

Įsivertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

ISO 18404:2015 Kiekybiniai procesų gerinimo metodai, Six Sigma ir Lean

Procesų gerinimo kompetencijos

34 reikalavimai. Šiam standartui nėra akredituoto sertifikato. Redakcija 07/2026.

ISO 18404 yra kompetencijų standartas, o ne vadybos sistemos standartas. Jam nėra akredituoto sertifikavimo, kokį turi ISO 9001. Egzistuoja tik privati schema, kurią vykdo Royal Statistical Society ir kuri nuo 2016 metų pabaigos tebėra bandomosios būsenos, o pagal ją įvertintų organizacijų skaičius pasaulyje siekia vos kelis vienetus arba keliolika. Šis sąrašas apima pagrindinę standarto dalį, nuo 4 iki 6 skyriaus. Kompetencijų lentelės prieduose nuo A iki C sąmoningai neįtrauktos, nes jų nėra laisvai prieinamoje peržiūroje, o skaičiaus, kurio negalime pagrįsti, nespausdiname. Šis sąrašas yra įsivertinimas, o ne įrodymas.

Įmonė

Data

Pildė

4 Pagrindinių darbuotojų kompetencija

3

4.1 Kiekvienam asmeniui, atliekančiam procesų gerinimo vaidmenį, yra nustatyta kompetencija, kurios reikalauja vaidmuo, o ši kompetencija pagrindžiama faktiškai atliktu darbu, ne vien dalyvavimu mokymuose.

[Dokumentas](#)

Iš ko tai galima atpažinti: Kiekvieno asmens vaidmens aprašas su reikalaujamomis žiniomis, gebėjimais ir elgsena, pagrįstas kompetencijos įrašais: užbaigti projektai su spęsta problema, taikytais metodais ir parodytu rezultatu, bent tokio paties dalykinio lygio asmens atliktas vertinimas, taip pat mokymų ir egzaminų pažymėjimai kaip papildomas įrodymas. Maža įmonė kiekvienam asmeniui turi vieno puslapio kompetencijos bylą su projektų sąrašu, rezultatu skaičiais ir paskutinio vertinimo data. Standartas atskiras kompetencijas pateikia savo priedų lentelėse, todėl šis sąrašas apima tik pagrindinę dalį.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

4.2 Six Sigma pusėje Green Belt, Black Belt ir Master Black Belt vaidmenys yra atskirti vienas nuo kito, kiekvienas užimtas vaidmuo priskirtas įvardytam asmeniui, kuris valdo statistines ir metodines priemones tiek, kiek reikalauja jo vaidmuo.

Iš ko tai galima atpažinti: Užimtų vaidmenų apžvalga su vardu, vaidmens lygiu ir kompetencijos patvirtinimo data, taip pat kiekvieno asmens projektų portfelis su problemos apibūdinimu, naudotais duomenimis, taikytomis analizėmis ir įrodytu poveikiu, kartu su vertinusio asmens išvada. Neturint Master Black Belt savo įmonėje, aukščiausią lygį galima įsigyti iš išorės; svarbu, kad pakankamą patirtį turintis asmuo dalykiškai peržiūrėtų ir remtų žemesnių lygių darbą.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

4.3 Lean pusėje Lean Practitioner, Lean Leader ir Lean Expert vaidmenys yra atskirti vienas nuo kito, kiekvienas užimtas vaidmuo priskirtas įvardytam asmeniui, kuris geba vadovauti gerinimo darbui vertės sraute arba jį remti tiek, kiek reikalauja jo vaidmuo.

Iš ko tai galima atpažinti: Vaidmenų apžvalga su vardais ir lygiais bei kiekvieno asmens praktikos įrodymai: gerinimo ciklai, kuriuos jis rėmė, vertės srauto žemėlapiai su būkle prieš ir po, jo vadovautos komandos ir gautas poveikis įvykdymo trukmei, atsargoms ar sąnaudoms, kartu su labiau patyrusio asmens vertinimu. Maža įmonė tai pagrindžia kasdienės veiklos įrašais ir analizėmis, pavyzdžiui, laiko matavimais prieš įrangos perdirinimą ir po jo, ir vienu sakiniu užrašo, kas vadovavo gerinimui.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5 Organizacijos pajėgumas

16

5.1-a Organizacija raštu yra nurodžiusi taikymo sritį, kuriai teigia turinti procesų gerinimo pajėgumą, tai yra kurios vietos, funkcijos, procesai ar produktų grupės įtraukiamos ir kurios aiškiai neįtraukiamos.

