

**TCVN**

**TIÊU CHUẨN QUỐC GIA**

**TCVN ISO 10015 : 2008**

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG –  
HƯỚNG DẪN ĐÀO TẠO**

*Quality management – Guidelines for training*

**HÀ NỘI - 2008**

## Mục lục

	Trang
Lời nói đầu .....	4
Lời giới thiệu .....	5
1 Phạm vi áp dụng .....	7
2 Tài liệu viện dẫn .....	7
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	7
4 Hướng dẫn đào tạo .....	8
4.1 Đào tạo: quá trình bốn giai đoạn.....	8
4.2 Xác định nhu cầu đào tạo .....	9
4.3 Thiết kế và hoạch định đào tạo .....	11
4.4 Tổ chức đào tạo .....	13
4.5 Đánh giá kết quả đào tạo .....	15
5 Theo dõi và cải tiến quá trình đào tạo .....	16
5.1 Qui định chung .....	16
5.2 Xác nhận giá trị sử dụng của quá trình đào tạo.....	16
Phụ lục A (tham khảo) Các bảng .....	17

## **Lời nói đầu**

TCVN ISO 10015:2008 hoàn toàn tương đương với ISO 10015:1999.

TCVN ISO 10015:2008 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn TCVN/TC 176 *Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

## Lời giới thiệu

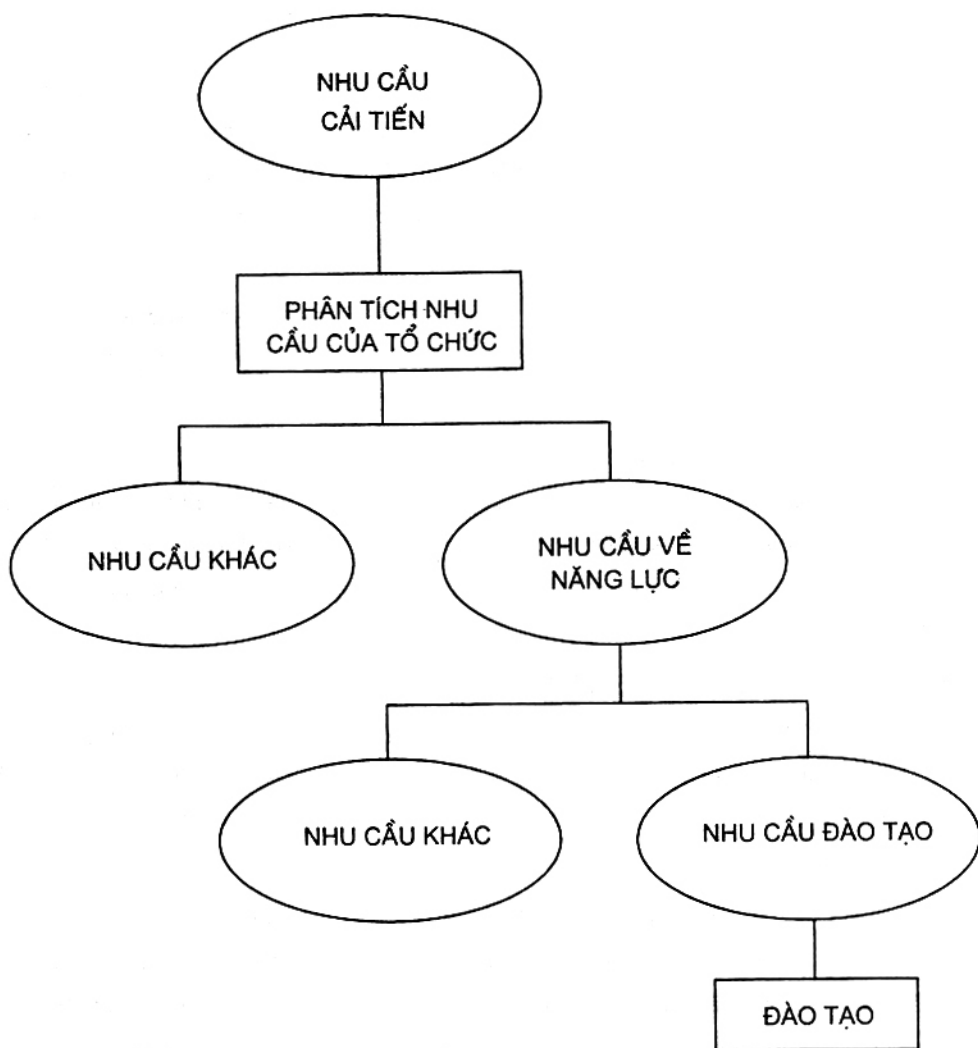
Các nguyên tắc quản lý chất lượng trong bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 (mà bộ tiêu chuẩn ISO 10000 là một phần) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo thích hợp. Các nguyên tắc này cũng thừa nhận việc khách hàng tôn trọng và đánh giá cam kết của tổ chức về nguồn nhân lực cũng như khả năng của tổ chức trong việc chứng minh chiến lược cải tiến năng lực về nhân sự của tổ chức.

