

TCVN

TIÊU CHUẨN VIỆT NAM

**TCVN ISO 10018 :2013
ISO 10018:2012**

**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG - HƯỚNG DẪN VỀ SỰ THAM GIA
VÀ NĂNG LỰC CON NGƯỜI**

Quality management - Guidelines on people involvement and competence

HÀ NỘI - 2013,/QĐ

Mục lục	Trang
Lời nói đầu.....	5
Lời giới thiệu.....	6
1 Phạm vi áp dụng.....	9
2 Tài liệu viện dẫn.....	9
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	9
4 Quản lý sự tham gia và năng lực con người.....	10
4.1 Khái quát.....	10
4.2 Sự tham gia của lãnh đạo và chiến lược.....	10
4.3 Quá trình tham gia và tích lũy năng lực của con người.....	11
4.4 Phân tích sự tham gia và tích lũy năng lực của con người.....	11
4.5 Hoạch định về sự tham gia và năng lực.....	12
4.6 Thực hiện.....	13
4.7 Đánh giá.....	15
5 Trách nhiệm lãnh đạo.....	15
5.1 Cam kết của lãnh đạo.....	15
5.2 Hướng vào khách hàng.....	15
5.3 Chính sách chất lượng.....	16
5.4 Lập kế hoạch và mục tiêu chất lượng.....	16
5.5 Trách nhiệm, quyền hạn và trao đổi thông tin.....	16
5.6 Xem xét của lãnh đạo.....	17
6 Quản lý nguồn lực.....	17
6.1 Cung cấp nguồn lực.....	17
6.2 Nguồn nhân lực.....	17
6.3 Cơ sở hạ tầng.....	18
6.4 Môi trường làm việc.....	18
7 Tạo sản phẩm.....	19
7.1 Hoạch định việc tạo sản phẩm.....	19
7.2 Quá trình liên quan tới khách hàng.....	19
7.3 Thiết kế và phát triển.....	20
7.4 Mua hàng.....	22
7.5 Sản xuất và cung cấp dịch vụ.....	22
7.6 Kiểm soát thiết bị theo dõi và đo lường.....	23

TCVN ISO 10018:2013

8 Đo lường, phân tích và cải tiến 24

 8.1 Khát quát..... 24

 8.2 Theo dõi và đo lường 24

 8.3 Kiểm soát sản phẩm không phù hợp 25

 8.4 Phân tích dữ liệu 25

 8.5 Cải tiến..... 26

Phụ lục A (tham khảo) Các yếu tố tác động đến sự tham gia và năng lực con người 27

Phụ lục B (tham khảo) Tự đánh giá..... 34

Lời nói đầu

TCVN ISO 10018:2013 hoàn toàn tương đương với ISO 10018:2012

TCVN ISO 10018:2013 (ISO 10018:2012) do Ban kỹ thuật Tiêu chuẩn Quốc gia 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

0.1 Khát quát

Kết quả thực hiện tổng thể của hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình của hệ thống phụ thuộc cơ bản vào sự tham gia của những người có năng lực và việc họ có được đưa vào và gắn kết với tổ chức một cách thích hợp hay không. Sự tham gia của con người là điều quan trọng để hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức đạt được những kết quả nhất quán và phù hợp với chiến lược và giá trị của tổ chức. Điều quan trọng là phải nhận biết, phát triển và đánh giá kiến thức, kỹ năng, hành vi và môi trường làm việc cần cho sự tham gia hiệu quả của những người có năng lực cần thiết.

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn về các yếu tố con người có thể ảnh hưởng tới năng lực và sự tham gia của họ và tạo ra giá trị giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức.

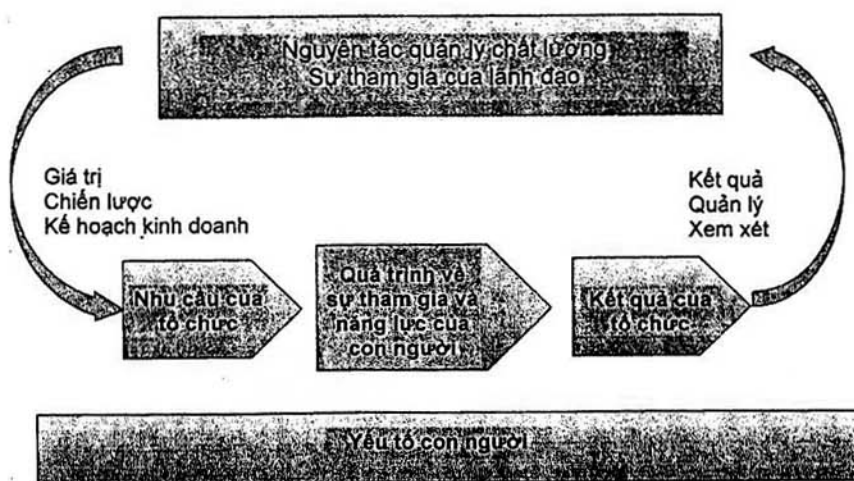
0.2 Mỗi quan hệ với các hệ thống quản lý chất lượng

Tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 176 "Quản lý chất lượng và Đảm bảo chất lượng" biên soạn trên cơ sở các nguyên tắc quản lý chất lượng được quy định trong TCVN ISO 9000 (ISO 9000).

Mối tương quan giữa tiêu chuẩn này và tiêu chuẩn TCVN ISO 9001 (ISO 9001) thúc đẩy sự tham gia và năng lực của con người trong phạm vi hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên, tiêu chuẩn này cũng được sử dụng cho các hệ thống quản lý khác.

0.3 Cách tiếp cận quá trình đối với sự tham gia và năng lực con người

Tiêu chuẩn này dựa trên phương pháp tiếp cận theo quá trình (xem Hình 1) để phát triển sự tham gia và năng lực con người ở tất cả các cấp của tổ chức.



Hình 1 – Quá trình chiến lược về sự tham gia và năng lực con người

Mô hình quá trình (xem Hình 2) mô tả các hành động tác nghiệp, kết quả và kế hoạch về sự tham gia và năng lực con người.

