

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN 14366:2025

ISO 30422:2022

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC –
HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN**

Human resource management – Learning and development

HÀ NỘI - 2025

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 Bối cảnh tổ chức cho học tập và phát triển	13
5 Xác định nhu cầu học tập và phát triển	13
6 Lập kế hoạch học tập và phát triển	14
6.1 Khái quát	14
6.2 Phương pháp học tập và phát triển	16
7 Thực hiện học tập và phát triển	17
7.1 Khái quát	17
7.2 Đánh giá học tập	18
8 Định lượng hiệu quả và kết quả của học tập và phát triển	19
Phụ lục A (tham khảo) Các phương pháp học tập thường được sử dụng	21
Phụ lục B (tham khảo) Ví dụ về các thước đo học tập và phát triển	26
Thư mục tài liệu tham khảo	27

Lời nói đầu

TCVN 14366:2025 hoàn toàn tương đương với ISO 30422:2022.

TCVN 14366:2025 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 260 *Quản trị nguồn nhân lực* biên soạn, Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam đề nghị, Ủy ban Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng Quốc gia thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

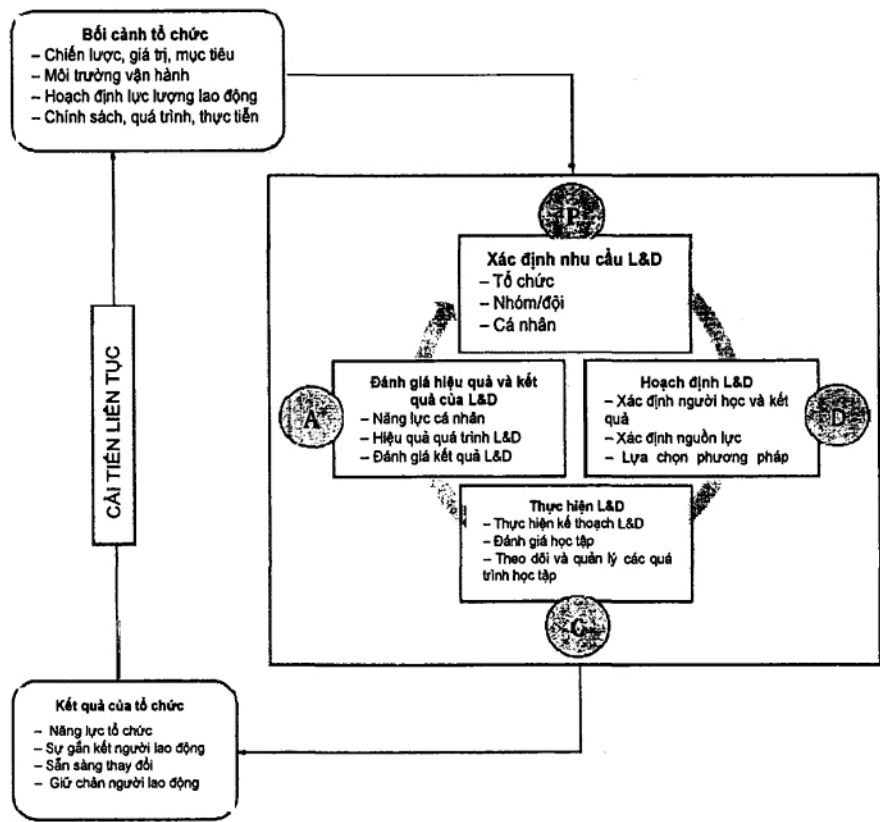
Lời giới thiệu

0.1 Khái quát

Học tập và phát triển bao gồm các hoạt động đã hoạch định được thực hiện tại nơi làm việc nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc của mọi người ở cấp độ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn về các quá trình hiệu quả để quản lý và đánh giá việc học tập và phát triển.

0.2 Học tập và phát triển trong bối cảnh tổ chức

Học tập tại nơi làm việc bị ảnh hưởng bởi bối cảnh, ưu tiên, cơ hội, khung pháp lý và các nguồn lực sẵn có của tổ chức, bao gồm cả nguồn lực công nghệ. Hình 1 cho thấy mức độ hiệu quả của việc học tập và phát triển của tổ chức bao gồm các quá trình 'hoạch định', 'thực hiện', 'kiểm tra' và 'hành động' thông qua việc xác định và đáp ứng các mục tiêu học tập ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức, quá trình sẽ trang bị cho người lao động kiến thức, kỹ năng và khả năng để góp phần đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tiêu chuẩn này có thể góp phần mang lại các kết quả cho tổ chức như cải thiện khả năng của tổ chức, gắn kết người lao động, sẵn sàng thay đổi và giữ chân người lao động. Hình 1 minh họa quá trình học tập và phát triển.



CHÚ DẪN:

Learning and Development (L&D) là học tập và phát triển

Hình 1 – Quá trình học tập và phát triển

0.3 Sử dụng tiêu chuẩn này

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn về mô hình quá trình có hệ thống đối với học tập và phát triển. Tiêu chuẩn này sẽ giúp các nhà quản lý và những người có trách nhiệm về học tập và phát triển ở mọi loại hình và quy mô của tổ chức để đảm bảo rằng việc học tập và phát triển diễn ra theo cách hiệu lực và hiệu quả nhất. Hướng dẫn trong tiêu chuẩn này tập trung vào việc học tập và phát triển đã hoạch định trong bối cảnh tổ chức. Cho phép những người chịu trách nhiệm về học tập và phát triển:

- a) phân tích nhu cầu học tập phù hợp với chiến lược và ưu tiên của tổ chức;
- b) xác định các lĩnh vực khi cần giải quyết tình trạng thiếu các kỹ năng để thực hiện các mục tiêu của tổ chức;
- c) hoạch định các quá trình học tập và phát triển hiệu quả để đáp ứng các nhu cầu đã xác định ở cấp độ tổ chức và cá nhân;
- d) tạo điều kiện và/hoặc cung cấp các quá trình học tập một cách nhất quán;
- e) thực hiện đánh giá và định lượng các quá trình học tập làm cơ sở cho cải tiến liên tục;
- f) xác định tác động của việc đầu tư vào học tập và phát triển thông qua việc sử dụng các biện pháp và thước đo thích hợp liên quan đến các quá trình và kết quả học tập và phát triển.

Hướng dẫn trong tiêu chuẩn này tập trung vào việc học tập và phát triển đã hoạch định trong bối cảnh tổ chức. Điều 5 mô tả các quá trình và quy trình để xác định nhu cầu học tập và phát triển phù hợp với bối cảnh cá nhân, đội/nhóm và tổ chức. Điều 6 cung cấp hướng dẫn cho việc hoạch định các hoạt động học tập và phát triển hiệu quả. Điều 7 đưa ra các quá trình để thực hiện, đánh giá và giám sát các quá trình học tập một cách hiệu quả. Điều 8 đưa ra lời khuyên về đo lường hiệu quả các quá trình học tập và phát triển. Điều 8 xác định các quy trình để đánh giá sự đóng góp của việc học tập và phát triển vào các kết quả tài chính và phi tài chính mà cuối cùng ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của tổ chức.

0.4 Mối liên quan bên ngoài của tiêu chuẩn này

Việc nâng cao kỹ năng, kiến thức và năng lực đáp ứng là rất quan trọng để cải tiến liên tục hiệu quả và kết quả thực hiện công việc bền vững của tổ chức. Ngoài ra, các kiến thức và kỹ năng được nâng cao cho phép các cá nhân tham gia đầy đủ hơn vào mọi khía cạnh của cuộc sống và cộng đồng. Hướng dẫn trong tiêu chuẩn này tập trung vào học tập và phát triển được hoạch định trong bối cảnh tổ chức. Tiêu chuẩn này cũng liên quan đến các Mục tiêu Phát triển bền vững của Liên hợp quốc dưới đây:

- Mục tiêu 4, Giáo dục có chất lượng;
- Mục tiêu 8, Công việc tốt và tăng trưởng kinh tế;
- Mục tiêu 9, Công nghiệp, đổi mới sáng tạo và phát triển hạ tầng;
- Mục tiêu 10, Giảm bất bình đẳng.