Nhân viên ở tất cả các cấp cần phải được đào tạo để đáp ứng cam kết của tổ chức trong việc cung cấp sản phẩm đạt yêu cầu chất lượng trong thị trường thay đổi nhanh chóng, trong đó yêu cầu cũng như mong đợi của khách hàng liên tục tăng cao.

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn nhằm trợ giúp tổ chức và nhân viên của tổ chức trong các vấn đề liên quan tới đào tạo. Tiêu chuẩn này cũng được sử dụng bất cứ khi nào cần hướng dẫn để giải thích liên quan tới "giáo dục" và "đào tạo" được nêu trong bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 về quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng. Thuật ngữ "đào tạo" trong tiêu chuẩn này bao hàm tất cả các loại hình giáo dục và đào tạo.

Mục tiêu của tổ chức nhằm cải tiến liên tục, bao gồm cả hoạt động của nhân viên, có thể bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố bên trong hoặc bên ngoài bao gồm: thay đổi của thị trường, công nghệ, các cải tiến và sự thay đổi yêu cầu của khách hàng hoặc các bên liên quan. Các thay đổi này có thể đòi hỏi tổ chức phải phân tích các nhu cầu về năng lực. Hình 1 minh họa cách thức lựa chọn việc đào tạo là phương tiện hiệu quả chỉ ra các nhu cầu này.

Tiêu chuẩn này nhằm cung cấp các hướng dẫn giúp tổ chức xác định và phân tích các nhu cầu đào tạo, thiết kế và hoạch định đào tạo, cung cấp việc đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo, theo dõi và cải tiến quá trình đào tạo nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tiêu chuẩn này nhấn mạnh tới đóng góp của đào tạo cho việc cải tiến liên tục và nhằm giúp tổ chức làm cho hoạt động đào tạo của mình trở thành một việc đầu tư có hiệu lực và hiệu quả hơn.



**Hình 1 – Cải tiến chất lượng thông qua đào tạo**

## **Quản lý chất lượng – Hướng dẫn đào tạo**

*Quality management – Guidelines for training*

### **1 Phạm vi áp dụng**

Tiêu chuẩn này đề cập đến việc xây dựng, thực hiện, duy trì và cải tiến các chiến lược và hệ thống đào tạo gây ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm do tổ chức cung cấp.

Tiêu chuẩn này áp dụng cho tất cả các loại hình tổ chức.

Tiêu chuẩn này không nhằm sử dụng cho chứng nhận, qui định hay hợp đồng.

Tiêu chuẩn này không bổ sung, thay đổi hoặc sửa đổi các yêu cầu của bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000.

Tiêu chuẩn này cũng không dùng cho các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo cho tổ chức khác.

CHÚ THÍCH: Các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo phải xem nguồn tham khảo chính là từ tiêu chuẩn TCVN ISO 9004:2000.

Các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo có thể sử dụng tiêu chuẩn này cho nhu cầu đào tạo nhân viên của chính mình.

### **2 Tài liệu viện dẫn**

Các tài liệu viện dẫn dưới đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng bản mới nhất, bao gồm cả các sửa đổi.

TCVN ISO 9000:2007, Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng

### **3 Thuật ngữ và định nghĩa**

Tiêu chuẩn này áp dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong TCVN ISO 9000:2007 cùng với các thuật ngữ và định nghĩa dưới đây.

#### **3.1**

##### **Năng lực (competence)**

Khả năng áp dụng các kiến thức, kỹ năng và cách thức thực hiện.

3.2

Đào tạo (training)

Quá trình cung cấp và mở rộng kiến thức, kỹ năng và cách thức thực hiện nhằm đạt được các yêu cầu.

4 Hướng dẫn đào tạo

4.1 Đào tạo: Quá trình bốn bước

4.1.1 Qui định chung

Một quá trình đào tạo có hệ thống và được hoạch định có thể tạo ra các đóng góp quan trọng giúp tổ chức cải tiến năng lực hoạt động và đạt được các mục tiêu chất lượng.

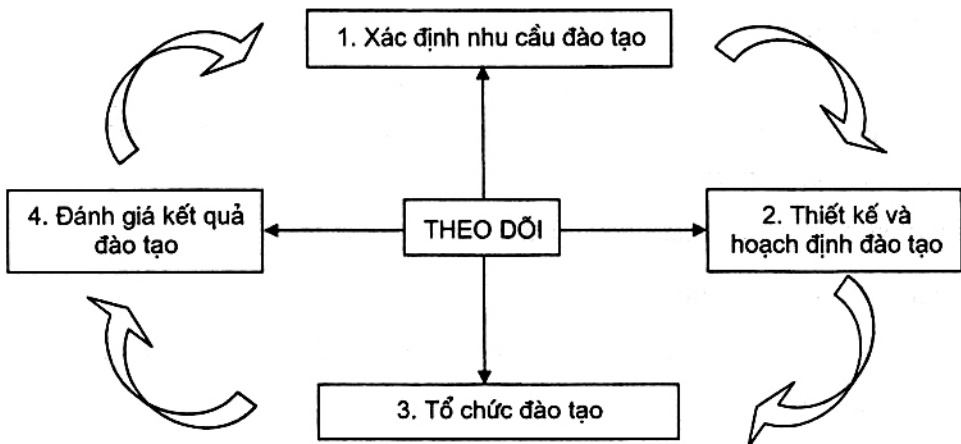
Quá trình đào tạo này được mô tả trong biểu đồ chu trình đào tạo (Hình 2).