Khi sự tham gia và năng lực con người được theo dõi, đo lường và phân tích trong phạm vi hệ thống quản lý chất lượng, thì điều này sẽ mang lại những kết quả giúp lãnh đạo cao nhất đưa ra các quyết định cải tiến, nhờ đó dẫn tới nâng cao mức độ thỏa mãn của khách hàng.

0.4 Sử dụng tiêu chuẩn này

Điều 4 mô tả các quá trình tổ chức có thể sử dụng để thực hiện và duy trì sự tham gia và năng lực con người trong hệ thống quản lý chất lượng.

Các yếu tố nêu ở 4.6 đưa ra những hành động có thể thực được hiện nhằm tăng cường sự tham gia của mọi người. Những hướng dẫn từ Điều 5 đến 8 đưa ra những hành động cụ thể có thể tiến hành để đáp ứng các yêu cầu quản lý chất lượng quy định trong TCVN ISO 9001 (ISO 9001).

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn cho các nhà lãnh đạo, quản lý, giám sát, thực hành chất lượng, đại diện lãnh đạo về chất lượng và những nhà quản lý nguồn nhân lực.

Quản lý chất lượng – Hướng dẫn về sự tham gia và năng lực con người

Quality management – Guidelines on people involvement and competence

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn về việc huy động sự tham gia của mọi người vào hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức và tăng cường sự tham gia và năng lực của họ trong phạm vi hệ thống này. Tiêu chuẩn này có thể áp dụng cho mọi tổ chức, không phân biệt quy mô, loại hình hay hoạt động.

2 Tài liệu viện dẫn

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

TCVN ISO 9000 (ISO 9000), *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 nêu trong TCVN ISO 9000 và thuật ngữ, định nghĩa dưới đây.

3.1

Năng lực (competence)

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

CHÚ THÍCH 1: Việc vận dụng liên tục năng lực có thể bị ảnh hưởng bởi môi trường làm việc với các biến động, áp lực, các mối quan hệ và xung đột trong môi trường đó có thể ảnh hưởng tới, ví dụ, thái độ và cam kết vận dụng những kiến thức, kỹ năng liên quan.

CHÚ THÍCH 2: Các yêu cầu về năng lực không chỉ giới hạn ở trình độ học vấn, đào tạo và kinh nghiệm, mà còn đòi hỏi các kết quả hoặc đầu ra cần đạt được đối với một công việc cụ thể, các tiêu chuẩn hoặc tiêu chí vận hành cần đạt được, bằng chứng cần thiết và phương pháp để có được chúng.

CHÚ THÍCH 3: Năng lực trong tiêu chuẩn này áp dụng cho cả nhân sự bên trong tổ chức và nhân sự thuê ngoài.

TCVN ISO 10018:2013

3.2

Tích lũy năng lực (competence acquisition)

Quá trình để đảm bảo rằng một người, một nhóm người hay một tổ chức đạt được năng lực (3.1).

CHÚ THÍCH: Để đảm bảo đạt được các mục tiêu, nhu cầu của tổ chức, cần có chương trình tích lũy năng lực liên tục.

3.3

Phát triển năng lực (competence development)

Quá trình nâng cao năng lực của một người, một nhóm người hay một tổ chức.

3.4

Yếu tố con người (human factors)

Các đặc điểm tự nhiên hoặc đặc điểm về nhận thức hay hành vi xã hội của một người.

CHÚ THÍCH: Yếu tố con người có thể có ảnh hưởng quan trọng tới sự tương tác và chức năng trong phạm vi và hoạt động của hệ thống quản lý.

3.5

Sự tham gia (involvement)

Sự tham dự và đóng góp vào những mục tiêu được chia sẻ.

4 Quản lý sự tham gia và năng lực con người

4.1 Khái quát

Điều này đưa ra quá trình và hướng dẫn để thúc đẩy sự tham gia và năng lực con người. Tổ chức có thể sử dụng các hướng dẫn này để đảm bảo sự cam kết lâu dài về sự tham gia và năng lực.

4.2 Sự tham gia của lãnh đạo và chiến lược

Hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực đòi hỏi lãnh đạo cần tham gia một cách tích cực nhằm đạt được các mục tiêu về sự tham gia và năng lực con người.

Lãnh đạo cần khuyến khích mọi người chịu trách nhiệm và tạo điều kiện giúp mọi người có thể đạt được các kết quả mong muốn, đảm bảo đáp ứng các yêu cầu quản lý và quy định liên quan.

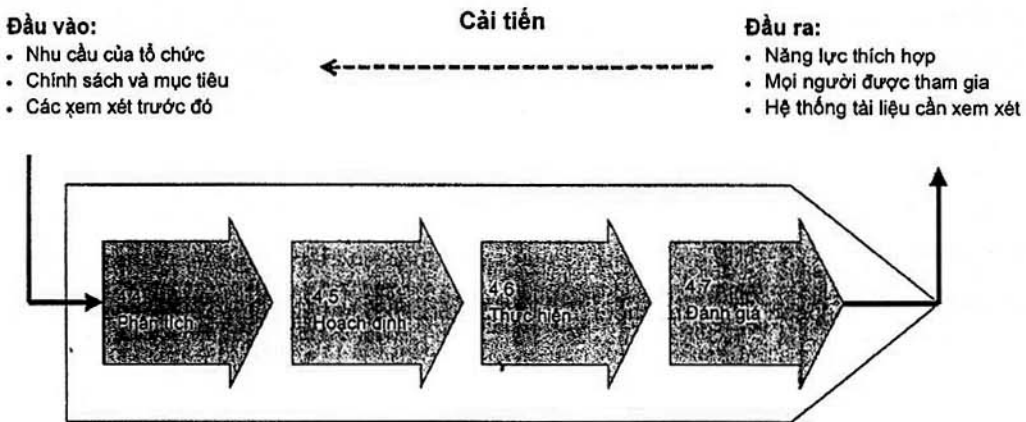
Lãnh đạo cần thể hiện cam kết của mình với sự tham gia và năng lực con người bằng cách:

- a) thiết lập các chiến lược, chính sách và mục tiêu;
- b) xác định trách nhiệm và quyền hạn;
- c) đảm bảo hiểu rõ các nhu cầu và mong muốn của khách hàng;
- d) xác định các yêu cầu đối với nhân sự như kiến thức, kỹ năng và hành vi;
- e) đánh giá các yêu cầu về nguồn lực như cơ sở hạ tầng, môi trường, điều kiện làm việc;
- f) cung cấp các nguồn lực cần thiết;

g) khuyến khích trao đổi thông tin.