Quản lý nguồn nhân lực - Học tập và phát triển

Human resource management – Learning and development

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn cho tổ chức về học tập và phát triển tại nơi làm việc. Hướng dẫn này liên quan đến việc học tập chính thức và không chính thức nhằm giải quyết các nhu cầu hoạt động ngắn hạn và các nhu cầu kỹ năng dài hạn của tổ chức cũng như nhu cầu học tập suốt đời và liên quan đến nghề nghiệp của từng người lao động vì các nhu cầu này phù hợp với bối cảnh và chiến lược của tổ chức. Các hoạt động quản trị liên quan đến việc tổ chức học tập và phát triển nằm ngoài phạm vi của tiêu chuẩn này.

Trong tiêu chuẩn này, khi đề cập đến bất kỳ quá trình nào liên quan đến sự tương tác một-một hoặc nhóm, sự tương tác đó có thể là trực tiếp hoặc thông qua một số hình thức công nghệ trực tuyến.

Các tổ chức bao gồm cả người sử dụng lao động thương mại và phi lợi nhuận thuộc mọi quy mô trực tiếp tuyển dụng các cá nhân. Các nguyên tắc hướng dẫn nêu trong tiêu chuẩn này áp dụng cho tất cả người lao động có mối quan hệ với tổ chức, như nhà thầu, nhà thầu phụ, người được đào tạo, thực tập sinh và tình nguyện viên khi họ làm việc thay mặt cho tổ chức theo hợp đồng hoặc không ký hợp đồng.

2 Tài liệu viện dẫn

Trong tiêu chuẩn này không có tài liệu nào được viện dẫn.

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa dưới đây.

3.1

Khả năng (ability)

Thuộc tính của con người có thể làm được.

VÍ DỤ: Khả năng đi lại, giao tiếp hoặc hiểu.

3.2

Đánh giá (assessment)

Phương pháp và quy trình có tính hệ thống để xác định kiến thức, kỹ năng, khả năng liên quan đến công việc và các đặc tính khác của cá nhân hoặc nhóm người hoặc kết quả thực hiện công việc của cá nhân hoặc nhóm người.

VÍ DỤ: Kiểm tra, trung tâm đánh giá, thiết bị hoặc công cụ được sử dụng để đánh giá con người trong bối cảnh nơi làm việc.

Chú thích 1: Có thể bao gồm đánh giá chẩn đoán để xác định những gì người học đã biết hoặc tính chất của những khó khăn mà người học có thể gặp phải.

Chú thích 2: Có thể bao gồm đánh giá quá trình được thiết kế và sử dụng là một phần của quá trình lặp lại để phát triển và khuyến khích học thêm.

Chú thích 3: Có thể bao gồm đánh giá tổng kết diễn ra vào cuối hoạt động đào tạo và học tập để đo lường việc học tập của một cá nhân theo tiêu chuẩn đối sánh.

[NGUỒN: ISO 10667-1:2020, 3.2, đã sửa đổi – Ví dụ được bổ sung và thay chú thích].

3.3

Hành vi (behaviour)

Sự tương tác giữa con người và các yếu tố khác của tổ chức.

VÍ DỤ: Làm việc cộng tác, chia sẻ thông tin.

[NGUỒN: ISO/IEC 38500:2015, 2.11, đã sửa đổi – Ví dụ được bổ sung và xoá chú thích].

3.4

Năng lực đáp ứng (capability)

Khả năng đạt được kết quả mong muốn.

[NGUỒN: ISO/TS 18667:2018, 3.1.3, đã sửa đổi – Định nghĩa được sửa đổi].

3.5

Nghề nghiệp (career)

Công việc có kinh nghiệm kéo dài suốt cuộc đời làm việc của một con người.

Chú thích 1: Nhìn chung, kinh nghiệm liên quan đến công việc nhưng cũng có thể bao gồm cả những sở thích không liên quan đến công việc.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018 (ISO 30400:2016) , 3.3.9, đã sửa đổi – Định nghĩa được sửa đổi và chú thích được bổ sung].

3.6

Huấn luyện (coaching)

Đào tạo chuyên môn hoặc hỗ trợ cải thiện kết quả thực hiện công việc của một cá nhân hoặc nhóm cụ thể.

Chú thích 1: Huấn luyện có thể mang tính định hướng hoặc không có định hướng.

[NGUỒN: ISO 34101-1:2019, 3.6, đã sửa đổi – Định nghĩa được soát xét và chú thích được bổ sung].

3.7

Năng lực (competence)

Khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng để đạt được các kết quả dự kiến.

Chú thích 1: Trong bối cảnh đánh giá:

- là việc sở hữu đủ *kiến thức* (3.12) và *kỹ năng* (3.18) thông qua *giáo dục* (3.9) hoặc *đào tạo* (3.19) để sử dụng, giải thích và đưa ra các *đánh giá* (3.2) ở cấp độ *kết quả thực hiện công việc* (3.17) được xác định theo các hướng dẫn chuyên môn;
- đề cập đến người đánh giá cũng như tất cả những người làm việc dưới sự giám sát của người đánh giá, khi thích hợp và không phải là người tham gia đánh giá;
- không nhất thiết hàm ý đủ điều kiện thực hiện ở tất cả các quốc gia.

Chú thích 2: Đây là một trong những thuật ngữ chung và định nghĩa cốt lõi của các tiêu chuẩn hệ thống quản lý được nêu trong Phụ lục SL, Phần bổ sung ISO hợp nhất của Hướng dẫn ISO/IEC, Phần 1.

[NGUỒN: Hướng dẫn ISO/IEC, Phần 1, 2020, Phụ lục SL, Phụ lục 2, 3.10, đã sửa đổi – Chú thích được bổ sung].

3.8

Phát triển (development)

<Học tập và phát triển> tập hợp các hoạt động *học tập* (3.14) để nâng cao mức *kết quả thực hiện công việc* (3.17) của một người, một nhóm người hoặc tổ chức.

Chú thích 1: Sự phát triển này thường bao gồm cả các phương pháp hoặc quá trình chính thức và không chính thức.

Chú thích 2: *Học tập* (3.14) chính thức là khi *kết quả của người học* (3.13) được xác định và cấu trúc theo chương trình giảng dạy, thiết kế học tập và giảng dạy bởi đơn vị tổ chức hoặc cá nhân.

Chú thích 3: Có thể bao gồm việc học tập dựa trên tư duy tích cực, là một quá trình chính thức hoặc không chính thức dựa trên kinh nghiệm khi suy nghĩ về các vấn đề, mối quan hệ và các hoạt động học tập để xác định những gì đã học và để hình thành, xem xét các ý tưởng.

Chú thích 4: Có thể bao gồm học tập theo nhóm, là các quá trình xã hội và mối quan hệ này sinh từ sự hợp tác giữa các cá nhân dẫn đến sự phối hợp về *kiến thức* (3.12) và *hành vi* (3.3) như một đặc điểm về các quá trình làm việc của họ.

Chú thích 5: Học tập tại nơi làm việc là quá trình tiếp thu tri thức và các *kỹ năng* (3.18) liên quan đến công việc là kết quả của quá trình *đào tạo* (3.19) diễn ra tại nơi làm việc.

Chú thích 6: Có thể bao gồm việc học tập thông qua phương tiện công nghệ truyền thông, đôi khi còn gọi là e-learning.

[NGUỒN: ISO/TS 30428:2021, 3.2, đã sửa đổi – Chú thích 2 đến 6 được bổ sung].

3.9

Giáo dục (education)

Quá trình qua đó một cá nhân hoặc nhóm người truyền đạt, chuyển giao hoặc tiếp thu *kiến thức* (3.12) về một chủ đề hoặc khái niệm.