Nhằm làm cho tiêu chuẩn dễ hiểu cũng như phân biệt rõ giữa hướng dẫn và việc sử dụng mô hình quá trình để mô tả hướng dẫn, mô hình quá trình được nêu trong Bảng A.1 đến A.5 của Phụ lục A.

Đối với việc lựa chọn và thực hiện đào tạo để thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện có và yêu cầu, lãnh đạo tổ chức cần theo dõi các bước sau:

- a) xác định nhu cầu đào tạo;
- b) thiết kế và hoạch định đào tạo;
- c) tổ chức đào tạo;
- d) đánh giá kết quả đào tạo.

Hình minh họa dưới đây cho thấy đầu ra của một bước sẽ trở thành đầu vào cho bước tiếp theo.



Hình 2 – Chu trình đào tạo

#### 4.1.2 Đặt mua các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến đào tạo

Lãnh đạo tổ chức chịu trách nhiệm quyết định thời gian và việc đặt mua nội bộ hay bên ngoài và sắp đặt các sản phẩm và dịch vụ liên quan tới bất kỳ trong số bốn bước của quá trình đào tạo đồng thời cần theo dõi việc thực hiện (xem Bảng từ A1 tới A5).

Ví dụ, một số tổ chức có thể cho rằng việc sử dụng chuyên gia bên ngoài để tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo của mình sẽ có lợi hơn.

#### 4.1.3 Sự tham gia của nhân viên

Sự tham gia thích hợp của nhân viên đang được nâng cao năng lực, là một phần của quá trình đào tạo, có thể tạo cho các nhân viên này cảm thấy họ đang làm chủ quá trình, điều này khuyến khích họ có trách nhiệm hơn đối với việc đảm bảo thành công của quá trình đào tạo.

### 4.2 Xác định nhu cầu đào tạo

#### 4.2.1 Qui định chung

Quá trình đào tạo chỉ nên bắt đầu sau khi tổ chức thực hiện việc phân tích nhu cầu và ghi nhận các vấn đề liên quan tới năng lực như mô tả trong hình 1 của lời giới thiệu.

Tổ chức cần xác định năng lực cần thiết đối với mỗi công việc có ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm, đánh giá năng lực của nhân viên thực hiện công việc đó và triển khai các kế hoạch để thu hẹp khoảng cách có thể có về năng lực.

Việc xác định cần dựa trên phân tích nhu cầu hiện tại và mong đợi của tổ chức trên cơ sở so sánh với năng lực hiện tại của nhân viên.

Mục đích của bước này nhằm:

- a) xác định mức độ chênh lệch giữa năng lực hiện có và năng lực yêu cầu;
- b) xác định hoạt động đào tạo cần thiết cho các nhân viên mà năng lực hiện có không phù hợp với yêu cầu đối với công việc; và
- c) lập thành văn bản các nhu cầu đào tạo được xác định.

Cần thực hiện việc phân tích khoảng cách giữa năng lực hiện có và năng lực yêu cầu để xác định xem có thể thu hẹp khoảng cách thông qua đào tạo hay có thể cần có thêm các hành động khác (xem Bảng A1).

#### 4.2.2 Xác định nhu cầu của tổ chức

Chính sách đào tạo và chính sách chất lượng của tổ chức, yêu cầu quản lý chất lượng, quản lý nguồn lực và thiết kế quá trình cần được xem xét khi bắt đầu hoạt động đào tạo, là đầu vào cho 4.2, nhằm đảm bảo hướng hoạt động đào tạo tới sự thoả mãn nhu cầu của tổ chức.



## **TCVN ISO 10015 : 2008**

### **4.2.3 Xác định và phân tích yêu cầu về năng lực**

Cần lập thành văn bản các yêu cầu về năng lực. Tài liệu này có thể được xem xét định kỳ hoặc khi cần thực hiện việc phân công công việc và đánh giá hoạt động.

Việc xác định các nhu cầu trong tương lai của tổ chức liên quan tới mục đích chiến lược và mục tiêu chất lượng của tổ chức, kể cả yêu cầu về năng lực của nhân viên, có thể xuất phát từ các nguồn bên trong và bên ngoài khác nhau như:

- những thay đổi về tổ chức hoặc công nghệ tác động tới các quá trình công việc hoặc ảnh hưởng tới tính chất của sản phẩm do tổ chức cung cấp;
- dữ liệu thu được từ các quá trình đào tạo hiện tại hay trong quá khứ;
- đánh giá của tổ chức về năng lực của nhân viên thực hiện các công việc quy định;
- hồ sơ về nhân sự tạm thời: thay thế, thời vụ, biến động;
- chứng nhận nội bộ hay bên ngoài cần thiết để thực hiện các công việc cụ thể;
- yêu cầu từ các nhân viên xác định cơ hội để phát triển cá nhân đóng góp cho mục tiêu của tổ chức;
- kết quả của việc xem xét quá trình và hành động khắc phục do khiếu nại của khách hàng hay báo cáo về sự không phù hợp;
- các văn bản pháp luật, qui định, tiêu chuẩn và chỉ dẫn có ảnh hưởng đến tổ chức; và
- việc nghiên cứu thị trường nhằm xác định hoặc dự báo các yêu cầu của khách hàng mới.