4.3 Quá trình tham gia và tích lũy năng lực của con người

Năng lực có thể được đề cập trong các kế hoạch phát triển, nhưng kế hoạch này cũng góp phần vào việc tham gia của mọi người. Quá trình tích lũy năng lực và sự tham gia của con người được mô tả trong Hình 2.



Hình 2 - Quá trình phát triển sự tham gia và tích lũy năng lực của con người trong tổ chức

Quá trình dựa trên bốn bước sau:

- phân tích (xem 4.4): dữ liệu được thu thập và phân tích có sự liên hệ với các mục tiêu ngắn và dài hạn của tổ chức về sự tham gia và năng lực của con người;
- hoạch định (xem 4.5): các quá trình được thiết lập và duy trì nhằm hoạch định quá trình tham gia và năng lực con người ở cấp tổ chức, nhóm và cá nhân;
- thực hiện (xem 4.6): các kế hoạch và hành động kèm theo được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu về sự tham gia và năng lực con người;
- đánh giá (xem 4.7): các kế hoạch, hành động và kết quả được xem xét và đánh giá để cải tiến liên tục.

Cần thực hiện việc xem xét ở từng giai đoạn để đảm bảo rằng dữ liệu đầu vào và đầu ra đều chính xác. Các bước này được áp dụng ở tất cả các cấp của tổ chức, nhóm và cá nhân.

4.4 Phân tích sự tham gia và tích lũy năng lực của con người

4.4.1 Nhận biết nhu cầu

Định kỳ kế hoạch, tổ chức cần nhận biết các nhu cầu ngắn hạn và dài hạn về sự tham gia và năng lực của con người. Việc nhận biết nhu cầu có thể bao gồm các chiến lược, giá trị, kế hoạch kinh doanh, chính sách và đầu vào từ các bên quan tâm như khách hàng.

TCVN ISO 10018:2013

Quá trình nhận biết sẽ bắt đầu bằng đánh giá mức độ tham gia và năng lực hiện tại của con người, nhận biết những giới hạn hay khoảng cách. Theo đó, quá trình này sẽ bao gồm những bước đánh giá sau:

- a) nhận biết nhu cầu về sự tham gia và năng lực;
- b) nhận biết các điều kiện, nguồn lực cần thiết cho con người để đạt được hiệu lực ở nơi làm việc.

Tổ chức cũng nên xem xét có cần những sắp xếp đặc biệt để giảm hoặc quản lý những rủi ro liên quan tới những thiếu sót trong các hoạt động hiện tại. Những rủi ro này có thể xảy ra, ví dụ khi có những nhiệm vụ mới hoặc nhiệm vụ phức tạp, rào cản ngôn ngữ hay các thay đổi về tổ chức.

4.4.2 Đánh giá

Tổ chức cần đánh giá sự tham gia và năng lực con người ở mức độ cá nhân, nhóm và tổ chức. Để đánh giá mức độ tham gia của mọi người, lãnh đạo cần xác định những phương pháp cụ thể để đánh giá cách thức mọi người làm việc, trao đổi thông tin, hợp tác và liên kết.

Việc đánh giá cần phù hợp với các hoạt động phát triển. Đầu ra của đánh giá cần giúp phân tích việc thực hiện các mục tiêu đã được thiết lập liên quan tới sự tham gia và năng lực con người. Hồ sơ đánh giá này cần được duy trì.

Kết quả của đánh giá là xác định được khoảng cách giữa sự tham gia và năng lực hiện tại của con người với những nhu cầu đã được nhận biết. Khoảng cách này chỉ ra những khu vực cần được phát triển và tạo đầu vào cho bước tiếp theo.

4.5 Hoạch định về sự tham gia và năng lực

4.5.1 Khái quát

Khi hoàn thành phân tích khoảng cách, tổ chức cần tuân theo và duy trì các thủ tục để hoạch định sự tham gia và tích lũy năng lực của con người. Điều này bao gồm xây dựng và thiết lập các mục tiêu năng lực ngắn và dài hạn ở các cấp tổ chức và cá nhân. Mục tiêu cần được phê duyệt và lập thành văn bản.

Các kế hoạch này cần được tích hợp vào công tác hoạch định về tổ chức và tài chính hàng năm, nhằm đảm bảo có các nguồn lực được hoạch định để đạt được mục tiêu về sự tham gia và năng lực con người.

4.5.2 Hoạch định về tổ chức

Kế hoạch tích lũy năng lực và sự tham gia của mọi người cần dựa trên lộ trình chiến lược có ảnh hưởng tới các nhu cầu trong tương lai. Các kế hoạch này cần được lập thành văn bản và gồm những nội dung sau:

- các mục tiêu và yêu cầu dựa trên định hướng chiến lược của tổ chức;
- các hoạt động và trách nhiệm xác định;

- khuôn khổ thời gian cho việc tích lũy năng lực và sự tham gia của mọi người;
- nguồn lực cần thiết.

Cần có sự thống nhất giữa lãnh đạo và mọi người về các kế hoạch, việc này cần được ghi nhận, xem xét và cập nhật định kỳ. Kế hoạch này chính là tài liệu chiến lược dựa trên các phân tích mô tả trước đó và cần được sự chấp thuận của lãnh đạo tổ chức. Kế hoạch cần xác định những hoạt động, trách nhiệm và khuôn khổ thời gian để hoàn thành các mục tiêu phát triển.