Chú thích 1: Giáo dục thường đề cập đến một hình thức *học tập* (3.14) mang tính học thuật khác với *đào tạo* (3.19), thường đề cập đến các quá trình học tập liên quan đến công việc.

3.10

Định lượng (evaluation)

<Học tập và phát triển> quá trình có tính hệ thống để xác định chất lượng, hiệu quả và tác động của việc cung cấp *học tập* (3.14) và *phát triển* (3.8) của tổ chức.

Chú thích 1: Định lượng có thể dựa trên *sự đánh giá* (3.2) chính thức hoặc không chính thức dựa trên các đối sánh chuẩn được xác định trước.

Chú thích 2: Định lượng có thể diễn ra ở các cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức.

[NGUỒN: ISO 10795:2019, 3.97, đã sửa đổi – Định nghĩa được sửa đổi và chú thích được bổ sung].

3.11

Người hướng dẫn (facilitator)

Người hỗ trợ quá trình *học tập* (3.14).

Chú thích 1: Người hướng dẫn có thể thực hiện vai trò của một giáo viên, người đào tạo, người dạy kèm, người chỉ dẫn, người huấn luyện hoặc người cố vấn.

Chú thích 2: Có thể bao gồm việc dẫn dắt và triển khai đào tạo hoặc thể hiện các kỹ năng và truyền đạt thực hành tốt trong một lĩnh vực thực tiễn cụ thể.

3.12

Tri thức (knowledge)

Tài sản của con người hoặc tổ chức cho phép đưa ra các quyết định và hành động hiệu quả theo bối cảnh.

VÍ DỤ: Sự hiểu biết sâu sắc, bí quyết và tri thức được hệ thống hóa.

Chú thích 1: Tri thức có thể mang tính cá nhân hoặc tập thể.

Chú thích 2: Nhiều loại và dạng tri thức phù hợp với các mục đích khác nhau và trong các bối cảnh khác nhau.

Chú thích 3: Tri thức có được thông qua *học tập* (3.14.) hoặc kinh nghiệm.

[NGUỒN: ISO 30401:2018/Sửa đổi 1:2022, 3.25].

3.13**Kết quả của người học (learner outcome)**

Kỳ vọng cụ thể về những gì một người được kỳ vọng biết, hiểu hoặc có thể thực hiện khi kết thúc hoạt động học tập (3.14).

3.14**Học tập (learning)**

<Học tập và phát triển> tập hợp các hoạt động rộng rãi, nhiều mặt, tập trung vào việc cải thiện kết quả thực hiện công việc (3.17) của các cá nhân và tổ chức thông qua *tri thức* (3.12), *kỹ năng* (3.18) và *khả năng* (3.1) của con người.

Chú thích 1: Học tập là hoạt động tiếp thu hoặc thu thập kiến thức, kỹ năng và khả năng mới và diễn ra thông qua tác động của *giáo dục* (3.9), *đào tạo* (3.19) và hướng dẫn, thực tiễn hoặc nghiên cứu đối với cá nhân.

Chú thích 2: Học tập chính thức là khi *kết quả của người học* (3.13) được xác định và được cấu trúc theo chương trình giảng dạy, thiết kế học tập và giảng dạy bởi đơn vị tổ chức hoặc cá nhân.

Chú thích 3: Có thể bao gồm học tập dựa trên tư duy tích cực, là quá trình chính thức hoặc không chính thức dựa trên kinh nghiệm khi suy nghĩ về các vấn đề, mối quan hệ và các hoạt động học tập để xác định những gì đã học và để hình thành, xem xét các ý tưởng.

Chú thích 4: Có thể bao gồm học tập theo nhóm, là các quá trình xã hội và mối quan hệ nảy sinh từ sự hợp tác giữa các cá nhân dẫn đến sự phối hợp về tri thức và *hành vi* (3.3) như một đặc trưng của các quá trình làm việc của họ.

Chú thích 5: Học tập tại nơi làm việc là quá trình tiếp thu kiến thức và các kỹ năng liên quan đến công việc là kết quả của quá trình đào tạo diễn ra tại nơi làm việc.

Chú thích 6: Có thể bao gồm việc học tập thông qua phương tiện công nghệ truyền thông, đôi khi còn gọi là e-learning.

Chú thích 7: Cá nhân cũng có thể học từ những người khác, có thể nâng cao nhận thức về các nguyên tắc đa dạng và bao trùm của tổ chức và các mục tiêu chiến lược.

Chú thích 8: Học tập kết hợp bao gồm việc kết hợp các phương thức học tập khác nhau để đạt được kết quả mong muốn của người học.

[NGUỒN: ISO/ITS 30428:2021, 3.1].

3.15**Môi trường học tập (learning environment)**

Môi trường thực tế hoặc ảo để hỗ trợ người học.

[NGUỒN: ISO/IEC 2382-36:2019, 3.3.5].

3.16**Cố vấn (mentoring)**

Hoạt động trong đó một người có kinh nghiệm đóng vai trò là hình mẫu và hỗ trợ *sự phát triển* (3.8) của

người khác bằng cách chia sẻ *tri thức* (3.12) và chuyên môn của họ trong một loạt các cuộc thảo luận trực tiếp và thảo luận hai chiều tập trung vào tương lai.

Chú thích 1: Người cổ vấn có thể là đồng nghiệp tại nơi làm việc có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức hoặc lĩnh vực công việc cụ thể.

3.17

Kết quả thực hiện công việc (performance)

Kết quả có thể đo lường được.

Chú thích 1: Kết quả thực hiện công việc có thể liên quan đến các phát hiện định lượng hoặc định tính.

Chú thích 2: Kết quả thực hiện công việc có thể liên quan tới việc quản lý các hoạt động, quá trình, sản phẩm (bao gồm cả dịch vụ), hệ thống hoặc tổ chức.

Chú thích 3: Trong bối cảnh nguồn nhân lực, kết quả thực hiện công việc liên quan đến việc thực hiện hoặc hoàn thành công việc của các thành viên, nhóm hoặc tổ chức.

Chú thích 4: Đây là một trong những thuật ngữ chung và định nghĩa cốt lõi của các tiêu chuẩn hệ thống quản lý được nêu trong Phụ lục SL, Phần bổ sung ISO hợp nhất của Hướng dẫn ISO/IEC, Phần 1.

[NGUỒN: Hướng dẫn ISO/IEC, Phần 1:2020, Phụ lục SL, Phụ lục 2, 3.13, đã sửa đổi – Chú thích 3 và 4 được bổ sung].

3.18

Kỹ năng (skill)

Năng lực học tập để thực hiện một nhiệm vụ theo một mong muốn nhất định.

[NGUỒN: TCVN ISO 30401:2020 (ISO 30401:2018), 3.30].

3.19

Đào tạo (training)

Quá trình qua đó một cá nhân hoặc nhóm người có thể thu được kiến thức, kỹ năng và khả năng.

3.20

Người làm công (worker)

Người hoặc cá nhân thực hiện công việc, dù là người lao động hay người tự kinh doanh hoặc người hành động thay mặt tổ chức dưới một số hình thức theo hợp đồng hoặc không ký hợp đồng.

Chú thích 1: Người lao động đề cập đến một cá nhân trong mối quan hệ được công nhận là "mối quan hệ việc làm" trong luật pháp hoặc thông lệ quốc gia.

Chú thích 2: Người hoặc cá nhân thực hiện công việc thường xuyên hoặc thay mặt cho tổ chức nhưng không được công nhận là người lao động theo luật pháp hoặc thông lệ quốc gia có thể bao gồm lao động tạm thời, thực tập sinh và tình nguyện viên.

[NGUỒN: TCVN ISO 26000:2013 (ISO 26000:2010), 2.27, đã sửa đổi – Định nghĩa được sửa đổi và các chú thích được bổ sung].

