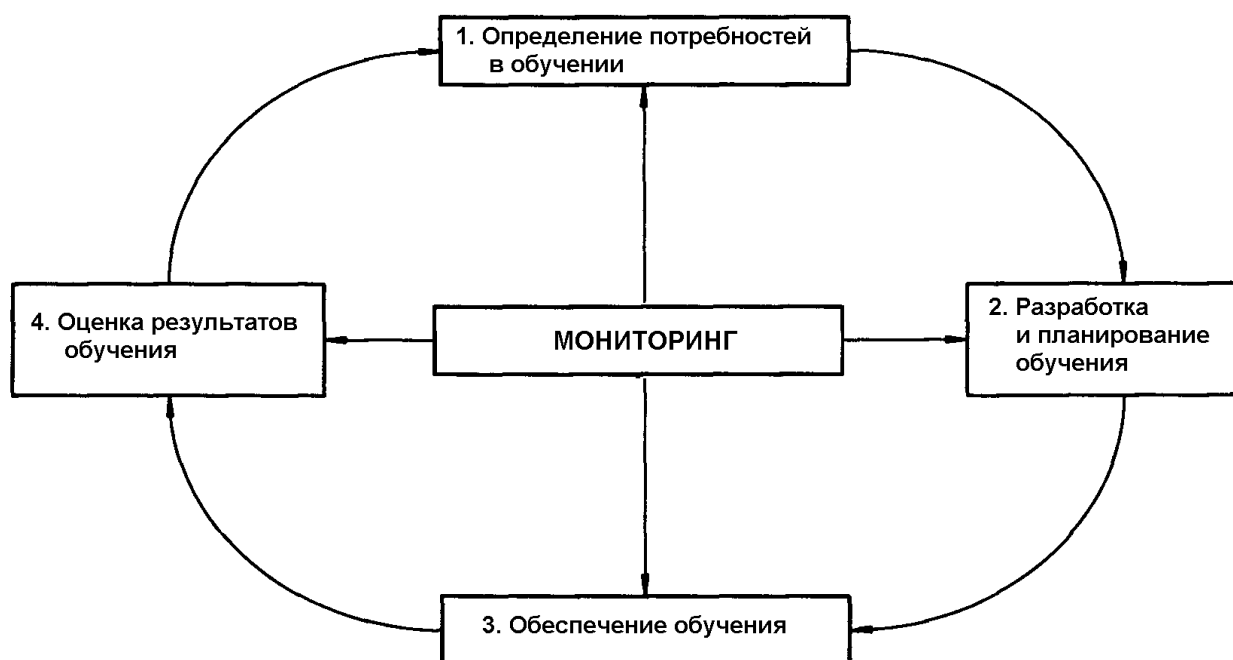


Рисунок 2 - Цикл обучения

4.1.2. Закупка продуктов и услуг, связанных с обучением

Решение о необходимости и сроках внешних или внутренних закупок и поставок продуктов и услуг, связанных с любой из четырех стадий процесса обучения, должно быть ответственностью менеджмента. Должен осуществляться мониторинг этого процесса (см. табл. А.1-А.5.).

Например, некоторые организации могут считать полезным использовать внешнюю экспертизу для осуществления анализа их потребностей в обучении.

4.1.3. Вовлеченность персонала

Соответствующая вовлеченность персонала, чья компетентность развивается как часть процесса обучения, может привести к возникновению у персонала большего чувства собственности процесса, приводящего, в свою очередь, к большей ответственности персонала для обеспечения успеха процесса.

4.2. Определение потребностей в обучении

4.2.1. Общие положения

Процесс обучения должен быть инициирован после того, как будет проведен анализ потребностей организации и будут записаны вопросы, связанные с компетентностью так, как показано на рис.1 во Введении.

Организация должна определить компетентность, необходимую для каждой задачи, влияющей на качество продукции, оценить компетентность персонала, необходимую для того, чтобы выполнять эту задачу и разработать план по устранению любых пробелов в компетентности, которые могут существовать.

Определение должно базироваться на анализе существующих и ожидаемых потребностей организации в сравнении с существующей компетентностью ее персонала.

Задачами этой стадии должны являться:

- а) определить пробелы между существующей и требуемой компетентностью;
- б) определить обучение, необходимое сотрудникам, чья существующая компетентность не соответствует компетентности, необходимой для выполнения задач;
- в) документировать специфические потребности в обучении.

4.2.2. Определение потребностей организации

Для того чтобы обеспечить использование необходимого обучения для удовлетворения потребностей организации, как вход для 4.2, при инициации обучения должны быть рассмотрены: политика организации в области качества и обучения, требования в области качества, менеджмент ресурсов и дизайн процесса.