4.5.3 Hoạch định về sự tham gia và năng lực của cá nhân

Kế hoạch phát triển năng lực và sự tham gia của cá nhân cần được thiết lập cho từng người. Kế hoạch này cần xác định các hoạt động, nguồn lực, trách nhiệm và khuôn khổ thời gian hoàn thành các mục tiêu phát triển, kế hoạch này cần được sự nhất trí giữa nhân sự, người quản lý và lãnh đạo. Kế hoạch này cần được lưu hồ sơ, xem xét và cập nhật định kỳ.

4.6 Thực hiện

4.6.1 Khái quát

Tổ chức cần tiến hành các hoạt động được hoạch định ở 4.5 đối với việc tích lũy năng lực và sự tham gia của mọi người. Kết quả của những hoạt động này cần được lưu hồ sơ và xem xét.

4.6.2 Thực hiện kế hoạch về sự tham gia của mọi người

Các hành động của lãnh đạo để thúc đẩy sự tham gia của mọi người cần tập trung vào những yếu tố như trao đổi thông tin, làm việc nhóm, trách nhiệm, đổi mới và thừa nhận. Điều này được mô tả đầy đủ hơn trong Phụ lục A.

Sự tham gia đòi hỏi một môi trường trong đó mọi người tham dự vào việc hoạch định và có thể tác động tới những quyết định và hành động ảnh hưởng tới công việc của mình. Môi trường này cần cho phép mọi người đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Quá trình tham gia của mọi người bao gồm nhiều yếu tố, như mô tả dưới đây.

- Trao đổi thông tin: liên kết các yếu tố và cần được tập trung để thúc đẩy sự tham gia và hiểu biết chung. Nhà quản lý cần truyền tải những mong muốn và thông tin quan trọng tới mọi người và lắng nghe quan điểm của họ về định hướng hiện tại một cách liên tục (xem A.4).
- Tuyển dụng: quá trình tìm nguồn, sàng lọc và chọn lựa nhân sự vào một vị trí của tổ chức. Nhà quản lý có thể tiến hành một số công đoạn trong quá trình tuyển dụng, nhưng những tổ chức lớn hơn thường sử dụng các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp (xem A.12).
- Nhận thức: khi những phương pháp và mục tiêu trao đổi thông tin được thiết lập, mọi người cần nhận thức được rằng TCVN ISO 9001 (ISO 9001) yêu cầu tổ chức thiết lập và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng. Nhà quản lý cần đảm bảo rằng nhân viên của họ nhận thức được những quá trình mà họ chịu trách nhiệm (xem A.3).

TCVN ISO 10018:2013

- Huy động: sự huy động của nhà tuyển dụng chính là cam kết của công ty trong việc cải thiện mối quan hệ đối tác và tạo dựng hiểu biết chung giữa nhân sự và nhà quản lý (xem A.8).
- Làm việc nhóm và hợp tác: diễn ra khi con người làm việc cùng nhau vì một mục đích chung. Đây là cách tổ chức làm việc có sự đóng góp tích cực của mọi người. Điều này tạo ra những mục đích chung, kiến thức được chia sẻ, các giá trị và hành vi ứng xử, từ đó tạo ra khả năng đạt được các mục tiêu chất lượng (xem A.14).
- Trách nhiệm và quyền hạn: nhà quản lý có trách nhiệm tạo ra các hệ thống có thể trao quyền cho mọi người để họ có trách nhiệm đưa ra quyết định về công việc của mình. Chúng cần phù hợp với các yêu cầu năng lực được xác định trong hệ thống quản lý chất lượng của họ. Nhà quản lý tạo một môi trường làm việc thúc đẩy khả năng của con người trong việc kiểm soát công việc của họ và đưa ra những quyết định một cách có trách nhiệm (xem A.13).
- Sáng tạo và đổi mới: thành công có được từ mức độ sáng tạo cao. Cho phép sáng tạo tạo ra cảm giác đáp ứng về mặt cá nhân cao hơn và từ đó thúc đẩy sự tham gia. Sáng tạo là quá trình tạo ra những ý tưởng mới, trong khi đổi mới là quá trình áp dụng những ý tưởng này. Trong bối cảnh tổ chức, thuật ngữ đổi mới đề cập tới toàn bộ quá trình mà trong đó từng cá nhân hoặc nhóm tạo ra những ý tưởng mới có tính sáng tạo và chuyển những ý tưởng này vào các sản phẩm, dịch vụ hoặc thực hành kinh doanh (xem A.5).
- Sự thừa nhận và khen thưởng: tổ chức cần thực hiện những hành động để liên tục nâng cao sự tham gia của con người. Điều này đạt được thông qua việc thừa nhận và khen thưởng cũng như phản hồi cho các cá nhân hoặc nhóm đã tham gia vào việc đạt được các kết quả mang lại lợi ích cho tổ chức (xem Điều A.11).

Bên cạnh những yếu tố trên, các yếu tố khác được mô tả trong Phụ lục A cũng ảnh hưởng tới mức độ tham gia của mọi người, nghĩa là sự lãnh đạo (xem A.9), trao quyền (xem A.7), thái độ và động lực (xem A.2), giáo dục và học hỏi (xem A.6).

VÍ DỤ: Dưới đây là những ví dụ về phương pháp đo lường mức độ các yếu tố con người được thực hiện. Những thước đo này có thể thu được thông qua khảo sát nhân viên, phỏng vấn cá nhân hoặc nhóm mục tiêu.

- Nhận thức: mức độ hiểu các chính sách, mục tiêu của hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức.
- Mạng lưới: hiệu quả của việc nhóm làm việc cùng nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong những nhiệm vụ quan trọng.
- Cam kết: mức độ thỏa mãn của con người trong hoạt động như trao đổi thông tin, học hỏi và quản lý.
- Làm việc nhóm: mức độ mà một nhóm đạt được những mục tiêu của họ trong các mốc thời gian chính của dự án và các yêu cầu quá trình.
- Sáng tạo và đổi mới: số lượng các ý tưởng được tạo ra khi so sánh với tỷ lệ thực hiện chúng.