### **4.2.4 Xem xét năng lực**

Cần thực hiện việc xem xét định kỳ các tài liệu chỉ ra yêu cầu về năng lực cho mọi quá trình và hồ sơ năng lực của từng nhân viên.

Phương pháp sử dụng để xem xét năng lực có thể bao gồm:

- phỏng vấn/bảng câu hỏi đối với các nhân viên, giám sát viên, người quản lý ;
- quan sát, theo dõi;
- thảo luận nhóm; và
- đầu vào do các chuyên gia chuyên ngành cung cấp.

Hoạt động xem xét liên quan đến các yêu cầu công việc và việc thực hiện chúng.

### **4.2.5 Xác định khoảng cách về năng lực**

Cần thực hiện việc so sánh năng lực hiện có với năng lực yêu cầu nhằm xác định và ghi nhận lại khoảng cách về năng lực.

#### 4.2.6 Xác định giải pháp để thu hẹp khoảng cách về năng lực

Tổ chức có thể tìm ra giải pháp để thu hẹp khoảng cách về năng lực thông qua đào tạo hoặc các hoạt động khác, ví dụ như thiết kế lại các quá trình, tuyển dụng nhân sự được đào tạo đủ năng lực, sử dụng nguồn lực bên ngoài, cải tiến các nguồn lực khác, luân chuyển công việc hay sửa đổi các qui trình công việc.

#### 4.2.7 Xác định các qui định về nhu cầu đào tạo

Cần qui định và lập thành văn bản các nhu cầu đào tạo khi chọn giải pháp đào tạo để thu hẹp khoảng cách về năng lực.

Qui định về nhu cầu đào tạo cần viện dẫn bằng văn bản các mục tiêu và kết quả mong đợi của việc đào tạo. Đầu vào cho qui định về nhu cầu đào tạo cần được cung cấp bởi danh mục các yêu cầu về năng lực theo 4.2.3, kết quả việc đào tạo trước đó, khoảng cách về năng lực hiện tại và yêu cầu về năng lực đối với hành động khắc phục.

Tài liệu này cần trở thành một phần của tài liệu yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo và cần bao gồm hồ sơ các mục tiêu của tổ chức được coi là đầu vào cho việc thiết kế và hoạch định đào tạo cũng như việc theo dõi quá trình đào tạo.

### 4.3 Thiết kế và hoạch định đào tạo

#### 4.3.1 Qui định chung

Giai đoạn thiết kế và hoạch định cung cấp nền tảng cho yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo.

Giai đoạn này bao gồm:

- a) thiết kế và hoạch định các hành động phải được thực hiện nhằm tới các khoảng cách về năng lực được xác định trong 4.2.5; và
- b) xác định tiêu chí đánh giá các kết quả đào tạo cũng như theo dõi quá trình đào tạo (xem 4.5, điều 5 và Bảng A.2).

#### 4.3.2 Xác định các yếu tố ràng buộc

Cần xác định và liệt kê tất cả các yếu tố ràng buộc liên quan tới quá trình đào tạo.

Những ràng buộc có thể bao gồm:

- các yêu cầu luật định;
- các yêu cầu theo chính sách của tổ chức, bao gồm cả các yêu cầu về nguồn nhân lực;
- các xem xét về tài chính;
- các yêu cầu về thời gian và kế hoạch thực hiện;
- sự sẵn sàng, động cơ và khả năng của các cá nhân được đào tạo;

## **TCVN ISO 10015 : 2008**

- các yếu tố như sự sẵn có các nguồn lực trong tổ chức để thực hiện việc đào tạo hoặc có sẵn các tổ chức uy tín cung cấp dịch vụ đào tạo; và
- các yếu tố ràng buộc đối với bất kỳ nguồn lực sẵn có khác.

Danh sách các yếu tố ràng buộc này cần được sử dụng trong việc chọn lựa phương thức đào tạo (4.3.3) và tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo (4.3.5) cũng như cho việc xây dựng yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo (4.3.4).

### **4.3.3 Phương thức đào tạo và tiêu chí chọn lựa**

Cần liệt kê tất cả các phương thức đào tạo có khả năng đáp ứng được nhu cầu đào tạo. Hình thức đào tạo thích hợp sẽ phụ thuộc vào các nguồn lực, các yếu tố ràng buộc và mục tiêu được liệt kê.

Phương thức đào tạo có thể là:

- các khoá học và hội thảo tổ chức tại chỗ hoặc nơi khác;
- học nghề, học việc;
- huấn luyện và cố vấn tại nơi làm việc;
- tự đào tạo; và
- đào tạo từ xa.

Cần xác định và lập thành văn bản các tiêu chí chọn lựa phương thức hoặc tổ hợp phương thức đào tạo thích hợp.