4 Bối cảnh học tập và phát triển của tổ chức

Việc học tập tại nơi làm việc bị ảnh hưởng bởi bối cảnh bên trong và bên ngoài tổ chức, chẳng hạn như các ưu tiên của tổ chức, những thay đổi trong ngành, khung pháp lý và nguồn lực sẵn có.

Giá trị được đóng góp bằng các hoạt động học tập và phát triển khi chúng giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của tổ chức và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Để gắn kết nhu cầu học tập và phát triển với các mục tiêu của tổ chức, các nhà quản lý cấp cao và những người chịu trách nhiệm ra quyết định về học tập và phát triển cần đảm bảo sự rõ ràng về các mục tiêu dài hạn của tổ chức và các nhu cầu học tập và phát triển của tất cả người làm công cần để đạt được các mục tiêu đó.

Để nâng cao hiệu quả học tập và phát triển ở cấp độ tổ chức, các nhà quản lý cấp cao cần:

- a) xác định việc học tập và phát triển nào phù hợp nhất với các ưu tiên và mục tiêu của tổ chức và các lĩnh vực công việc nào sẽ hưởng lợi nhiều nhất, có tính đến đầu vào của các bên quan tâm, như người lao động trực tiếp, lao động tạm thời và đại diện của người lao động;
- b) hỗ trợ các quá trình cộng tác và tư vấn nhằm khuyến khích lực lượng lao động học tập;
- c) đảm bảo tính nhất quán giữa các giá trị và ưu tiên được truyền đạt và kinh nghiệm tại nơi làm việc của người lao động;
- d) thúc đẩy chia sẻ kiến thức trong tổ chức;
- e) khuyến khích người giám sát giúp người học áp dụng kiến thức đã học tại nơi làm việc;
- f) cung cấp các quá trình học tập chính thức được dạy và hướng dẫn bởi các nhà cung cấp dịch vụ học tập có năng lực (có thể là nội bộ hoặc bên ngoài);
- g) thể hiện sự học tập và phát triển liên tục của mình.

CHÚ THÍCH 1: Khi thích hợp, các ưu tiên về học tập và phát triển của tổ chức có thể được thông báo bởi đại diện của người làm công hoặc các bên quan tâm khác.

CHÚ THÍCH 2: Khi thích hợp, các ưu tiên học tập của tổ chức có thể được xác định trong các buổi thảo luận cấp cao giữa quản lý cấp cao và bộ phận chức năng về học tập và phát triển.

5 Xác định nhu cầu học tập và phát triển

Nhu cầu học tập nảy sinh ở cấp độ tổ chức, nhóm và cá nhân. Chúng có thể được xác định khi tổ chức, nhóm hoặc mọi người cần thực hiện nhiệm vụ mới, giải quyết các vấn đề và thích ứng với những thay đổi.

Khoảng cách giữa năng lực đáp ứng hiện tại và các yêu cầu của vai trò công việc được xác định hiệu quả nhất khi người làm công và người giám sát tham gia đối thoại về kinh nghiệm và thành tựu trong quá khứ để xác định các lĩnh vực cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và thảo luận về các nguồn lực hoặc cơ hội học tập có thể giúp các cá nhân đạt được các ưu tiên học tập phù hợp với vai trò của họ trong tổ chức.

Việc quản lý và các quá trình đánh giá thường xuyên tạo cơ hội phản ánh về các kỹ năng và học tập có lợi cho cá nhân và tổ chức. Các tổ chức khuyến khích việc học tập và phát triển suốt đời của người làm công đồng thời khuyến khích người làm công suy ngẫm về việc học tập và phát triển ngoài phạm vi công việc sẽ đẩy mạnh hơn nữa những lợi ích lâu dài của cá nhân và tổ chức.

Việc xác định nhu cầu học tập và phát triển bao gồm cách tiếp cận mang tính tư vấn giữa người làm công và người giám sát của họ để:

- a) xác định mức độ năng lực, kỹ năng và kiến thức cần thiết để đạt được các mục tiêu của tổ chức hiện có trong lực lượng lao động;
- b) xác định xem học tập và phát triển có phải là giải pháp thích hợp cho vấn đề đã được nhận diện hay không;
- c) sắp xếp thứ tự ưu tiên nhu cầu học tập so với các mục tiêu của tổ chức khi nhu cầu vượt quá nguồn lực sẵn có;
- d) quy định kết quả của người học và khoảng thời gian cần đạt được kết quả đó;
- e) xác định nguồn lực cần thiết để đạt được các ưu tiên học tập và phát triển cụ thể.

CHÚ THÍCH 1: Kết quả của người học quy định những gì mọi người phải có khả năng hiểu và làm được tại nơi làm việc nhờ kết quả của các quá trình học tập và phát triển.

CHÚ THÍCH 2: Trong một số trường hợp, kết quả của người học dự kiến có thể được điều chỉnh với đối sánh chuẩn, tiêu chuẩn hoặc bằng cấp được thừa nhận quốc gia hoặc quốc tế trong lĩnh vực cụ thể.

6 Lập kế hoạch học tập và phát triển

6.1 Khái quát

Các quá trình hoạch định thường xuyên về học tập và phát triển đòi hỏi phải xem xét đối tượng học tập tiềm năng, các phương pháp, nguồn lực và mức độ phù hợp của chúng để đáp ứng các nhu cầu học tập và phát triển đã được xác định. Điều này hiệu quả nhất khi cả người học và quản lý của họ đều tham gia, do đó, cần xem xét đến năng lực kỹ năng và kiến thức hiện tại của người học.

Hoạch định học tập và phát triển thừa nhận rằng việc học tập diễn ra chính thức và không chính thức. Hầu hết việc học tập liên quan đến công việc diễn ra trong môi trường tổ chức tại nơi làm việc. Việc học tập của các cá nhân hiếm khi diễn ra một cách biệt lập và công việc được thực hiện theo đội, nhóm là một môi trường quan trọng để đạt được mục tiêu học tập.

Sự khác biệt về tâm lý và tính cách, cũng như kinh nghiệm học tập khác và giáo dục trước đây, dẫn đến việc các cá nhân phản ứng theo những cách khác nhau trước nhiều cơ hội học tập khác nhau trong bối cảnh cụ thể của tổ chức. Do đó, lập các kế hoạch học tập và phát triển có tính đến bối cảnh và sở thích cá nhân sẽ hiệu quả hơn.

Điều quan trọng là kế hoạch học tập và phát triển đảm bảo có sẵn các nguồn lực thích hợp và có chính sách để hỗ trợ các quá trình học tập và phát triển chính thức và không chính thức, đồng thời cung cấp các cơ hội học tập đa dạng. Người giám sát cũng cần tạo cơ hội cho người làm công phát triển hoặc tiếp thu kiến thức và kỹ năng họ cần để thực hiện vai trò của mình và đáp ứng các yêu cầu pháp lý và quy định.

Trong bối cảnh tổ chức nơi họ làm việc, các cá nhân cần:

- xác định các ưu tiên học tập của mình và tiếp tục tìm kiếm cơ hội học tập liên quan đến công việc cá nhân;
- cởi mở với những thách thức và học tập trong các hoạt động chính thức và không chính thức tại nơi làm việc;
- xem xét kế hoạch phát triển ngắn hạn và dài hạn và gắn kết nó với các mục tiêu của tổ chức.

Việc học tập tự định hướng xảy ra khi các cá nhân chủ động tìm kiếm cơ hội để đáp ứng các nhu cầu học tập ưu tiên. Điều này có nhiều khả năng xảy ra hơn khi tổ chức khuyến khích mọi người:

- yêu cầu giúp đỡ khi có điều gì đó không hiểu;
- quan sát hoặc làm việc cùng với những người có kinh nghiệm hơn tại nơi làm việc;
- thử những cách làm mới và khám phá các phương pháp thay thế;
- thực hành và áp dụng các kỹ năng và kỹ thuật mới.