4.6.3 Thực hiện kế hoạch về năng lực

Tổ chức cần tiến hành những hoạt động được hoạch định để tích lũy năng lực. Đầu vào của bước này là kế hoạch tích lũy năng lực.

Các hoạt động trong kế hoạch tích lũy năng lực của một tổ chức có thể là giáo dục và đào tạo, tuyển dụng, thiết lập quan hệ hợp tác và thuê ngoài.

Đối với cá nhân, kế hoạch phát triển năng lực có thể bao gồm những hoạt động như giáo dục và đào tạo, cả ở lớp học và tại nơi làm việc, thiết lập mạng lưới, làm việc nhóm, đọc và tự học.

Các hoạt động đã được tiến hành cần được lưu hồ sơ.

4.7 Đánh giá

Tổ chức cần tuân theo các thủ tục đánh giá hiệu quả của các hoạt động tích lũy năng lực và sự tham gia của mọi người đã được thực hiện.

Việc đánh giá cần so sánh các kết quả tích lũy năng lực và sự tham gia của mọi người với các kế hoạch trước đó và kết quả đầu ra cần được truyền đạt tới tất cả các bên bị ảnh hưởng. Sau đó, cần thực hiện việc cải tiến.

Đánh giá cần được tiến hành theo định kỳ kế hoạch và kết quả đầu ra cần được lưu hồ sơ và cần được sử dụng làm đầu vào cho quá trình xem xét của lãnh đạo.

Hầu hết các hoạt động liệt kê ở Điều 5 đến Điều 8 có thể sử dụng làm danh mục kiểm tra để đánh giá thực trạng của tổ chức liên quan tới sự tham gia và năng lực của con người. Mức độ tham gia và năng lực con người có thể được kiểm tra bằng cách so sánh các hành động hoàn thành với các mục nêu trong từng Điều.

Phụ lục B cũng đưa ra phương pháp tự đánh giá của tổ chức.

5 Trách nhiệm lãnh đạo

5.1 Cam kết của lãnh đạo

Khi thể hiện cam kết của mình về sự tham gia của mọi người, lãnh đạo cần:

- a) giải thích cho mọi người trong tổ chức giá trị tạo lập bởi hệ thống quản lý chất lượng;
- b) đảm bảo rằng các mục tiêu quản lý chất lượng được thiết lập và triển khai trong toàn tổ chức;
- c) đảm bảo nhận thức về mối liên hệ giữa hệ thống quản lý chất lượng và hoạt động tài chính.

5.2 Hướng vào khách hàng

Nhằm tăng cường sự thỏa mãn của khách hàng, lãnh đạo cao nhất cần giúp mọi người hiểu được những vấn đề sau:

- a) mối quan hệ giữa công việc của họ với những mong muốn và nhu cầu của các bên quan tâm;
- b) tầm quan trọng của việc thỏa mãn khách hàng.

TCVN ISO 10018:2013

5.3 Chính sách chất lượng

Khi thiết lập chính sách chất lượng và đảm bảo rằng chính sách này được thấu hiểu, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) thảo luận về chính sách nhằm tăng cường sự hiểu biết;
- b) đảm bảo rằng chính sách sẽ cân bằng các nhu cầu và mong muốn của tất cả các bên liên quan;
- c) khuyến khích mọi người hiểu về sự thích hợp của chính sách và giải thích mối quan hệ giữa chính sách và hoạt động của mỗi cá nhân;
- d) cho mọi người thấy mối liên hệ giữa chính sách và kế hoạch kinh doanh hay kế hoạch vận hành.

5.4 Lập kế hoạch và mục tiêu chất lượng

Để đảm bảo rằng các mục tiêu chất lượng có thể đo lường được thiết lập trong tổ chức, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) giải thích các mục tiêu cho mọi người;
- b) theo dõi việc đạt được các mục tiêu;
- c) hài hòa hoạt động của mọi người với các mục tiêu của tổ chức;
- d) gắn kết mọi người vào việc tạo lập và cập nhật các mục tiêu có tác động tới họ.

5.5 Trách nhiệm, quyền hạn và trao đổi thông tin

5.5.1 Trách nhiệm và quyền hạn

Để đảm bảo rằng trách nhiệm được xác định và truyền đạt, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) quy định vai trò và trách nhiệm của người quản lý và người giám sát đối với sự tham gia và năng lực của con người;
- b) giải thích cho từng cá nhân về vai trò và trách nhiệm của họ;
- c) đảm bảo rằng mọi người có trách nhiệm và quyền hạn cần thiết để thực hiện có hiệu lực nghĩa vụ của họ trong hệ thống quản lý chất lượng.

5.5.2 Đại diện lãnh đạo

Khi chọn lựa đại diện lãnh đạo, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) chọn đại diện có năng lực điều phối các hoạt động thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng;
- b) chọn lựa một đại diện có năng lực bao gồm cả các kỹ năng lãnh đạo, huấn luyện và truyền đạt thông tin rõ ràng;
- c) giao quyền hạn, trách nhiệm và thời gian cần thiết để thực hiện vai trò của họ một cách có hiệu lực;

- d) nếu là tổ chức lớn, thì lựa chọn đại diện từ mỗi bộ phận và thành lập một nhóm đa chức năng để báo cáo với đại diện lãnh đạo chung

5.5.3 Trao đổi thông tin nội bộ

Để trao đổi thông tin về hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý với mọi người, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) thiết lập hệ thống trao đổi thông tin "từ trên xuống" và "từ dưới lên";
- b) sử dụng các kỹ thuật như "chỉ dẫn nhóm" để trao đổi thông tin;
- c) theo dõi hiệu lực của các hệ thống trao đổi thông tin.