Các tiêu chí này có thể bao gồm:

- thời gian và địa điểm;
- phương tiện;
- chi phí;
- mục tiêu đào tạo;
- nhóm học viên dự kiến đạt tới (ví dụ: vị trí nghề nghiệp hiện tại hoặc dự kiến, chuyên môn và/hoặc kinh nghiệm cụ thể, số lượng tối đa các học viên);
- thời gian đào tạo và trình tự thực hiện; và
- hình thức xem xét, đánh giá và cấp chứng chỉ.

### **4.3.4 Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo**

Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo cần được lập để thoả thuận các điều khoản của quá trình đào tạo cụ thể với nhà cung cấp dịch vụ đào tạo tiềm năng, ví dụ như việc truyền tải nội dung đào tạo.

Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo thích hợp để tạo ra sự hiểu biết rõ ràng các nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo để xác định điều học viên có thể thu được sau khi được đào tạo.

Các mục tiêu đào tạo cần dựa trên năng lực mong đợi được thiết lập trong qui định về nhu cầu đào tạo nhằm đảm bảo việc chuyển giao hiệu quả trong đào tạo và tạo lập sự trao đổi thông tin cởi mở và rõ ràng.

Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo cần xem xét các vấn đề sau:

- a) các yêu cầu và mục tiêu của tổ chức;
- b) qui định về nhu cầu đào tạo;
- c) mục tiêu đào tạo;
- d) học viên (nhóm hoặc cá nhân);
- e) phương thức đào tạo và đề cương nội dung;
- f) chương trình yêu cầu, ví dụ như khoảng thời gian, thời điểm và các mốc quan trọng;
- g) các yêu cầu về nguồn lực, ví dụ như nhân lực và vật dụng đào tạo;
- h) các yêu cầu về tài chính;
- i) phương thức và tiêu chí được thiết lập để đánh giá kết quả đào tạo trên các vấn đề:
  - sự hài lòng của học viên,
  - kiến thức, kỹ năng và cách thức thực hiện mà học viên thu nhận được,
  - khả năng thực hiện công việc của học viên,
  - sự hài lòng của cấp quản lý của các học viên,
  - ảnh hưởng đến tổ chức của học viên, và
  - thủ tục giám sát quá trình đào tạo (xem điều 5).

#### 4.3.5 Chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ đào tạo

Bất kỳ một nhà cung cấp nội bộ hoặc bên ngoài nào có khả năng cung cấp dịch vụ đào tạo đều cần được đánh giá xem xét trước khi chọn lựa để cung cấp dịch vụ đào tạo. Việc xem xét này có thể qua các thông tin bằng văn bản của nhà cung cấp dịch vụ đào tạo (ví dụ như ca-ta-log hoặc tờ rơi) và các báo cáo đánh giá. Đánh giá xem xét cần dựa trên yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo và các yếu tố ràng buộc đã được xác định.

Việc lựa chọn cần được ghi trong bản thoả thuận hay hợp đồng chính thức trong đó qui định trách nhiệm, vai trò và chủ thể của quá trình đào tạo.

### 4.4 Tổ chức đào tạo

#### 4.4.1 Qui định chung

Nhà cung cấp dịch vụ đào tạo có trách nhiệm thực hiện tất cả các hoạt động qui định về chuyển giao đào tạo trong yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo.

## **TCVN ISO 10015 : 2008**

Tuy nhiên, ngoài việc cung cấp các nguồn lực cần thiết để đảm bảo cho các dịch vụ của nhà cung cấp dịch vụ đào tạo, vai trò của tổ chức trong việc hỗ trợ và tạo điều kiện cho đào tạo có thể bao gồm:

- hỗ trợ giảng viên và học viên; và
- theo dõi chất lượng của hoạt động đào tạo được chuyển giao.

**CHÚ THÍCH:** Giảng viên là người áp dụng các phương pháp đào tạo.

Tổ chức có thể hỗ trợ nhà cung cấp dịch vụ đào tạo trong việc theo dõi các điều khoản về đào tạo (xem điều 5).

Sự thành công của các hoạt động này phụ thuộc vào tính hiệu quả của mối quan hệ tương tác giữa tổ chức, nhà cung cấp dịch vụ đào tạo và học viên.

Các điều dưới đây cung cấp các hướng dẫn để tổ chức có thể thực hiện được các hoạt động nêu trên (xem Bảng A.3).

### **4.4.2 Cung cấp sự hỗ trợ**

#### **4.4.2.1 Hỗ trợ trước đào tạo**

Hỗ trợ trước đào tạo có thể bao gồm các hoạt động sau:

- giới thiệu tóm lược cho nhà cung cấp dịch vụ đào tạo biết về các thông tin có liên quan (xem 4.2);
- giới thiệu tóm lược cho các học viên biết về nhu cầu đào tạo và dự kiến thu hẹp khoảng cách về năng lực; và
- tạo lập mối liên hệ giữa giảng viên và học viên.

#### **4.4.2.2 Hỗ trợ trong đào tạo**

Hỗ trợ trong đào tạo có thể bao gồm các hoạt động sau:

- cung cấp cho học viên và/hoặc giảng viên các dụng cụ, thiết bị, tài liệu, phần mềm liên quan hoặc nơi ăn nghỉ;
- tạo cơ hội liên quan và thích hợp cho học viên áp dụng các năng lực đang được phát triển; và
- đưa ra các phản hồi về sự thực hiện công việc theo yêu cầu của giảng viên và/hoặc học viên.