4.2.3. Определение и анализ требований к компетентности

Требования к компетентности должны быть документированы. Документация может периодически пересматриваться, по мере необходимости, когда сделаны рабочие назначения или оценена производительность.

Определение будущих целей организации в сравнении с ее стратегическими целями и задачами в области качества, включая требуемую компетентность ее персонала, может быть получено из множества внутренних и внешних источников, таких как:

- организационные и технологические изменения, влияющие на рабочие процессы или вносящие вклад в природу продуктов, закупаемых организацией;
- данные, записанные в ходе прошлых или настоящих процессах обучения;
- оценка организацией компетентности выполнения специфических задач персоналом;
- записи, связанные с реорганизацией или сезонными изменениями, включающие временный персонал;
- внешняя или внутренняя сертификация, необходимая для эффективности определенных задач;
- запросы от служащих, указывающие возможности для развития персонала, которые соответствуют целям организации;
- результат обзоров процесса и корректирующие действия по жалобам потребителей или сообщениям неподчиненных;
- законодательство, регуляции, стандарты и директивы, влияющие на организацию, ее деятельность и ресурсы;

- исследования рынка, идентифицирующие или предупреждающие новые требования потребителей.

4.2.4. Обзор компетентности

Должен производиться регулярный обзор документов, показывающих компетентность, необходимую для каждого процесса, а также записей, указывающих компетентность каждого сотрудника.

Методы, используемые для обзора компетентности, могут включать:

- интервью/опросы работников, наставников, менеджеров;
- наблюдения;
- групповые дискуссии;
- сообщения экспертов.

Такой обзор связан с требованиями задачи и производительностью задачи.

4.2.5. Определение пробелов в компетентности

Для того чтобы определить и записать пробелы в компетентности, должно производиться сравнение существующей компетентности с требуемой.

4.2.6. Определение решений для устранения пробелов в компетентности

Решения для устранения пробелов в компетентности могут быть найдены путем обучения или других действий организации, таких как редизайн процессов, прием полностью тренированного персонала, аутсорсинг, улучшение других ресурсов, ротацию персонала или изменение рабочих процедур.

4.2.7. Определение спецификации потребностей в обучении

Когда выбрано решение для обучения, призванное устранить пробелы в компетентности, должны быть специфицированы и документированы потребности в обучении.

Спецификация потребностей в обучении должна документировать задачи и ожидаемые результаты обучения. Вход спецификации потребностей в обучении должен обеспечиваться списком требований к компетентности (см. 4.2.3), результатами предыдущего обучения и текущими пробелами в компетентности, также как и запросами на корректирующие действия.

Этот документ должен быть частью спецификации плана обучения и должен включать запись о задачах организации, которые будут рассматриваться как входы для разработки и планирования обучения, а также для мониторинга процесса обучения.

4.3. Разработка и планирование обучения

4.3.1. Общие положения

Стадия разработки и планирования обучения обеспечивает основу для спецификации плана обучения.

Эта стадия включает в себя:

- а) разработку и планирование действий, которые необходимо предпринять для устранения пробелов в компетентности, указанных в разделе 4.2.5.
- б) определение критериев оценки результатов обучения и мониторинг процесса (см. 4.5, п.5 и табл. А.2).

4.3.2. Определение ограничений

Связанные вопросы, ограничивающие процесс обучения, должны быть определены и перечислены.

Они могут включать в себя:

- регулятивные требования, наложенные законом;
- требования политики, наложенные организацией, включая те, которые связаны с человеческими ресурсами;
- финансовые вопросы;
- требования, связанные со временем и расписанием;
- возможности, мотивация и способности сотрудников, подлежащих обучению;
- факторы, такие как доступность собственных ресурсов для выполнения обучения или возможности достойных провайдеров обучения;
- ограничения на любые другие доступные ресурсы.

Список ограничений должен быть использован при выборе методов обучения, провайдера обучения, а также при разработке спецификации плана обучения (4.3.4).

4.3.3. Методы обучения и критерии для их выбора

Должны быть перечислены потенциальные методы обучения, удовлетворяющие его целям. Подходящая форма обучения зависит от перечисленных ресурсов, ограничений и задач.

Методы обучения могут включать в себя:

- курсы и семинары в организации и вне ее;
- ученичество;
- руководство и консультации на рабочем месте;
- самообучение;
- дистанционное образование.

Должны быть определены и документированы критерии для выбора подходящих

методов или комбинации методов.