5.6 Xem xét của lãnh đạo

Khi đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng, lãnh đạo cao nhất cần xử lý các đầu vào của xem xét theo định kỳ kế hoạch và thực hiện những nội dung sau:

- a) ra quyết định và hành động để thúc đẩy sự tham gia và năng lực con người;
- b) đặt ra các mục tiêu về sự tham gia và năng lực và truyền đạt những nội dung này tới tất cả các bên liên quan;
- c) thiết lập cơ chế đảm bảo thành công trong việc đạt được các mục tiêu về sự tham gia và năng lực của con người;
- d) cung cấp các nguồn lực để phát triển năng lực con người;
- e) gắn kết mọi người vào việc vận hành hệ thống quản lý chất lượng và nhận thức được những cơ hội, khó khăn của mọi người;
- f) lập diễn đàn để trao đổi ý tưởng của mọi người.

6 Quản lý nguồn lực

6.1 Cung cấp nguồn lực

Khi cung cấp nguồn lực cần thiết cho việc cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) nhận thức và cung cấp nguồn lực mà mọi người cần có để hoàn thành công việc của họ;
- b) quản lý nguồn lực tri thức trong phạm vi tổ chức.

6.2 Nguồn nhân lực

6.2.1 Khát quát

Việc hoạch định nguồn nhân lực cần gồm cả chiến lược (dài hạn) và chiến thuật (ngắn hạn) và cần bao gồm quá trình lựa chọn và tuyển dụng:

- a) minh bạch với mọi ứng viên và chú trọng vào năng lực của họ;

TCVN ISO 10018:2013

- b) cung cấp cho các ứng viên thông tin về các giá trị và quan điểm của tổ chức;
- c) xác định một cá nhân phù hợp như thế nào với văn hóa của tổ chức (ví dụ như thích ứng với các giá trị và quan điểm);
- d) thiết lập tiêu chí năng lực cho từng vị trí, tiêu chí này cần được xác định bởi lãnh đạo cùng với những người liên quan thông qua thảo luận có cấu trúc.

6.2.2 Năng lực, đào tạo và nhận thức

Khi đánh giá các yêu cầu về năng lực và xây dựng các nhu cầu năng lực, lãnh đạo cao nhất cần:

- a) tuân theo quá trình tích lũy năng lực mô tả ở 4.3;
- b) đảm bảo rằng việc đào tạo được đưa ra trên cơ sở các yêu cầu về năng lực;
- c) đảm bảo có chứng nhận nghề nghiệp hay hành nghề, khi cần thiết;
- d) giải thích vai trò của con người và các yêu cầu về năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu chất lượng (xem 5.4).
- e) làm cho mọi người nhận thức được họ đóng góp như thế nào vào kết quả của tổ chức.

CHÚ THÍCH: TCVN ISO 10015 đưa ra phương pháp hoạch định, chuyển giao và theo dõi đào tạo.

6.3 Cơ sở hạ tầng

Khi thiết lập, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng, tổ chức cần:

- a) gắn kết những người thích hợp ở các cấp vào việc hoạch định cơ sở hạ tầng;
- b) đảm bảo rằng mọi nhân viên đều nhận thức được về các nguồn lực sẵn có;
- c) đảm bảo rằng nhân viên có đủ năng lực để sử dụng nguồn lực một cách hiệu lực;
- d) xác định những phương tiện để điều chỉnh các vấn đề.

6.4 Môi trường làm việc

Trong quản lý môi trường làm việc, tổ chức cần xem xét xem mọi người có:

- a) nhận thức được vai trò và trách nhiệm của họ trong việc thực hiện các yêu cầu luật định và chế định liên quan;
- b) nhận thức được các quyền cá nhân của họ về các thỏa thuận của địa phương, quốc gia và quốc tế;
- c) tham gia vào việc xác định sự không đáp ứng các điều kiện về môi trường, rủi ro về sức khỏe và an toàn liên quan tới vai trò của mình;
- d) được đào tạo trong hệ thống tổ chức về môi trường, sức khỏe và an toàn;
- e) năng lực trong việc báo cáo và ghi nhận các mối nguy và có khả năng thực hiện hành động khắc phục.

7 Tạo sản phẩm

7.1 Hoạch định việc tạo sản phẩm

Trong quá trình hoạch định và phát triển liên quan tới việc tạo sản phẩm, tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) những người liên quan đều tham gia vào thiết kế quá trình;
- b) duy trì nhận thức về các rủi ro liên quan tới bất kỳ hạn chế nào về năng lực;
- c) khi không có người có đủ năng lực, các rủi ro nảy sinh đều được quản lý;
- d) chủ quá trình cần hiểu rằng việc sở hữu quá trình bao gồm cả trách nhiệm đối với kết quả đầu ra của quá trình;
- e) người thiết kế quá trình cần hiểu được tầm quan trọng của các quá trình đa chức năng;
- f) làm việc theo nhóm đa chức năng cần cho phép liên kết các quá trình thành một hệ thống.

7.2 Quá trình liên quan tới khách hàng

7.2.1 Xác định các yêu cầu liên quan đến sản phẩm

Khi xác định các yêu cầu liên quan đến sản phẩm, tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) những người có trách nhiệm tạo sản phẩm/cung cấp dịch vụ cần hiểu được nhu cầu và mong đợi của khách hàng cũng như các yêu cầu đối với sản phẩm;
- b) mọi người hiểu các yêu cầu chế định và luật định;
- c) nhân viên vận hành hiểu các nghĩa vụ pháp lý và các yêu cầu về bảo vệ người tiêu dùng.

7.2.2 Xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm

Khi xem xét yêu cầu liên quan đến sản phẩm, tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) người có trách nhiệm tạo và giao sản phẩm cần được hỏi ý kiến khi xác định các yêu cầu của khách hàng nhằm đảm bảo năng lực quá trình;
- b) mọi người hiểu rõ và có các kỹ năng giải quyết những yêu cầu khác biệt với khách hàng.