CHÚ THÍCH: Người làm công có nhiều khả năng thực hiện việc học tập tự định hướng hơn trong môi trường thúc đẩy sức khoẻ tâm lý và tinh thần của họ.

Các đặc điểm quan trọng của lập kế hoạch học tập và phát triển là:

- tài liệu học tập có khả năng đáp ứng được các kết quả của người học cụ thể;
- tài liệu học tập và nguồn lực được cập nhật;
- sử dụng các phương pháp và thực tiễn học tập phù hợp và đáng tin cậy;
- bối cảnh và tình huống của người làm công được coi là giúp cho việc học tập trở nên dễ tiếp cận và toàn diện, đáp ứng nhu cầu cá nhân cụ thể, khi thích hợp;
- cơ hội áp dụng việc học tập vào thực tế trong môi trường làm việc là một đặc trưng của các quá trình hoạch định;
- các quá trình có sẵn để xác định mức độ đạt được các kết quả dự kiến.

Các kế hoạch học tập và phát triển có thể bao gồm:

- thực hành học tập được giãn cách theo thời gian, điều này có thể cải thiện khả năng ghi nhớ những gì đã học và ứng dụng học tập;

- thay đổi phương pháp học tập, có thể làm tăng sự chú ý và động lực học tập;
- cơ hội tự thể hiện nhằm thúc đẩy người học học hỏi nhiều hơn và cải tiến;
- phản hồi mang tính hỗ trợ và hướng dẫn mang tính xây dựng về cách cải thiện hơn nữa, dù chính thức hay không chính thức;
- tạo cơ hội thể hiện tại nơi làm việc để chia sẻ kiến thức, thực hành, năng lực chuyên môn và kỹ năng.

6.2 Phương pháp học tập và phát triển

Dù có nhiều phương pháp học tập khác nhau, nhưng không thể coi phương pháp này là tốt hơn phương pháp khác. Các phương pháp học tập khác nhau sẽ phù hợp với bối cảnh tổ chức và cá nhân khác nhau. Một số phương pháp học tập được thực hiện ‘ngoài công việc’ và có sự tham gia của các nhóm người (ví dụ: hướng dẫn theo lớp hoặc theo nhóm) hoặc được thực hiện riêng lẻ (ví dụ: cố vấn). Các phương pháp học tập khác liên quan đến sự tương tác một-một trong bối cảnh nơi làm việc (ví dụ: huấn luyện hoặc học tập không chính thức từ cấp trên hoặc đồng nghiệp tại nơi làm việc). Phụ lục A, Bảng A.1 tóm tắt các phương pháp học tập thường được sử dụng.

Việc kết hợp các phương pháp học tập khác nhau, đôi khi được gọi là học tập kết hợp, tạo nền tảng cho sự linh hoạt để đáp ứng các yêu cầu học tập có thể được bối cảnh hoá để phù hợp với khả năng sẵn có về chi phí, thời gian và địa điểm của người học và các nhà cung cấp dịch vụ học tập.

Công nghệ giúp mở rộng khả năng tiếp cận học tập và tính linh hoạt trong việc cung cấp. Nó có thể dưới hình thức hoạt động hướng dẫn chính thức trực tuyến hoặc các hình thức học tập số hóa khác trong môi trường làm việc. Học tập không chính thức có thể được hỗ trợ bằng phương tiện truyền thông, các công cụ cộng tác trực tuyến hoặc không gian hợp ảo.

Việc lựa chọn các phương pháp học tập và phát triển cần tính đến:

- các khía cạnh về hoàn cảnh và tình huống của người học, như giáo dục và đào tạo liên quan, vai trò công việc, học tập trước đó, kinh nghiệm chuyên môn, ngôn ngữ, văn hoá;
- các tình huống cụ thể của những người thuộc nhóm ít được đại diện;
- chủ đề;
- các công cụ và phương pháp học tập sẵn có;
- điều kiện ngân sách và các nguồn lực khác;
- môi trường học tập.

CHÚ THÍCH: Khi công nghệ và các hình thức học tập trực tuyến được sử dụng như một tính năng của việc cung cấp học tập, điều quan trọng là tổ chức phải xem xét liệu chúng có phù hợp với mục đích và phù hợp để đạt được các kết quả của người học dự kiến hay không.

7 Thực hiện việc học tập và phát triển

7.1 Khái quát

Thực hiện việc học tập và phát triển về cơ bản bị ảnh hưởng bởi thái độ và hành vi của từng người làm công, người giám sát của họ và những người có thẩm quyền ra quyết định ở cấp cao.

Cơ hội học tập cần được coi là một phần của bất kỳ vai trò công việc nào. Việc học tập yêu cầu sự nỗ lực có ý thức của người làm công và người giám sát để phân bổ thời gian, nguồn lực và hỗ trợ cho người làm công học tập.

Việc học tập hiệu quả có nhiều khả năng đạt được hơn khi môi trường trong đó hoạt động học tập được bảo vệ khỏi tiếng ồn, sự can thiệp hoặc sự xao lãng. Việc học tập của các nhóm người sẽ hiệu quả hơn khi diễn ra ở những địa điểm đủ rộng, được duy trì tốt và được trang bị phù hợp.

Các yếu tố bối cảnh như thiếu thời gian và khối lượng công việc lớn là những trở ngại chung ngăn cản việc học tập. Việc thực hiện kế hoạch học tập và phát triển hiệu quả có nhiều khả năng đạt được hơn khi các quá trình làm việc được tổ chức để cho phép mọi người học tập và phát triển trong các hoạt động vận hành của họ.

Việc thực hiện kế hoạch học tập và phát triển hiệu quả bao gồm:

- thừa nhận động cơ, nhu cầu học tập của các cá nhân và tiềm năng áp dụng của việc học tập với các cá nhân và nhóm khi thích hợp;
- học tập và phát triển chính thức và không chính thức trong các quá trình hoạch định hoạt động;
- cơ hội cho người làm công để thực hành các kỹ năng mới có được;
- khuyến khích người làm công chia sẻ việc học tập với người khác và loại bỏ càng nhiều rào cản càng tốt đối với việc học tập và ứng dụng của nó;
- quản lý các mong đợi về cách mà tổ chức có thể hỗ trợ việc học tập và phát triển.

CHÚ THÍCH 1: Khi thích hợp, đại diện của người làm công có thể tham gia thực hiện các kế hoạch học tập và phát triển.

Học tập và phát triển hiệu quả có nhiều khả năng đạt được khi:

- người học được thúc đẩy tham gia vào việc học tập để đạt được các kết quả học tập dự kiến phù hợp với hoàn cảnh của họ;
- người học được tham gia đối thoại với người đào tạo hoặc người hướng dẫn để xác định các kết quả học tập thích hợp và cách thức đánh giá các kết quả này;
- thảo luận, giải quyết vấn đề và phản ánh về việc áp dụng những gì đang được học;
- người học được khuyến khích so sánh những gì họ đang học với bối cảnh nơi làm việc;
- các nhiệm vụ thực tế được thể hiện trong các hoạt động học tập;

- người giám sát khuyến khích người học áp dụng những gì đã được học trong thực tế, sử dụng các kỹ năng, kiến thức và năng lực mới hoặc được nâng cao khi thích hợp;
- kinh nghiệm học tập và phát triển được mở rộng theo thời gian.

Những người được quản lý giao nhiệm vụ thực hiện học tập và phát triển có thể là nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức. Họ được gọi là người đào tạo, người hướng dẫn, người dạy, người huấn luyện hoặc người cố vấn. Kết quả thực hiện công việc của họ được nâng cao khi họ thường xuyên có cơ hội phát triển chuyên môn. Phát triển chuyên môn có thể bao gồm các nguyên tắc học tập và giảng dạy, bao gồm cả công nghệ giảng dạy và thông tin; năng lực trong sử dụng các nguồn lực học tập phù hợp; kinh nghiệm thực tế và/hoặc trình độ chuyên môn về chủ đề đó.