Они могут включать в себя:

- дата и место проведения;
- условия для обучения;
- стоимость;
- задачи обучения;
- целевая группа обучаемых (т.е. текущая или планируемая должность, специфические знания и/или опыт, максимальное число участников);
- продолжительность обучения и последовательность выполнения;
- формы оценки и сертификации.

4.3.4. Спецификация плана обучения

Для того чтобы вести переговоры с потенциальным провайдером услуг обучения по поводу положений специфического процесса обучения (т.е. предоставления конкретного содержания обучения), должна быть создана спецификация плана обучения.

Спецификация плана обучения необходима для того, чтобы установить ясное понимание потребностей организации, требований к обучению и задач обучения, определяющих то, что обучаемые должны достичь в результате обучения.

Для того чтобы обеспечить эффективное предоставление обучения и создать ясные и открытые отношения, задачи обучения должны быть основаны на ожидаемой компетентности, определенной в спецификации требований к обучению.

Эта спецификация должна рассматривать следующее:

- a) задачи и требования организации;
- b) спецификацию потребностей для обучения;
- c) задачи обучения;
- d) обучаемые (целевая группа или целевой персонал);
- e) методы обучения и схема содержания;
- f) расписание требований, таких как продолжительность, даты и ключевые моменты;
- g) требования к ресурсам, таким как материалы обучения и штаты;
- h) финансовые требования;
- i) критерии и методы, разработанные для оценки результатов обучения, с целью измерения:
 - удовлетворенности обучаемых;
 - приобретение обучаемыми знаний, навыков и поведения;
 - производительности обучаемых на рабочем месте;
 - удовлетворенность менеджмента обучаемых;
 - влияние на организацию обучаемых;
 - процедуры по мониторингу процесса обучения (см. п.5).

4.3.5. Выбор провайдера обучения

Перед тем, как быть избранным, любой потенциальный внутренний или внешний провайдер обучения должен быть подвергнут критическому исследованию. Это исследование может включать письменную информацию провайдера (например, каталоги, брошюры), а также оценочные отчеты. Исследование должно базироваться на спецификации плана обучения и на определенных ограничениях.

Выбор должен быть записан в виде соглашения или формального контракта, устанавливающего собственность, роли и ответственность для процесса обучения.

4.4. Обеспечение обучения

4.4.1. Общие положения

Проведение всей деятельности по обучению согласно спецификации плана обучения является ответственностью провайдера.

Однако, также как обеспечение ресурсами необходимо для успешного осуществления услуг провайдера обучения, роль организации по поддержке и обеспечению обучения могут включать в себя:

- поддержку обучающего и обучаемых;
- мониторинг качества производимого обучения.

ПРИМЕЧАНИЕ Обучающим называется лицо, применяющее метод обучения.

Организация может поддерживать провайдера обучения в мониторинге обеспечения обучения (см. п.5).

На успех этой деятельности влияет эффективность взаимодействия между организацией, провайдером обучения и обучаемыми.

Цель следующих подпунктов состоит в предоставлении руководства по тому, как организация может выполнять эту деятельность (см. табл. А.3).

4.4.2. Обеспечение поддержки

4.4.2.1. Поддержка до начала обучения

Поддержка до начала обучения может включать такую деятельность, как:

- обеспечение провайдера обучения необходимой информацией;
- обеспечение обучаемых информацией о природе обучения и пробелах в компетентности, которые оно намерено устранить;
- способствование контактам между обучающим и обучаемыми.

4.4.2.2. Поддержка во время обучения

Поддержка во время обучения может включать такую деятельность, как:

- обеспечение необходимыми средствами, оборудованием, документацией, программным обеспечением и размещением для обучаемых и/или обучающего.
- обеспечение необходимыми и адекватными возможностями для обучающего для того, чтобы прилагать разрабатываемую компетентность;
- обеспечение обратной связи по производительности задачи по запросу обучающего и/или обучаемых.

4.4.2.3. Поддержка в конце обучения

Поддержка в конце обучения может включать такую деятельность, как:

- получение информации обратной связи от обучаемых;
- получение информации обратной связи от обучающего;
- обеспечение информацией обратной связи менеджеров и персонал, вовлеченный в процесс обучения.

4.5. Оценка результатов обучения

4.5.1. Общие положения

Целью оценки является подтверждение того, что как задачи организации, так и задачи обучения, были достигнуты, т.е. того, что обучение было эффективным.

На входе оценки результатов обучения находятся специализации для потребностей обучения и для плана обучения, а также записи о выполнении обучения.

Результаты обучения часто не могут быть полностью проанализированы и проверены до тех пор, пока не будут произведены наблюдение и оценка обучаемого на его рабочем месте.