[Dokumentas](#)

Iš ko tai galima atpažinti: Trumpas taikymo srities aprašas su apimamomis sritimis ir kiekvieno neįtraukimo pagrindimu, datuotas ir aukščiausiosios vadovybės patvirtintas. Maža įmonė tai surašo pusėje puslapio ir prideda organizacinės struktūros schemą bei procesų žemėlapi.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

Įsivertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

5.1-b Organizacija yra nusprendusi ir pagrindusi, kokio požiūrio laikosi, tai yra Six Sigma, Lean ar abiejų derinio, ir šis sprendimas atitinka problemų, kurias ji iš tikrųjų ketina spręsti, pobūdį.

Iš ko tai galima atpažinti: Sprendimo įrašas arba vadovybinės vertinamosios analizės protokolas su pasirinkta kryptimi ir pagrindimu, pavyzdžiui, didelė proceso sklaida rodo Six Sigma, o ilgos įvykdymo trukmės ir per didelės atsargos rodo Lean. Abu požiūrius taikanti organizacija užrašo, kuris požiūris tinka kuriai problemų grupei.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.2-a Organizacija palaiko dokumentuotą procesų gerinimo strategiją, kuri sieja gerinimo darbą su veiklos tikslais ir nurodo įgyvendinimo laikotarpį.

[Dokumentas](#)

Iš ko tai galima atpažinti: Strategijos dokumentas arba atskiras veiklos plano skyrius su tikslais, terminais ir sąsaja tarp gerinimo projektų ir įmonės tikslų. Maža įmonė tai sutalpina viename puslapyje: trys veiklos tikslai, po du gerinimo projektus kiekvienam, terminas ir atsakingas asmuo.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.2-b Aukščiausioji vadovybė matomai remia gerinimo darbą, dalyvauja atrenkant ir peržiūrint projektus ir sieja kiekvieną projektą su veiklos rezultatu, kurio iš jo tikimasi.

Iš ko tai galima atpažinti: Reguliarių vadovybinių vertinamųjų analizių dėl gerinimo protokolai, pradėtų projektų patvirtinimo įrašai, dalyvavimas rengiant užbaigimo ataskaitas. Mažoje įmonėje pakanka nuolatinio darbotvarkės punkto mėnesiniame veiklos susirinkime su trumpu protokolu.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.2-c Gerinimo projektai atrenkami ir prioritetai jiems suteikiami pagal atsekamus kriterijus, o ne pradami iš nuojautos arba pagal tai, kas garsiausiai šaukia.

Iš ko tai galima atpažinti: Atrankos kriterijai ir palaikomas projektų sąrašas su laukiama nauda, darbo sąnaudomis, sąsaja su veiklos tikslu ir priimtu sprendimu. Pakanka paprastos lentelės su stulpeliais problema, numatoma nauda eurais, darbo sąnaudos, prioritetas ir pradžios data.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.2-d Gerinimo darbas yra integruotas į esamus organizacijos vadybos procesus, tai yra planavimą, tikslų nustatymą ir ataskaitų teikimą, ir nevyksta kaip atskira speciali programa šalia kasdienės veiklos.

Iš ko tai galima atpažinti: Integravimo įrodymai, pavyzdžiui, gerinimo tikslai metiniame plane, pastovus skyrius mėnesinėje ataskaitoje, gerinimo temos vadovų tiksluose. Mažos įmonės tai parodo metiniu planu ir pasikartojančiu darbotvarkės punktu savo reguliariame susirinkime.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.3-a Procesų gerinimo vaidmenys yra įtvirtinti organizacijos struktūroje, juos eina įvardyti asmenys, ir jie žinomi darbuotojams, įskaitant tai, kas kam atsiskaito.