CHÚ THÍCH 2: Trình độ chuyên môn liên quan đến hỗ trợ học tập có thể được công nhận bởi, ví dụ, cơ quan quản lý, cơ quan chuyên ngành hoặc trường đại học hoặc cao đẳng được công nhận.

7.2 Đánh giá việc học tập

Đánh giá liên tục thành tích của người học so với nhu cầu học tập đã được xác định là một đặc trưng quan trọng của thực hiện hiệu quả việc học tập và phát triển. Đánh giá thúc đẩy người học bằng cách đưa ra sự công nhận hoặc xác nhận việc học tập. Đánh giá cũng thông báo cho người học và người hướng dẫn những gì đã được học và ghi nhớ và những điểm định hướng học tập thêm. Điều này liên quan đến việc xác định mức độ kiến thức, kỹ năng và khả năng liên quan đến công việc của người học thay đổi trước và sau các hoạt động học tập được hoạch định. Nếu việc học tập không được áp dụng vào thực tế một cách thường xuyên thì việc duy trì học tập có thể giảm sút theo thời gian. Vì vậy, khi có thể, đánh giá việc học tập cần thực hiện trước và ngay sau bất kỳ hoạt động học tập nào và lặp lại sau một khoảng thời gian.

Như một đặc trưng của việc đánh giá các quá trình học tập, các cá nhân cần chuẩn bị để đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho những người tổ chức hoặc hỗ trợ học tập. Kết quả đánh giá có thể cung cấp biện pháp hữu ích để chứng minh năng lực. Các hình thức đánh giá học tập khác nhau, được sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp, có thể bao gồm;

- bài thi và câu hỏi kiểm tra nói hoặc kiểm tra được đưa ra trong hoặc sau các hoạt động học tập (ví dụ: đào tạo, hướng dẫn tại chỗ);
- các bài tập mô phỏng hoặc đóng vai;
- xem xét kết quả thực hiện công việc thực tế;
- đánh giá bằng quan sát của người tham gia thực hiện các nhiệm vụ thực tiễn;
- các quá trình tổ chức như xem xét và đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Đánh giá cần có hiệu lực, đáng tin cậy và công bằng. Tính hiệu lực đề cập đến việc đánh giá có đo lường được những gì cần đo hay không. Đánh giá đáng tin cậy là cho điểm một cách nhất quán và ít sai sót.

Đánh giá công bằng là không thiên vị và không có tính chủ quan và sai lệch. Việc đánh giá thường cung cấp cơ sở để cấp chứng chỉ và giấy chứng nhận.

CHÚ THÍCH: TCVN 12292-1 (ISO 10667-1) đưa ra các yêu cầu và hướng dẫn cho khách hàng đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng về các phương pháp đánh giá ở cấp độ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. TCVN 12292-2 (ISO 10667-2) đưa ra các yêu cầu và hướng dẫn cho các nhà cung cấp dịch vụ về các quy trình và phương pháp để đánh giá cá nhân, nhóm hoặc tổ chức tại nơi làm việc.

8 Định lượng hiệu quả và kết quả học tập và phát triển

Định lượng được thông tin bằng các dữ liệu có liên quan đến các mục tiêu và ưu tiên của tổ chức. Cách tiếp cận được hoạch định để đo lường và định lượng có thể cung cấp cơ sở nhất quán để các bên quan tâm có thể đánh giá hiệu quả của việc học tập và phát triển làm cơ sở cho cải tiến liên tục và xác định các ưu tiên trong tương lai cho việc học tập và phát triển trong tổ chức. Bằng chứng định lượng cần tập trung vào mức độ mà việc học tập và phát triển đã đóng góp cho các ưu tiên quan trọng nhất của tổ chức. Cách thức thực hiện việc này sẽ khác nhau tùy thuộc vào quy mô, lĩnh vực và ưu tiên của tổ chức.

Các phép đo định lượng và các dạng bằng chứng định tính là thông tin hữu ích cho việc định lượng. Các nguồn bằng chứng hữu ích của tổ chức bao gồm bằng chứng định lượng, như dữ liệu phản hồi của người học, bài kiểm tra sau khoá học và bằng chứng định tính như phỏng vấn, quan sát trực tiếp và bài đăng hoặc phản hồi trên mạng xã hội. Tùy theo bối cảnh của tổ chức, có thể sử dụng công nghệ để tổ chức, quản lý, ghi lại và đo lường các quá trình và kết quả học tập và phát triển.

Định lượng cung cấp thông tin để ước lượng:

- những thay đổi là kết quả của quá trình học tập, bao gồm cả sự đóng góp của học tập và phát triển vào việc phát triển các năng lực mới hoặc năng lực hiện có;
- hiệu lực và hiệu quả của các phương pháp, nguồn lực và cơ sở vật chất của học tập và phát triển đã được sử dụng;
- những thay đổi cần thiết trong phạm vi của hoạt động học tập và phát triển mà tổ chức đang cung cấp;
- mức độ đáp ứng mong đợi của người quản lý và người học;
- những thay đổi xuất hiện là kết quả thực hiện công việc cá nhân;
- lợi nhuận từ việc đầu tư cho các hoạt động học tập cụ thể;
- mức độ mà học tập và phát triển đã đóng góp vào thành tích so với các đối sánh chuẩn kết quả thực hiện công việc của tổ chức hoặc ngành hoặc các tiêu chuẩn thực hành tốt bên ngoài.

Thước đo của tổ chức có thể được sử dụng để ước lượng sự đóng góp của học tập và phát triển vào kết quả của tổ chức bao gồm:

- đạt được các mục tiêu về năng suất, doanh thu hoặc mức độ dịch vụ;

TCVN 14366:2025

- các mục tiêu về sức khỏe và an toàn hoặc sức khỏe nghề nghiệp;
- tỷ lệ rủi ro;
- các mục tiêu tuân thủ (luật pháp và quy định);
- mức độ gắn kết của người lao động;
- tỷ lệ giữ chân người lao động.

Các dạng thông tin nhất quán và minh bạch về chi phí và kết quả học tập và phát triển của tổ chức có thể cung cấp cơ sở vững chắc cho việc cải tiến liên tục. Phụ lục B cung cấp các ví dụ về thước đo học tập và phát triển.

CHÚ THÍCH: ISO/TS 30428 cung cấp hướng dẫn về năm thước đo khuyến nghị trong TCVN 13107 (ISO 30414) là: tổng chi phí phát triển và đào tạo, tỷ lệ người lao động tham gia đào tạo, tỷ lệ người lao động tham gia đào tạo chính thức theo danh mục, số giờ đào tạo chính thức trung bình cho mỗi người lao động và tỷ lệ năng lực của lực lượng lao động. Hướng dẫn về các thước đo bổ sung đang được nghiên cứu.