7.2.3 Trao đổi thông tin với khách hàng

Khi trao đổi với khách hàng thông tin về sản phẩm, xử lý đơn đặt hàng và phản hồi của khách hàng, tổ chức cần đảm bảo:

- a) mọi người tham gia cùng khách hàng để có được phản hồi và xử lý mọi nhu cầu chưa được đáp ứng;
- b) những người xử lý khiếu nại đều nhận thức được các chính sách, quá trình liên quan;
- c) các cuộc gặp để giải quyết khiếu nại có sự tham gia của những người trong bộ phận bị ảnh hưởng bởi khiếu nại đó;

TCVN ISO 10018:2013

- d) những người xử lý khiếu nại có năng lực trao đổi thông tin về các khiếu nại của khách hàng tới những người có thể cải tiến các quá trình bị ảnh hưởng;
- e) phản hồi được cung cấp cho khách hàng liên quan tới xử lý khiếu nại, cũng như những người trong tổ chức liên quan tới việc xử lý khiếu nại (xem TCVN ISO 10001, 10002, 10003);
- f) khách hàng tham gia vào các hoạt động xây dựng và cải tiến sản phẩm, dịch vụ thông qua các cuộc họp, như các nhóm trọng điểm.

7.3 Thiết kế và phát triển

7.3.1 Hoạch định thiết kế và phát triển

Khi hoạch định thiết kế và phát triển sản phẩm, tổ chức cần:

- a) xác định các giai đoạn thiết kế và phát triển theo đó mọi người liên kết với quá trình thiết kế đều tham gia;
- b) đảm bảo những người liên quan tới các quá trình thiết kế và phát triển có năng lực cần thiết;
- c) xác định trách nhiệm và quyền hạn đối với thiết kế và phát triển cho những người tham gia;
- d) đảm bảo rằng có sự trao đổi thông tin giữa những người tham gia quá trình thiết kế và phát triển (xem 7.3.2, 7.3.3);
- e) đảm bảo rằng mọi người được đào tạo về các quá trình thay đổi thiết kế và phát hiện rủi ro liên quan tới việc thiết kế và phát triển.

7.3.2 Đầu vào của thiết kế và phát triển

Yêu cầu đầu vào của thiết kế và phát triển cần được xác định rõ và lưu hồ sơ, đầu vào cần được xem xét về tính thích hợp. Những đầu vào này không được xung đột nhau. Tổ chức cần đảm bảo:

- a) nhu cầu và mong đợi của khách hàng được trao đổi giữa nhà thiết kế và người bán hàng;
- b) các hoạt động thiết kế và phát triển có sự tham gia của những người bên ngoài phòng thiết kế (như bán hàng, marketing hay sản xuất) nhằm đảm bảo sự thống nhất về đầu vào thiết kế;
- c) các hoạt động thiết kế và phát triển có ý kiến chuyên môn từ tất cả các bộ phận chức năng trong tổ chức;
- d) có được đầu vào liên quan.

7.3.3 Đầu ra của thiết kế và phát triển

Đầu ra của thiết kế và phát triển được kiểm tra xác nhận trên cơ sở đầu vào và được phê chuẩn trước khi thông qua, nhằm đảm bảo rằng:

- a) cả khách hàng nội bộ và bên ngoài (bao gồm người sử dụng cuối) đều được hỏi ý kiến;

- b) các sản phẩm được thiết kế và phát triển đáp ứng các yêu cầu về an toàn với con người và để sử dụng cho khách hàng.

7.3.4 Xem xét thiết kế và phát triển

Xem xét thiết kế và phát triển được tiến hành theo hoạch định và mọi vấn đề yêu cầu hành động cần được xử lý thông qua:

- a) sự tham gia của những người thích hợp nhất, bao gồm cả người sử dụng cuối cùng, để xác định những vấn đề và các giải pháp về thiết kế và phát triển;
- b) kết quả xem xét được thông báo cho tất cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định thiết kế, phát triển, bao gồm cả các bộ phận vận hành, thu mua và bán hàng, người sử dụng cuối cùng và nhà cung ứng.

7.3.5 Kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển

Khi kiểm tra xác nhận đầu ra của thiết kế và phát triển nhằm đảm bảo rằng chúng đáp ứng các yêu cầu đầu vào, tổ chức cần:

- a) kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển về khả năng sử dụng với khách hàng nội bộ và bên ngoài;
- b) giải thích quá trình kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển cho những người vận hành và bán hàng trước khi đưa ra sản phẩm hay dịch vụ mới;
- c) đảm bảo rằng đội ngũ vận hành và bán hàng có được thông tin cần thiết ở tất cả mọi giai đoạn của quá trình kiểm tra.

7.3.6 Xác nhận giá trị sử dụng của thiết kế và phát triển

Việc xác nhận giá trị sử dụng được tiến hành theo kế hoạch (xem 7.3.1). Khi có thể, việc xác nhận giá trị sử dụng của sản phẩm hay dịch vụ sẽ được hoàn thành trước khi chuyển giao và cần được:

- a) giải thích cho những người vận hành và bán hàng trước khi đưa ra sản phẩm;
- b) thực hiện với khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài;
- c) tiến hành bởi người có năng lực phân tích phản hồi từ khách hàng nội bộ và bên ngoài, nhà cung ứng, để có thể thực hiện những chỉnh sửa cần thiết.

7.3.7 Kiểm soát thay đổi thiết kế và phát triển

Khi nhận biết các thay đổi và duy trì hồ sơ, các thay đổi cần được xem xét, kiểm tra xác nhận, xác nhận giá trị sử dụng và phê duyệt trước khi áp dụng những thay đổi và cần áp dụng những nội dung sau:

- a) các cuộc họp về thay đổi thiết kế và phát triển cần có sự tham dự của những người tham gia vào quá trình này, bao gồm cả người sử dụng sản phẩm;

TCVN ISO 10018:2013

- b) các thay đổi thiết kế và phát triển cần được giải thích cho tất cả những người bị ảnh hưởng bởi thay đổi đó;
- c) những thay đổi ảnh hưởng tới khách hàng, nhà cung ứng cần được thông báo tới họ trong quá trình thay đổi.