[Dokumentas](#)

Iš ko tai galima atpažinti: Organizacinės struktūros schema su pažymėtais gerinimo vaidmenimis, vaidmenų aprašymai su pareigomis ir įgaliojimais bei dabartinis vardų sąrašas. Mažose įmonėse vienas asmuo eina kelis vaidmenis, tai priimtina, bet užrašoma.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

5.3-b Kiekvienam gerinimo vaidmeniui yra nustatyta, kiek darbo laiko jam skiriama ir kaip šis laikas apsaugomas nuo kasdienės veiklos spaudimo.

Iš ko tai galima atpažinti: Laiko paskirstymas kiekvienam vaidmeniui vaidmens aprašyme, pajėgumų plane arba darbo grafike, taip pat vykstančio projekto darbo laiko įrašai. Veikianti taisyklė yra viena diena per savaitę gerinimo darbui, rezervuota grafike.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

Įsivertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

5.3-c	Kiekvienas gerinimo projektas turi įvardytą rėmėją iš vadovybės, kuris patvirtina tikslus, šalina kliūtis ir patvirtina užbaigimą. Iš ko tai galima atpažinti: Rėmėjo pasirašyta projekto chartija, pažangos peržiūrų užrašai ir užbaigimo patvirtinimo įrašas pabaigoje. Mažoje įmonėje rėmėjas yra savininkas; svarbu, kad būtų rašytinė chartija su tikslu, ribomis ir terminu. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.3-d	Yra nustatyta, kas teikia dalykinę pagalbą gerinimo vaidmenis einantiems asmenims ir kaip gaunama antroji nuomonė, kai užduotis viršija jų pačių kompetencijos lygį. Iš ko tai galima atpažinti: Pagalbos susitarimas su įvardytu mentoriumi ir kuravimo arba peržiūros susitikimų įrašai. Jeigu aukštesnio lygio įmonėje nėra, sutartis arba susitarimas su išorės specialistu valandiniu pagrindu parodo, kas dengia šį vaidmenį. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.4-a	Organizacija yra užrašiusi, kurie procesų gerinimo kompetencijos lygiai iš tikrųjų yra įmonėje ir kurie asmenys juos turi. Iš ko tai galima atpažinti: Kompetencijų apžvalga arba matrica su asmeniu, vaidmeniu, lygiu, įrodymu ir paskutinio patvirtinimo data. Mažos įmonės tai laiko kelių eilučių lentelėje, kuri kartą per metus peržiūrima ir patvirtinama. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.4-b	Turimos kompetencijos lyginamos su poreikiu, kylančiu iš gerinimo strategijos ir planuojamų projektų, o likusios spragos įvardijamos. Iš ko tai galima atpažinti: Poreikio ir turimų kompetencijų palyginimas su spragų sąrašu, kur kiekvienai spragai priskirtas veiksmas, terminas ir atsakingas asmuo. Dešimt darbuotojų turinti organizacija tai sutvarko trijų stulpelių lentelėje: reikia, turima, kaip užpildyti. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.4-c	Trūkstanti kompetencijos lygiai sąmoningai dengiami, pavyzdžiui, mokant savo darbuotojus arba perkant pagalbą, o dengimo susitarimas yra terminuotas ir stebimas. Iš ko tai galima atpažinti: Mokymų planas su datomis, mokymo susitarimai, išorės specialistų sąskaitos arba konsultavimo sutartys kartu su jų indėlio aprašymu. Svarbus užrašas, iki kada kompetencija bus sukurta įmonės viduje arba kodėl ją pirkti iš išorės lieka prasminga nuolat. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.5-a	Gerinimo darbo diegimui yra nustatyti rodikliai, kurie rodo, ar jis veikia, pavyzdžiui, užbaigtų projektų skaičius, pasiekta nauda eurai, įvykdymo trukmė arba defektų dalis. Iš ko tai galima atpažinti: Rodiklių aprašo lapas su apibrėžtimi, skaičiavimu, duomenų šaltiniu, matavimo dažnumu ir atsakingu asmeniu kiekvienam rodikliui. Pakanka trijų iki penkių rodiklių; svarbu, kad skaičiavimas būtų nustatytas ir kad skaičiai ateitų iš šaltinio, kuris ir taip palaikomas. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas
5.5-b	Rodikliai renkami nustatytais intervalais, lyginami su nustatytais tikslais ir teikiami vadovybei. Iš ko tai galima atpažinti: Rodiklių kitimas bent per du atskaitinius laikotarpius, tikslo ir faktinės reikšmės palyginimas ir susirinkimo, kuriame skaičiai buvo aptarti, protokolai. Maža įmonė tai laiko lentelėje su viena eilute kiekvienam mėnesiui ir aptaria mėnesiniame susirinkime. Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas Įrodymas / pagrindimas

Įsivertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

5.5-c Kai poveikis nepasiekia tikslo, seka įvardyti veiksmai su terminu ir atsakingu asmeniu, o jų įvykdymas stebimas.

Iš ko tai galima atpažinti: Veiksmų sąrašas su paleidžiančiuoju įvykiu, veiksmu, terminu, atsakingu asmeniu ir įvykdymo įrašu, susietas su atitinkamo laikotarpio rodiklių ataskaita. Padeda nustatyti ribinę vertę, kuri paleidžia veiksmą, pavyzdžiui, tikslo pasiekimas ≤ 80 procentų dviem laikotarpiais iš eilės.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6 Išteklių valdymas: paskyrimas, ištekliai, kompetencijos palaikymas

15

6.1-1 Ištekliai, kurių procesų gerinimas iš tikrųjų reikalauja, yra nustatyti ir prieinami. Jiems priklauso paskirtų asmenų darbo laikas, mokymų ir projektų biudžetas, prieiga prie proceso duomenų ir analizės priemonės.

Iš ko tai galima atpažinti: Išteklių apžvalga su vardais, laiko paskirstymu, metiniu biudžetu ir priemonėmis, patvirtinta aukščiausiosios vadovybės. Maža įmonė tai sutalpina viename puslapyje: kas kiek valandų per mėnesį skiria gerinimui, kokia suma numatyta, kokia programinė įranga ar šablonai naudojami.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.1-2 Laiko dalis, kurią paskirti asmenys turi gerinimo darbui, yra nustatyta kaip tvirtas įsipareigojimas ir saugoma kasdienėje veikloje, o ne paliekama kaip laisvas laikas šalia tiesioginių pareigų.

Iš ko tai galima atpažinti: Rašytinė laiko skyrimo taisyklė kiekvienam vaidmeniui, atleidžianti nuo tiesioginių pareigų, pavyzdžiui, nustatyta savaitės diena arba darbo laiko procentas, matoma pamainų, paskirstymo arba pajėgumų planavime. Maža įmonė laiko šį intervalą bendrame kalendoriuje ir užrašo kiekvieną jo atšaukimą kartu su priežastimi.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.1-3 Prieiga prie kiekybinei analizei reikalingų duomenų yra reglamentuota: kokie šaltiniai, kokios prieigos teisės, kas prižiūri duomenis. Matavimų tinkamumas numatytai analizei yra patikrintas.

Iš ko tai galima atpažinti: Duomenų šaltinių sąrašas su savininku ir prieigos teise kiekvienam, taip pat naudojamų rodiklių matavimo priemonių ir matavimo sklaidos vertinimas. Maža įmonė matavimą patikrina paprastu pakartojamumo bandymu, keli asmenys matuoja tą pačią veiklą, ir užrašo nuokrypį.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.1-4 Tinkamos statistinės analizės ir procesų žemėlapių sudarymo priemonės yra prieinamos, o paskirti asmenys yra įgudę jomis naudotis.