По истечению определенного периода времени после того, как обучаемые закончат обучение, менеджмент организации должен убедиться, что оценка имеет место для того, чтобы проверить уровень достигнутой компетентности.

Оценка должна быть выполнена как на кратковременной, так и на долгосрочной основе:

- в короткие сроки должен быть получен отклик обучаемых на методу обучения, использованные ресурсы, а также знания и навыки, полученные в результате обучения;
- на долгосрочной основе должна быть оценена рабочая производительность обучаемых и улучшение продуктивности.

Оценка должна проводиться на основе установленных критериев (см. 4.3.4).

Процесс оценки должен включать сбор данных и подготовку оценочного отчета, обеспечивающего, кроме того, вход для процесса мониторинга (см. табл. А.4).

4.5.2. Сбор данных и подготовка оценочного отчета

Оценочный отчет может включать следующее:

- спецификацию потребностей в обучении;
- критерии оценки и описание источников, методов и порядка оценки;
- анализ собранных данных и интерпретация результатов;
- обзор затрат на обучение;
- заключение и рекомендации по улучшению.

Нахождение несоответствий может потребовать выполнения процедур корректирующих действий.

Завершение обучения должно быть задокументировано в записях по обучению.

5. Мониторинг и улучшение процесса обучения

5.1. Общие положения

Основной задачей мониторинга является обеспечение того, что процесс обучения, как часть системы качества организации, управляется и осуществляется так, как требуется, т.е. обеспечение объективных свидетельств того, что процесс является эффективным в соответствии с потребностями организации в обучении. Мониторинг включает в себя обзор всего процесса обучения на каждой из его четырех стадий (см. рис.2).

Мониторинг должен выполняться компетентным персоналом в соответствии с документированными процедурами организации. Где возможно, такой персонал должен быть независим от функций в которые он прямо вовлечен. Метод мониторинга может включать: консультации, наблюдение и сбор данных. Выбор метода должен быть сделан на стадии спецификации плана обучения (см. 4.3.4).

Мониторинг является ценным средством улучшения эффективности процесса обучения (см. табл. А.5).

5.2. Валидация процесса обучения

Вход для процесса мониторинга может включать все записи со всех стадий процесса обучения. На основе этих записей может быть сделан обзор различных стадий для того, чтобы выявить несоответствия для корректирующих превентивных действий. Такие входные данные могут быть собраны для того, чтобы обеспечить основу для валидации процесса обучения и для того, чтобы сделать рекомендации по улучшению.

Если процедуры соблюдались и специфические требования выполнены, тогда записи о компетентности персонала должны быть изменены для того, чтобы отразить дополнительную квалификацию.

Если процедуры не соблюдались, а требования выполнены, тогда процедуры должны быть изменены и записи о компетентности персонала должны быть изменены для того, чтобы отразить дополнительную квалификацию.

Если процедуры соблюдались, а требования не выполнены, тогда могут быть необходимы корректирующие действия для того, чтобы улучшить процесс обучения или разработать соответствующее необучающее решение.

В общем, обзор процесса обучения должен определить любые будущие возможности для улучшения эффективности какой-либо стадии процесса обучения.

Соответствующие записи должны поддерживаться также для различной производимой деятельности по мониторингу и оценке полученных результатов и планируемых действий.

Приложение А (информационное)

Таблицы

Таблица А.1 – Определение потребностей в обучении

Входы	Процесс	Выходы	Запись
Определение потребностей организации (4.2.2)	Рассмотрение всех входов при инициации обучения	Решение по инициации процесса обучения	Решение по инициации процесса обучения
Политика в области качества Политика в области обучения Требования менеджмента качества Менеджмент ресурсов Дизайн процесса			
Определение и анализ требований к компетентности			
Организационные или технологические изменения, влияющие на рабочие процессы или вносящие вклад в природу продуктов, поставляемых организацией Данные, записанные на прошлом или текущем процесса обучения Оценка организацией компетентности персонала для выполнения определенных задач Записи, связанные с реорганизацией или сезонными изменениями, включающие временный персонал Внутренняя или внешняя сертификация, необходимая для производительности определенных задач Законодательство, регуляции, стандарты и директивы влияющие на организацию, ее деятельность и ресурсы	Документирование требований к компетентности	Требования к компетентности	Список требований к компетентности