Phụ lục A

(tham khảo)

Các phương pháp học tập thường được sử dụng

Bảng A.1 – Các phương pháp học tập thường được sử dụng

Thuật ngữ	Phương pháp học tập	Các ví dụ minh họa tình huống có thể sử dụng phương pháp này
Huấn luyện	Huấn luyện vừa là cơ chế kết quả thực hiện công việc vừa là cơ chế học tập. Nó liên quan đến việc hướng dẫn các cá nhân xác định các giải pháp riêng của họ với những thách thức và mục tiêu liên quan đến công việc. Đó là một quá trình có giới hạn thời gian có thể do các huấn luyện viên được công nhận thực hiện, nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức, hoặc có thể được coi là một phần vai trò của quản lý bộ phận hoặc các chuyên gia kỹ thuật khác trong tổ chức.	Huấn luyện thường được sử dụng để hỗ trợ một cá nhân đảm nhận hoặc chuẩn bị cho các trách nhiệm mới hoặc khi xác định được một cơ hội hoặc thách thức kết quả thực hiện công việc cụ thể. Huấn luyện nhóm rất hữu ích khi các vấn đề về phát triển nhóm, sự gắn kết và cộng tác là ưu tiên hàng đầu của tổ chức.
Hướng dẫn chính thức hoặc nhóm	Việc học tập có hướng dẫn diễn ra trong các lớp học, dù là trên lớp hay trực tuyến. Điều này phù hợp với những người mới làm quen với một môn học hoặc khi cần điều chỉnh các kỹ năng hoặc hành vi trước đây. Các buổi học chính thức có thể cho phép mọi người thực hiện các kỹ năng trong môi trường an toàn và cũng có thể tạo điều kiện cho việc thảo luận về các chủ đề quan trọng.	Hướng dẫn chính thức hoặc nhóm sẽ hữu ích khi điều quan trọng là phải chia sẻ và truyền đạt kiến thức và thông tin quan trọng đến một nhóm người tương đối lớn theo cách có cấu trúc. Hướng dẫn chính thức hoặc nhóm thường phù hợp để đạt được sự tuân thủ luật pháp và quy định.
Lãnh đạo làm gương	Lãnh đạo làm gương là người làm gương và có hành vi được người khác bắt chước. Lãnh đạo làm gương là một phần của các hoạt động nhằm cho phép các lãnh đạo chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của họ. Một tấm gương tốt sẽ thể hiện kiểu hành vi khuyến khích mọi người học hỏi lẫn nhau.	Lãnh đạo làm gương là một phần của cơ sở hạ tầng học tập xã hội của tổ chức. Nhận thức về ảnh hưởng từ hành vi của chính mình là vấn đề quan trọng đối với các nhà quản lý cấp cao và người giám sát; nếu họ làm gương về những hành vi không phù hợp thì những hành vi này cũng có khả năng bị bắt chước.

Bảng A.1 (tiếp theo)

Thuật ngữ	Phương pháp học tập	Các ví dụ minh họa tình huống có thể sử dụng phương pháp này
Học tập trong công việc hoặc học tập dựa trên công việc	Học tập trong công việc hoặc học tập dựa trên công việc bao gồm các hoạt động học tập có chủ ý và có kế hoạch nhưng khác nhau về mặt thiết kế và thực hiện. Điều này diễn ra trong bối cảnh công việc bình thường.	Đây là quá trình học tập được trải nghiệm thường xuyên nhất trong nhiều tổ chức. Nó rất hữu ích khi mọi người cần học các kỹ năng mới bằng cách làm việc cùng với một đồng nghiệp có kinh nghiệm, hoặc học tập thông qua việc giải quyết các thách thức mới khi chúng phát sinh trong vai trò công việc của họ. Học tập dựa trên công việc cũng tạo thành một đặc điểm cụ thể của thực tập và học việc.
Học tập thông qua nhóm và mạng lưới	Học tập thông qua nhóm và mạng lưới có thể xảy ra khi các cá nhân được khuyến khích học hỏi từ/ với những người bên ngoài khác với vai trò thường ngày của họ, ví dụ: thông qua việc tham gia vào mạng lưới chuyên môn, cộng đồng thực hành, liên hệ với khách hàng và nhà cung cấp thông qua các sự kiện và cơ hội khác xảy ra định kỳ. Các tương tác đó có thể xảy ra trên cơ sở trực tiếp nhưng cũng xảy ra thông qua mạng xã hội hoặc các diễn đàn trên nền tảng công nghệ và nhóm thảo luận.	Điều này rất hữu ích khi các nhóm, cả nội bộ và bên ngoài chia sẻ mối quan tâm chung. Chúng cho phép những người có ít chuyên môn hơn được hưởng lợi từ kiến thức và kỹ năng của những người có kinh nghiệm hơn. Chúng đặc biệt hữu ích khi kiến thức quan trọng bị ẩn giấu thay vì được viết ra trong sổ tay hoặc quy trình.
Cố vấn	Cố vấn cho phép người học tiếp thu kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của người cố vấn và suy nghĩ về kinh nghiệm và các quyết định của chính họ. Người cố vấn đóng vai trò như một người có kinh nghiệm có thể đưa ra lời khuyên và hướng dẫn về vấn đề liên quan đến nghề nghiệp. Quá trình cố vấn cho phép chia sẻ kiến thức và kỹ năng để đáp ứng nhiều nhu cầu học tập bất kể tuổi tác hay thâm niên của tổ chức. Ví dụ, đối với việc phát triển các kỹ năng công nghệ mới, nhà cố vấn có thể trẻ hơn đối tác cố vấn của họ.	Cố vấn thường được sử dụng để hỗ trợ các cá nhân ít kinh nghiệm hơn để tiếp nhận từ lời khuyên và hướng dẫn của người cố vấn là một phần trong phát triển nghề nghiệp của họ. Nó cũng hữu ích như một phương tiện giúp các thành viên của nhóm ít đại diện ở các vai trò hoặc cấp độ cụ thể trong một tổ chức xác định cách phát triển mạng lưới xã hội và tổ chức, các kỹ năng, khả năng và hành vi họ cần để đạt được tiềm năng của mình.

Bảng A.1 (tiếp theo)

Thuật ngữ	Phương pháp học tập	Các ví dụ minh họa tình huống có thể sử dụng phương pháp này
Nhân viên mới, hệ thống giới thiệu hội nhập và bạn đồng hành	Ngoài việc giới thiệu người mới với tổ chức và vai trò của họ, quá trình khởi đầu mới là cơ hội quan trọng để các cá nhân làm quen với việc học tập và phát triển sẵn có dành cho họ.	Tất cả những người mới gia nhập tổ chức đều hưởng lợi từ quá trình để giúp họ học hỏi và trở nên hoà nhập trong tổ chức mà họ đã gia nhập. Mặc dù các quá trình giới thiệu chính thức có thể diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn, quá trình xã hội hoá và hội nhập yêu cầu một khoảng thời gian dài hơn của các quá trình chính thức cũng như không chính thức.
Học tập suy ngẫm	Học tập suy ngẫm xảy ra khi các cá nhân được khuyến khích lùi lại và phân tích kinh nghiệm học tập của họ để xem xét những gì họ đã học, cách thức họ đã học và cách họ có thể cải thiện về kết quả thực hiện công việc trong tương lai. Quá trình này có thể được cho phép thông qua việc tự đánh giá, đánh giá ngang hàng hoặc qua đồng nghiệp và khuyến khích hoạch định phát triển cá nhân.	Học tập suy ngẫm hiếm khi xảy ra một cách biệt lập và nó có thể được khuyến khích như một đặc điểm của các hệ thống tổ chức như đánh giá kết quả thực hiện công việc và quản lý kết quả thực hiện công việc. Ngoài ra, học tập suy ngẫm có thể là một phần của các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức vì người học nhìn lại và xác định những gì họ đã học và những gì họ vẫn cần học. Học tập suy ngẫm cũng có thể được coi là một phần của quá trình đúc rút bài học kinh nghiệm khi đạt được các cột mốc quan trọng của dự án.

Bảng A.1 (kết thúc)

Thuật ngữ	Phương pháp học tập	Các ví dụ minh họa tình huống có thể sử dụng phương pháp này
Đào tạo trực tuyến	Đào tạo trực tuyến liên quan đến sử dụng thông tin và công nghệ truyền thông. Nó có thể bao gồm đào tạo trên nền tảng web và hội nghị qua điện thoại, video hoặc âm thanh. Nó có thể xảy ra trong môi trường làm việc và trong giờ làm việc thông thường, nhưng công nghệ cũng có thể mang lại sự linh hoạt cao hơn về địa điểm học tập và tốc độ học tập của một cá nhân. Công nghệ cũng có thể mang lại cơ hội tương tác trực tuyến thông qua các diễn đàn, blog, email và diễn đàn thảo luận là một phần của quá trình học tập.	Sử dụng công nghệ cho học tập là phù hợp để đáp ứng tất cả các nhu cầu học tập khi có thể đáp ứng được các vấn đề nguồn lực. Nó đặc biệt hữu ích để đáp ứng nhu cầu học tập hoặc chia sẻ thực hành tốt trong toàn tổ chức. Trong các tổ chức lớn hơn, nó thường được sử dụng như một phần của quá trình giới thiệu hoặc định hướng, đối với các quá trình tuân thủ luật pháp và quy định, chẳng hạn như sức khỏe và an toàn, vệ sinh, bảo vệ dữ liệu, v.v. Đây là cách tiếp cận hữu ích nhằm đáp ứng nhu cầu học tập liên quan đến phát triển sản phẩm, nâng cao nhận thức và phát triển các kỹ năng cơ bản.
NGUỒN: Tham khảo BSI PD76006:2017 đã được phép về bản quyền.		