Iš ko tai galima atpažinti: Licencijų arba naudojamų atvirųjų priemonių įrodymai ir pavyzdinės tikrų projektų analizės, rodančios, kad priemonės iš tikrųjų taikomos. Mažai įmonei pakanka skaičiuoklės ir nustatytų šablonų duomenų rinkimui, valdymo kortelei ir pagrindinės priežasties analizei.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.1-5 Trūkstami ištekliai, paaiškinantys vykstančiuose gerinimo projektuose, eskaluojami aukščiausiai vadovybei ir ten sprendžiami, o ne lieka įstrigę darbiniam lygįje.

Iš ko tai galima atpažinti: Projektų sąrašas su stulpeliu reikalingiems ištekliams ir sprendimo datai, taip pat vadovybinės vertinamosios analizės protokolais su priimtais sprendimais. Maža įmonė naudoja nuolatinį punktą mėnesiniame projekto savininko ir vadovybės pokalbyje.

Atviras Vykdomas Įvykdytas Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

Išvertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

6.2-1

Kiekvienam procesų gerinimo vaidmeniui yra įvardytas jį einantis asmuo, susijusios pareigos ir įgaliojimai bei pavaldumo ryšys. Paskyrimas yra dokumentuotas ir žinomas dalyvaujantiems asmenims.

Iš ko tai galima atpažinti: Paskyrimų apžvalga su asmeniu, vaidmeniu, data ir vadovybės parašu, papildyta įrašu skelbimų lentoje arba intraneto puslapiu, kad darbuotojai žinotų, į ką kreiptis. Maža įmonė tai laiko keturių stulpelių lentelėje su patvirtinimo data.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.2-2

Kiekvieno vaidmens reikalavimai yra nustatyti prieš paskiriant asmenį: kokių žinių, gebėjimų, patirties ir elgsenos vaidmuo reikalauja ir kaip atpažįstamas jų įvykdymas.

Iš ko tai galima atpažinti: Kiekvieno lygio vaidmens aprašas, pavyzdžiui, Green Belt, Black Belt ir Master Black Belt Six Sigma pusėje bei Lean Practitioner, Lean Leader ir Lean Expert Lean pusėje, su reikalaujamais metodais ir reikalaujama praktinio projektų darbo apimtimi. Standartas atskiras kompetencijas taip pat pateikia atskirose savo priedų lentelėse; šis sąrašas atspindi tik pagrindinę dalį.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.2-3

Kiekvienam paskirtam asmeniui yra įrašai, parodantys reikalaujamą kompetenciją: įvykdyti projektai su tikslu ir rezultatu, taikyti metodai, vertinimas, taip pat išsilavinimas ir mokymai kaip papildomas įrodymas.

Iš ko tai galima atpažinti: Kiekvieno asmens kompetencijos byla: projektų sąrašas su nauda skaičiais, vertinimo forma su data ir vertintoju, pažymėjimai arba mokymų įrašai. Maža įmonė kiekvienam asmeniui turi vieną puslapį ir prideda projektų užbaigimo ataskaitas, to kaip įrašo pakanka.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.2-4

Kai reikalaujamas kompetencijos lygis įmonėje neužimtas, yra taisyklė, kaip jis gaunamas iš išorės. Išorės indėlis vertinamas pagal tuos pačius reikalavimus kaip ir vidinis paskyrimas.

Iš ko tai galima atpažinti: Sutartis arba darbų užsakymas su darbų aprašu ir išorės asmens kompetencijos įrodymai pagal tą patį vaidmens aprašą, kuris galioja viduje. Maža įmonė aukščiausią lygį perka valandomis ir užsakyme užrašo, kurie projektai remiami ir kurie savi asmenys tuo metu ugdomi.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.2-5

Paskirti asmenys turi įgaliojimus inicijuoti pakeitimus atitinkamuose procesuose, o sąsaja su procesų savininkais yra išaiškinta, kad gerinimai nežlugtų dėl sprendimo galios stokos.