#### **4.4.2.3 Hỗ trợ khi kết thúc đào tạo**

Hỗ trợ khi kết thúc đào tạo có thể bao gồm các hoạt động sau:

- tiếp nhận thông tin phản hồi từ học viên;
- tiếp nhận thông tin phản hồi từ giảng viên; và
- cung cấp thông tin phản hồi cho người quản lý và những người liên quan đến quá trình đào tạo.

## 4.5 Đánh giá kết quả đào tạo

### 4.5.1 Qui định chung

Mục đích của đánh giá là để khẳng định cả hai mục tiêu về tổ chức và đào tạo đều được đáp ứng, đồng nghĩa với việc đào tạo có hiệu quả.

Đầu vào của đánh giá kết quả đào tạo là các qui định về nhu cầu đào tạo, yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo và các hồ sơ quá trình thực hiện đào tạo.

Thường không thể phân tích và xác nhận giá trị sử dụng đầy đủ của các kết quả của đào tạo cho tới khi học viên được theo dõi và kiểm tra trong khi thực hiện công việc.

Lãnh đạo của tổ chức cần đảm bảo thực hiện việc đánh giá nhằm kiểm tra xác nhận trình độ năng lực đạt được của học viên trong khoảng thời gian nhất định sau khi học viên hoàn thành khoá đào tạo.

Việc đánh giá cần được thực hiện dựa trên cơ sở ngắn hạn và dài hạn:

- trong ngắn hạn, cần thu thập các thông tin phản hồi của học viên về phương thức đào tạo, nguồn lực sử dụng, kiến thức và kỹ năng thu được sau đào tạo; và
- trong dài hạn, cần đánh giá khả năng thực hiện công việc và mức độ cải tiến năng suất của học viên.

Việc đánh giá cần được thực hiện dựa trên các tiêu chí đã thiết lập (xem 4.3.4).

Quá trình đánh giá cần bao gồm việc thu thập dữ liệu và soạn thảo báo cáo đánh giá, đây cũng chính là đầu vào cho quá trình theo dõi (xem Bảng A.4).

### 4.5.2 Thu thập dữ liệu và soạn thảo báo cáo đánh giá

Một bản báo cáo đánh giá có thể bao gồm:

- qui định về nhu cầu đào tạo;
- tiêu chí đánh giá và mô tả các nguồn lực, phương thức và chương trình đánh giá;
- phân tích dữ liệu đã thu thập và giải thích các kết quả;
- xem xét chi phí đào tạo; và
- kết luận và đưa ra các khuyến nghị cải tiến.

Việc xảy ra sự không phù hợp có thể đòi hỏi có thủ tục hành động khắc phục.

Khi hoàn thành đào tạo cần lập văn bản lưu trong hồ sơ đào tạo.

## **5 Theo dõi và cải tiến quá trình đào tạo**

### **5.1 Qui định chung**

Mục đích chính của việc theo dõi là để đảm bảo quá trình đào tạo, là một phần của hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức, được quản lý và thực hiện theo yêu cầu để cung cấp bằng chứng khách quan chứng tỏ hiệu quả của quá trình trong việc đáp ứng các yêu cầu về đào tạo của tổ chức. Theo dõi liên quan đến việc xem xét toàn bộ quá trình đào tạo tại từng bước trong bốn bước (xem Hình 2).

Cần sử dụng nhân sự có đủ năng lực tuân thủ các thủ tục bằng văn bản của tổ chức để thực hiện việc theo dõi. Nếu có thể, các nhân sự nói trên cần độc lập với các chức năng mà họ liên quan trực tiếp. Phương pháp theo dõi có thể bao gồm: trao đổi, quan sát và thu thập dữ liệu. Việc quyết định về phương thức theo dõi cần được thực hiện trong giai đoạn lập yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo (xem 4.3.4).

Theo dõi là một công cụ hữu ích để tăng cường hiệu quả của quá trình đào tạo (xem Bảng A.5).

### **5.2 Xác nhận giá trị sử dụng của quá trình đào tạo**

Đầu vào của việc theo dõi có thể bao gồm tất cả các hồ sơ từ tất cả các bước trong quá trình đào tạo. Dựa trên các hồ sơ này, có thể thực hiện việc xem xét các bước khác nhau nhằm phát hiện các vấn đề không phù hợp để đưa ra hành động khắc phục và phòng ngừa. Các đầu vào này có thể được thu thập liên tục nhằm tạo cơ sở cho việc xác nhận giá trị sử dụng của quá trình đào tạo cũng như đề xuất các khuyến nghị cải tiến.

Nếu các thủ tục được tuân thủ và những yêu cầu đã qui định được đáp ứng thì hồ sơ về năng lực của nhân viên cần được cập nhật để phản ánh sự nâng cao trình độ này.

Nếu các thủ tục không được tuân thủ và các yêu cầu được đáp ứng thì cần sửa đổi các thủ tục đó và hồ sơ về năng lực của nhân viên phải được cập nhật để phản ánh sự nâng cao trình độ này.