Phụ lục B

(tham khảo)

Ví dụ về các thước đo học tập và phát triển

Thước đo phản ứng	– phản ứng của người học với các quá trình học tập và phát triển – quản lý bộ phận hoặc nhà tài trợ can thiệp việc học tập thoả mãn với quá trình học tập và phát triển
Thước đo tham gia	– tỷ lệ người làm công tham gia ít nhất một quá trình học tập và phát triển chính thức so với tổng số người lao động mỗi năm – tỷ lệ người làm công tham gia học tập chính thức ở các hạng mục khác (ví dụ: phát triển khả năng lãnh đạo; đào tạo về các lĩnh vực tuân thủ hoặc quy định) – tỷ lệ người làm công ở các hạng mục khác nhau đã đạt được chứng chỉ trong các lĩnh vực cụ thể
Thước đo chi phí	– tổng chi phí học tập và phát triển – chi phí học tập và phát triển cho mỗi lao động
Thước đo kết quả	– xếp hạng năng lực trung bình đối với các nhóm người làm công – thời gian để người mới đủ năng lực – kết quả thực hiện công việc được cải thiện

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018), Tổ chức giáo dục – Hệ thống quản lý đối với tổ chức giáo dục – Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng
- [2] TCVN 12288:2018 (ISO 30400:2016), Quản lý nguồn nhân lực – Từ vựng
- [3] TCVN ISO 30401:2020 (ISO 30401:2018), Hệ thống quản lý tri thức – Các yêu cầu
- [4] TCVN 13106:2020 (ISO/TR 30406:2017), Quản lý nguồn nhân lực – Quản lý việc làm bền vững cho tổ chức
- [5] TCVN 13107:2020 (ISO 30414:2018), Quản lý nguồn nhân lực – Hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực nội bộ và bên ngoài
- [6] TCVN 14367:2025 (ISO 30415:2021), Quản lý nguồn nhân lực – Tính đa dạng và bao trùm
- [7] ISO 10015:2019, *Quality management – Guidelines for competence management and people development* (Quản lý chất lượng – Hướng dẫn quản lý năng lực và phát triển con người)¹
- [8] ISO 10667-1:2020, *Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings – Part 1: Requirements for the client* (Cung cấp dịch vụ đánh giá – Quy trình và phương pháp đánh giá con người trong công việc và môi trường tổ chức – Phần 1: Yêu cầu đối với khách hàng)²
- [9] ISO 10667-2:2020, *Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings – Part 2: Requirements for service providers* (Cung cấp dịch vụ đánh giá – Quy trình và phương pháp đánh giá con người trong công việc và môi trường tổ chức – Phần 2: Yêu cầu đối với nhà cung cấp dịch vụ)³
- [10] ISO 10795:2019, *Space systems – Programme management and quality – Vocabulary* (Hệ thống không gian – Quản lý chương trình và chất lượng – Từ vựng)
- [11] ISO 29992:2018, *Assessment of outcomes of learning services – Guidance* (Đánh giá kết quả của dịch vụ học tập – Hướng dẫn)
- [12] ISO 29993:2017, *Learning services outside formal education – Service requirements* (Dịch vụ học tập ngoài hệ thống giáo dục chính quy – Yêu cầu dịch vụ)
- [13] ISO 30401:2018/Amd1:2022, *Knowledge management systems – Requirements – Amendment 1* (Hệ thống quản lý tri thức – Các yêu cầu – Sửa đổi 1)

¹ Hệ thống TCVN đã có TCVN ISO 10015:2008 (ISO 10015:1999)

² Hệ thống TCVN đã có TCVN 12292-1:2018 (ISO 10667-1:2011)

³ Hệ thống TCVN đã có TCVN 12292-2:2018 (ISO 10667-2:2011).

- [14] ISO 34101-1:2019, *Sustainable and traceable cocoa – Part 1: Requirements for cocoa sustainability management systems* (Ca cao bền vững và có thể truy xuất nguồn gốc – Phần 1: Yêu cầu đối với hệ thống quản lý ca cao bền vững)
- [15] ISO 45001:2018, *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use* (Hệ thống quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp – Yêu cầu và hướng dẫn sử dụng)
- [16] ISO/IEC 38500:2015, *Information technology – Governance of IT for the organization* (Công nghệ thông tin – Quản trị công nghệ thông tin cho tổ chức)
- [17] ISO/IEC 40180, *Information technology – Quality for learning, education and training – Fundamentals and reference framework* (Công nghệ thông tin – Chất lượng học tập, giáo dục và đào tạo – Nguyên tắc cơ bản và khung tham chiếu)
- [18] ISO/IEC 2382-36:2019, *Information technology – Vocabulary – Part 36: Learning, education and training* (Công nghệ thông tin – Từ vựng – Phần 36: Học tập, giáo dục và đào tạo)
- [19] ISO/TS 18667:2018, *Space systems – Capability-based Safety, Dependability, and Quality Assurance (SD&QA) programme management* [Hệ thống không gian – Quản lý chương trình an toàn dựa trên năng lực, độ tin cậy và đảm bảo chất lượng (SD&QA)]
- [20] ISO/TS 30428:2021, *Human resource management – Skills and capabilities metrics cluster* (Quản lý nguồn nhân lực – Cụm thước đo kỹ năng và năng lực)
- [21] BSI PD 76006:2017 – *Guide to Learning and Development* (Hướng dẫn học tập và phát triển)
- [22] *United Nations Sustainable Development Goals Knowledge Platform*.
<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Nền tảng kiến thức về các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc)
- [23] Argyris, C. & Schön, D.A. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996 (Học tập tổ chức II: Lý thuyết, phương pháp và thực tiễn)
- [24] Beevers, K., Rae, A., & Hayden, D. *Learning and Development in Practice in the Workplace*. London: Kogan Page, 2020 (Học tập và phát triển trong thực tiễn tại nơi làm việc)
- [25] Beich, E. *ATD's Foundations of Talent Development*. ATD Press, 2018 (Nền tảng phát triển tài năng của ATD)
- [26] Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). *Developing Your People*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development>
- [27] Garrison, D. R. *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice*. Taylor & Francis, 2011. ISBN 9780203166093 (E-learning trong thế kỷ 21: Khung nghiên cứu và thực tiễn)
- [28] Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler

Publishers 2006 (Đánh giá chương trình đào tạo: Bốn cấp)

- [29] Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, J. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco, CA: Koehler Publishers, 2005 (Chuyển từ học tập sang hành vi: Sử dụng bốn cấp độ để cải thiện kết quả thực hiện công việc).
 - [30] Noe, R. A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2010 (Đào tạo và phát triển người lao động)
 - [31] Noe, Hollebeck, Gerhardt & Wright *Human Resource management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw Hill, 2019 (Quản lý nguồn nhân lực: Giành lợi thế cạnh tranh)
 - [32] Phillips, J. and Phillips, P. P. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Abingdon: Routledge, 2016 (Sổ tay phương pháp đánh giá và đo lường đào tạo)
 - [33] Swanson, R.A. *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*. New York: Basic Books, 2001 (Đánh giá lợi ích tài chính của phát triển nguồn nhân lực)
 - [34] Work-learning research. <https://www.worklearning.com/catalog/>
-