Iš ko tai galima atpažinti: Įgaliojimų taisyklė vaidmens apraše arba projekto chartijoje, aiškiai nurodanti, kas patvirtina kurį pakeitimą, ir įgyvendintų pakeitimų pavyzdžiai su patvirtinimo įrašu. Maža įmonė projekto chartijoje nurodo, iki kokios sumos ir kokios apimtys asmuo gali spręsti vienas.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

6.2-6

Kas vertina kitų kompetenciją, yra tam kvalifikuotas ir nevertina savo paties darbo. Vertinimas ir vertinamas projekto darbas nepriklauso tam pačiam asmeniui.

Iš ko tai galima atpažinti: Vertintojo kvalifikacijos įrodymas, bent vertinamo lygio, ir trumpas nešališkumo pareiškimas vertinimo formoje. Maža įmonė tai išsprendžia kolegų mainais su kita organizacija arba pasitelkdama išorės specialistą valandiniu pagrindu.

Atviras

Vykdomas

Įvykdytas

Netaikomas

Įrodymas / pagrindimas

Įsivertinimas. ISO 18404 neturi akredituoto sertifikato. Priedų kompetencijų lentelės neįtrauktos.

6.3-1 Kompetencija pripažįstama palaikoma tik tada, kai ji taikoma. Kiekvienam vaidmeniui yra nustatyta, kiek praktinio projektų darbo reikia per kokį laikotarpį, kad paskyrimas liktų galioti.

Iš ko tai galima atpažinti: Taisyklė vaidmens apraše, pavyzdžiui, ≥ 1 užbaigtas projektas per metus žemesniam lygiui ir ≥ 2 aukštesniam, taip pat kiekvieno asmens vykdomų projektų sąrašas kaip įrodymas. Maža įmonė tai kartą per metus patikrina pagal vieną lentelę: asmuo, paskutinis projektas, data.

Atviras	Vykdomas	Įvykdytas	Netaikomas
---------	----------	-----------	------------

Įrodymas / pagrindimas

6.3-2 Asmenys, ilgesnį laiką nedalyvavę gerinimo projektuose, prieš kitą paskyrimą iš naujo įvertinami arba atnaujinama žinias, dar prieš tai, kai vėl savo atsakomybe vadovauja.

Iš ko tai galima atpažinti: Žinių atnaujinimo įrašas arba pakartotinis vertinimas su data, kurį paskatina metinė projektų sąrašų peržiūra. Mažoje įmonėje asmuo kitam projektui vadovauja kartu su šiuo metu projektuose dirbančiu kolega, ir tai užrašoma projekto chartijoje.

Atviras	Vykdomas	Įvykdytas	Netaikomas
---------	----------	-----------	------------

Įrodymas / pagrindimas

6.3-3 Mokymų poreikiai planuojami, o ne laukiami. Kiekvienas mokymosi poreikis, išryškėjantis iš projektų, iš nesėkmių ir iš naujų metodų, patenka į planą su datomis ir atsakingais asmenimis.

Iš ko tai galima atpažinti: Mokymų planas su asmeniu, tema, data ir rezultatu, sudaromas remiantis projektų peržiūromis ir vertinimais. Maža įmonė į metinį planą įrašo dvi eilutes: kas iki kada įvaldo kurį papildomą metodą ir kaip tai bus atpažinta.

Atviras	Vykdomas	Įvykdytas	Netaikomas
---------	----------	-----------	------------

Įrodymas / pagrindimas

6.3-4 Aukščiausioji vadovybė nustatytais intervalais peržiūri, ar skirtų išteklių ir turimų kompetencijų pakanka siekiamam gerinimui, o peržiūros rezultatas registruojamas.

[Dokumentas](#)

Iš ko tai galima atpažinti: Peržiūros protokolas su diegimo skaičiais: vykstančių ir užbaigtų projektų skaičius, trukmė nuo chartijos iki užbaigimo, nutrauktų projektų skaičius ir jų priežastys, pasiekta nauda palyginti su patirtomis sąnaudomis, atviros kompetencijos spragos kartu su priimtu sprendimu. Maža įmonė tam kas pusmetį skiria vieną valandą ir užrašo pusę puslapio.

Atviras	Vykdomas	Įvykdytas	Netaikomas
---------	----------	-----------	------------

Įrodymas / pagrindimas