Nếu các thủ tục được tuân thủ và các yêu cầu không được đáp ứng thì có thể cần có hành động khắc phục để cải tiến quá trình đào tạo hoặc xây dựng một giải pháp thích hợp khác mà không cần phải đào tạo.

Nhìn chung, việc xem xét quá trình đào tạo phải xác định được bất kỳ cơ hội nào giúp cải tiến hiệu quả bất kỳ bước nào trong quá trình đào tạo.

Phải lưu giữ hồ sơ thích hợp của các hoạt động theo dõi và đánh giá khác nhau đã thực hiện, những kết quả thu được và các hành động được lập kế hoạch.

**Phụ lục A**  
(tham khảo)

**Các bảng**

**Bảng A.1 – Xác định nhu cầu đào tạo (4.2)**

<b>Đầu vào</b>	<b>Quá trình</b>	<b>Đầu ra</b>	<b>Hồ sơ</b>
<b>Xác định nhu cầu của tổ chức (4.2.2)</b>			
Chính sách chất lượng Chính sách đào tạo Yêu cầu quản lý chất lượng Quản lý nguồn lực Thiết kế quá trình	Xem xét tất cả các đầu vào trước khi thực hiện đào tạo	Quyết định bắt đầu quá trình đào tạo	Quyết định bắt đầu quá trình đào tạo
<b>Xác định và phân tích yêu cầu về năng lực (4.2.3)</b>			
Thay đổi về cơ cấu tổ chức hoặc công nghệ gây ảnh hưởng tới các quá trình công việc hoặc ảnh hưởng tới tính chất của sản phẩm mà tổ chức cung cấp Dữ liệu thu được từ các quá trình đào tạo hiện tại hay trong quá khứ Đánh giá của tổ chức về năng lực của nhân viên thực hiện các công việc xác định Hồ sơ về nhân sự tạm thời và hồ sơ về các thay đổi Chứng nhận nội bộ hay bên ngoài cần có để thực hiện các công việc xác định Yêu cầu từ các nhân viên xác định cơ hội để phát triển cá nhân đóng góp cho mục tiêu của tổ chức Kết quả của việc xem xét quá trình và hành động khắc phục do khiếu nại của khách hàng hay báo cáo về sự không phù hợp Các văn bản pháp luật, qui định, tiêu chuẩn và chỉ dẫn có ảnh hưởng đến tổ chức Nghiên cứu thị trường nhằm xác định hoặc dự báo trước các yêu cầu của khách hàng mới	Các yêu cầu về năng lực được lập thành văn bản	Các yêu cầu về năng lực	Danh mục các yêu cầu về năng lực
<b>Xem xét năng lực (4.2.4)</b>			
Hồ sơ năng lực Dữ liệu về các yêu cầu công việc và việc thực hiện thu được từ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phỏng vấn/bảng câu hỏi đối với các nhân viên, giám sát viên, người quản lý</li> <li>- Quan sát, theo dõi</li> </ul>	Xem xét năng lực hiện có	Sự hiểu biết về năng lực hiện có	Danh mục năng lực hiện có



**TCVN ISO 10015 : 2008**

<b>Đầu vào</b>	<b>Quá trình</b>	<b>Đầu ra</b>	<b>Hồ sơ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thảo luận nhóm</li> <li>- Đầu vào do các chuyên gia chuyên ngành cung cấp</li> </ul>			
<b>Xác định khoảng cách về năng lực (4.2.5)</b>			
Liệt kê năng lực hiện có và năng lực yêu cầu	Xác định khoảng cách về năng lực	Sự hiểu biết về khoảng cách về năng lực	Danh mục khoảng cách về năng lực
<b>Xác định giải pháp để thu hẹp khoảng cách về năng lực (4.2.6)</b>			
Liệt kê các khoảng cách về năng lực	Nhận biết và chọn lựa đào tạo làm giải pháp	Đào tạo được chọn làm giải pháp	Đào tạo được chọn làm giải pháp
<b>Xác định các qui định về nhu cầu đào tạo (4.2.7)</b>			
Liệt kê các yêu cầu về năng lực Liệt kê các khoảng cách về năng lực Các kết quả của hoạt động đào tạo trước đó Các yêu cầu về hành động khắc phục	Các mục tiêu đào tạo được lập thành văn bản và các kết quả đào tạo mong đợi	Qui định về nhu cầu đào tạo	Tài liệu qui định về nhu cầu đào tạo

Bảng A.2 – Thiết kế và hoạch định đào tạo (4.3)