Исследования рынка, идентифицирующие или предупреждающие новые требования потребителей.			
Обзор компетентности (4.2.4)			
Записи о компетентности Данные по требованиям и производительности задачи из: - интервью/опросы работников, наставников, менеджеров - наблюдения - групповые дискуссии - сообщения экспертов	Обзор существующей компетентности	Знания о существующей компетентности	Список существующей компетентности
Определение пробелов в компетентности (4.2.5)			
Список требуемой компетентности и список существующей компетентности	Определение пробелов в компетентности	Знания о пробелах в компетентности	Список пробелов в компетентности
Определение решений для устранения пробелов в компетентности (4.2.6)			
Список пробелов в компетентности	Определение и выбор обучения как решения	Обучение, выбранное как решение	Обучение, выбранное как решение
Определение спецификации потребностей в обучении (4.2.7)			
Список требований к компетентности Список пробелов в компетентности Результаты предыдущего обучения Запросы на корректирующие действия	Документирование задач обучения и ожидаемых результатов обучения	Спецификация потребностей в обучении	Спецификация потребностей в обучении (документ)

Таблица А.2 – Разработка и планирование обучения

Входы	Процесс	Выходы	Запись
Определение ограничений (4.3.2)			
Регулятивные ограничения Политические ограничения Финансовые соображения Временные соображения и расписание; ресурсы, связанные с обучением, а также доступность квалифицированных	Определение ограничений	Знания об ограничениях на процесс обучение	Список ограничений

провайдеров обучения Возможности, мотивация и способности обучаемого персонала Другие логистические факторы			
Методы обучения и критерии выбора (4.3.3)			
Спецификация потребностей в обучении Список ресурсов, ограничений и задач Список возможных методов обучения Критерии для выбора метода обучения	Определение методов обучения	Знания по методам обучения	Спецификация плана обучения (документ)
Спецификация плана обучения (4.3.4)			
Задачи и требования организации Спецификация потребностей в обучении Задачи обучения Целевые группы обучаемых и целевой персонал Методы обучения и схема содержания Расписание и требования Ресурсы и финансовые требования Критерии оценки результатов обучения Процедуры мониторинга	Определение спецификации плана обучения	Спецификация плана обучения	Спецификация плана обучения (документ)
Выбор провайдера обучения (4.3.5)			
Письменная информация о потенциальном провайдере обучения Оценочный отчет Спецификация плана обучения Идентифицированные ограничения	Выбор провайдера обучения	Идентифицированный провайдер обучения	Соглашение или формальный контракт, устанавливающий собственность, роли и ответственность для процесса обучения

Таблица А.3 – Обеспечение обучения

Входы	Процесс	Выходы	Запись
Обеспечение поддержки (4.4.2)			
Поддержка до начала обучения (4.4.2.1)			
Спецификация потребностей в обучении Список пробелов в компетентности Спецификация плана обучения	Информирование обучаемых и обучающего	Информационные сообщения	Информационные сообщения (на этапе до начала обучения)
Поддержка обучения (4.4.2.2)			
Средства, оборудование, документация, программное обеспечение и размещение Возможности для приложения компетентности Возможности для обратной связи по производительности задачи	Обеспечение поддержки обучения обучаемых и обучающего	Отчеты о поддержке обучения	Отчеты о поддержке обучения
Поддержка после окончания обучения (4.4.2.3)			
Информационные сообщения (на этапе до начала обучения) Отчеты о поддержке обучения	Получение обратной связи от обучаемых и обучающего Обеспечение информацией обратной связи менеджеров и других работников, вовлеченных в процесс обучения	Отчеты обратной связи	Отчеты обратной связи по окончанию обучения

Таблица А.4 – Оценка результатов обучения

Входы	Процесс	Выходы	Запись
Сбор данных и подготовка оценочного отчета (4.5.2)			
Спецификация потребностей в обучении Спецификация плана обучения Записи о выполнении обучения	Сбор данных и их оценка на основе установленных критериев Анализ данных и интерпретация результатов, бюджетный отчет, проверка достижений определенной компетентности Рекомендация корректирующих действий	Оценочный отчет	Оценочный отчет Записи об обучении

Таблица А.5 – Мониторинги улучшение процесса обучения

Входы	Процесс	Выходы	Запись
Валидация процесса обучения (5.2)			
Решение по инициации обучения Список требуемой и существующей компетентности Список пробелов в компетентности Спецификация потребностей в обучении Спецификация плана обучения Соглашение или формальный контракт, устанавливающий собственность, роли и ответственность для процесса обучения Записи о выполнении обучения	Предоставление объективных свидетельств того, что процесс обучения является эффективным в соответствии с требованиями организации в области обучения посредством консультаций, наблюдения и сбора данных Определение несоответствий для корректирующих и превентивных действий	Отчет о мониторинге	Отчет о мониторинге Запрос корректирующих и превентивных действий