Đầu vào	Quá trình	Đầu ra	Hồ sơ
<b>Xác định các yếu tố ràng buộc (4.3.2)</b>			
<p>Các yêu cầu luật định</p> <p>Các yêu cầu theo chính sách của tổ chức</p> <p>Các xem xét về tài chính</p> <p>Các yêu cầu về thời gian và kế hoạch thực hiện; các nguồn lực đào tạo và sự sẵn có các tổ chức uy tín cung cấp dịch vụ đào tạo</p> <p>Sự sẵn sàng, động cơ và khả năng của các cá nhân được đào tạo</p> <p>Các yếu tố ràng buộc khác thuộc về hậu cần</p>	<p>Xác định các yếu tố ràng buộc</p>	<p>Sự hiểu biết về các yếu tố ràng buộc trong đào tạo</p>	<p>Danh mục các yếu tố ràng buộc</p>
<b>Phương thức đào tạo và tiêu chí lựa chọn (4.3.3)</b>			
<p>Qui định về nhu cầu đào tạo</p> <p>Danh mục các nguồn lực, các yếu tố ràng buộc và mục tiêu</p> <p>Danh mục các phương thức đào tạo có thể lựa chọn</p> <p>Tiêu chí lựa chọn phương thức đào tạo</p>	<p>Xác định các phương thức đào tạo</p>	<p>Sự hiểu biết về các phương thức đào tạo</p>	<p>Danh mục các phương thức đào tạo</p>
<b>Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo (4.3.4)</b>			
<p>Các yêu cầu và mục tiêu của tổ chức</p> <p>Qui định về nhu cầu đào tạo</p> <p>Mục tiêu đào tạo</p> <p>Học viên (nhóm hoặc cá nhân)</p> <p>Phương thức đào tạo và đề cương nội dung</p> <p>Danh mục các yêu cầu</p> <p>Yêu cầu về nguồn lực và tài chính</p> <p>Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo</p> <p>Thủ tục theo dõi</p>	<p>Xác định yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo</p>	<p>Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo</p>	<p>Tài liệu yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo</p>
<b>Chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ đào tạo (4.3.5)</b>			
<p>Thông tin bằng văn bản về các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo tiềm năng</p> <p>Báo cáo đánh giá</p> <p>Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo</p> <p>Các yếu tố ràng buộc đã được xác định</p>	<p>Chọn nhà cung cấp dịch vụ đào tạo</p>	<p>Nhà cung cấp dịch vụ đào tạo đã được chọn</p>	<p>Bản thoả thuận hoặc hợp đồng chính thức trong đó qui định trách nhiệm, vai trò và chủ thể của quá trình đào tạo</p>

Bảng A.3 – Tổ chức đào tạo (4.4)

Đầu vào	Quá trình	Đầu ra	Hồ sơ
Cung cấp sự hỗ trợ (4.4.2)			
Hỗ trợ trước đào tạo (4.4.2.1)			
Qui định về nhu cầu đào tạo Liệt kê các khoảng cách về năng lực Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo	Tóm tắt thông tin về giảng viên và học viên	Báo cáo tóm tắt	Báo cáo tóm tắt trước đào tạo
Hỗ trợ trong đào tạo (4.4.2.2)			
Dụng cụ, thiết bị, tài liệu, phần mềm hoặc nơi ăn nghỉ Các cơ hội để sử dụng năng lực Các cơ hội đưa ra phản hồi về việc thực hiện công việc	Cung cấp sự hỗ trợ đào tạo cho giảng viên và học viên	Báo cáo hỗ trợ đào tạo	Báo cáo hỗ trợ đào tạo
Hỗ trợ khi kết thúc đào tạo (4.4.2.3)			
Các báo cáo tóm tắt trước khi đào tạo Các báo cáo hỗ trợ đào tạo	Nhận thông tin phản hồi từ học viên và giảng viên  Cung cấp thông tin phản hồi cho nhà quản lý và những người liên quan trong quá trình đào tạo	Báo cáo về thông tin phản hồi	Báo cáo về thông tin phản hồi cuối khoá đào tạo

**Bảng A.4 – Đánh giá kết quả đào tạo (4.5)**

Đầu vào	Quá trình	Đầu ra	Hồ sơ
<b>Thu thập dữ liệu và soạn thảo báo cáo đánh giá (4.5.2)</b>			
Qui định về nhu cầu đào tạo Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo Hồ sơ quá trình chuyển giao đào tạo	Thu thập và đánh giá dữ liệu trên cơ sở các tiêu chí được thiết lập  Phân tích dữ liệu và giải thích các kết quả, xem xét chi phí đào tạo, kiểm tra xác nhận việc đạt được các năng lực qui định  Đề xuất các hành động khắc phục	Báo cáo đánh giá	Báo cáo đánh giá  Hồ sơ đào tạo

**Bảng A.5 – Theo dõi và cải tiến quá trình đào tạo (điều 5)**

Đầu vào	Quá trình	Đầu ra	Hồ sơ
<b>Xác nhận giá trị sử dụng của quá trình đào tạo (5.2)</b>			
Quyết định bắt đầu đào tạo Bảng kê năng lực hiện có và năng lực yêu cầu Bảng kê về khoảng cách năng lực Qui định về nhu cầu đào tạo Yêu cầu đối với kế hoạch đào tạo Bản thoả thuận hay hợp đồng chính thức trong đó qui định trách nhiệm, vai trò và chủ thể của quá trình đào tạo Hồ sơ quá trình chuyển giao đào tạo Báo cáo đánh giá	Cung cấp bằng chứng khách quan chứng tỏ hiệu lực của quá trình trong việc đáp ứng các yêu cầu đào tạo của tổ chức thông qua các hoạt động trao đổi, theo dõi và thu thập dữ liệu  Phát hiện các vấn đề không phù hợp để đưa ra các hành động khắc phục và phòng ngừa	Báo cáo theo dõi	Báo cáo theo dõi  Yêu cầu hành động khắc phục hoặc phòng ngừa