7.4 Mua hàng

7.4.1 Quá trình mua hàng

Khi tiến hành kiểm soát nhà cung ứng, loại và mức độ kiểm soát phụ thuộc vào tác động của việc mua hàng đối với tạo sản phẩm. Các nhà cung ứng cần được đánh giá, lựa chọn trên cơ sở khả năng cung ứng hàng hóa và dịch vụ. Ngoài ra, những nội dung sau cần được xem xét:

- a) mọi người trong tổ chức cần hiểu và có khả năng áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng liên quan tới nhà cung ứng;
- b) người sử dụng hàng hóa/dịch vụ được mua cần tham gia vào việc chọn lựa nhà cung ứng;
- c) lãnh đạo của tổ chức cần đảm bảo rằng những người làm việc trong tổ chức, nhưng được thuê bởi một tổ chức bên ngoài, có năng lực và nhận thức về các quá trình của tổ chức và các mục tiêu liên quan tới chức năng của họ.

CHÚ THÍCH: Việc này có thể thực hiện thông qua đào tạo, chỉ dẫn và những phương thức trao đổi thông tin thích hợp khác.

7.4.2 Thông tin mua hàng

Nhà cung ứng cần được cung cấp thông tin thích hợp mô tả đầy đủ về sản phẩm cần mua, bao gồm cả những yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng được áp dụng, nhằm hỗ trợ việc:

- a) người đưa ra yêu cầu mua cần biết được thông tin cụ thể để mua hàng;
- b) người đưa ra lệnh mua cần biết được thông tin nào cần cung cấp cho nhà cung ứng;
- c) các quá trình của tổ chức cần được những người liên quan của nhà cung ứng biết.

7.4.3 Kiểm tra xác nhận sản phẩm mua vào

Khi kiểm tra xác nhận sản phẩm mua vào đáp ứng các yêu cầu, tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) mọi người có năng lực cần thiết đối với việc kiểm tra sản phẩm được mua;
- b) hoạt động của nhà cung ứng được giải thích cho nhân viên, khi cần thiết.

7.5 Sản xuất và cung cấp dịch vụ

7.5.1 Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ

Khi lập kế hoạch, tiến hành sản xuất và cung ứng dịch vụ trong điều kiện được kiểm soát, tổ chức cần đảm bảo:

- a) mọi người đều được tham gia xây dựng các chỉ dẫn công việc của chính họ để đảm bảo sự thông hiểu;

- b) những chỉ dẫn công việc được giải thích cho những người mới và được kiểm soát thông qua kèm cặp;
- c) các chương trình đào tạo được xây dựng để giới thiệu các quá trình mới;
- d) những đặc tính quan trọng của sản phẩm được giải thích cho người lao động, các phép đo theo yêu cầu cần có sự đồng ý của những người thực hiện công việc.

7.5.2 Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ

Tổ chức cần xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ nếu kết quả đầu ra không thể kiểm tra xác nhận thông qua theo dõi hay đo lường sau đó. Cần có giải thích về những vấn đề sau:

- a) khái niệm về việc không có khả năng kiểm tra xác nhận đầu ra của quá trình;
- b) nhu cầu đối với việc kiểm soát đầu vào của quá trình như nguyên liệu, thông tin, tài liệu và theo đó có thể dự đoán về các quá trình.

7.5.3 Nhận biết và xác định nguồn gốc

Khi việc nhận biết một sản phẩm và tình trạng của sản phẩm thông qua quá trình tạo sản phẩm, tổ chức cần:

- a) đảm bảo mọi người hiểu ý nghĩa và tầm quan trọng của việc nhận biết và xác định nguồn gốc sản phẩm;
- b) xem xét việc xây dựng lưu đồ quá trình để giải thích khả năng xác định nguồn gốc.

7.5.4 Tài sản của khách hàng

Cần bảo vệ tài sản của khách hàng khi chúng thuộc sự kiểm soát của tổ chức. Mọi người cần hiểu:

- a) những yêu cầu liên quan tới việc nhận biết, kiểm tra xác nhận và bảo vệ;
- b) khái niệm về sở hữu trí tuệ của khách hàng và cách thức bảo vệ nó.

7.5.5 Bảo toàn sản phẩm

Hệ thống quản lý chất lượng đòi hỏi phải duy trì sự phù hợp của sản phẩm trong quá trình xử lý nội bộ và chuyển giao đến nơi tiếp nhận cuối. Mọi người cần được:

- a) giải thích về những đặc tính quan trọng của sản phẩm;
- b) tham gia xây dựng các quá trình khi có rủi ro cao về suy giảm chất lượng;
- c) thông tin về trách nhiệm kiểm soát sản phẩm.

7.6 Kiểm soát thiết bị theo dõi và đo lường

Trong trường hợp hệ thống quản lý chất lượng đòi hỏi tổ chức phải xác định các thiết bị theo dõi và đo lường cần thiết để cung cấp bằng chứng về sự phù hợp của sản phẩm, mọi người cần:

TCVN ISO 10018:2013

- a) hiểu các yêu cầu về hiệu chuẩn, kiểm tra thiết bị khi sử dụng thiết bị đo lường;
- b) kiểm tra tình trạng hiệu chuẩn trước khi sử dụng thiết bị và hiểu được hậu quả của việc không kiểm soát được thiết bị;
- c) có năng lực tiến hành hiệu chuẩn.

8 Đo lường, phân tích và cải tiến

8.1 Khát quát

Tổ chức cần hoạch định và tiến hành các quá trình theo dõi, đo lường, phân tích và cải tiến. Ngoài ra, những vấn đề sau cần được thực hiện:

- a) xác định trách nhiệm nêu tại 5.5.1 cho những người thực hiện việc đo lường, đánh giá;
- b) những người có trách nhiệm đối với quá trình cần được tham gia vào việc chọn lựa những nội dung chính cần đo lường nhằm xác định chất lượng;
- c) những người có trách nhiệm đo lường cần có đủ năng lực tiến hành phép đo, phân tích và cải tiến;
- d) mọi người cần được cung cấp thông tin về việc hoạt động đo lường đóng góp như thế nào vào đo lường kết quả thực hiện tổng thể của tổ chức;
- e) mọi người có khả năng cải tiến kết quả thực hiện các quá trình của mình bằng những biện pháp được lựa chọn.

8.2 Theo dõi và đo lường

8.2.1 Sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức nên theo dõi thông tin liên quan đến cảm nhận của khách hàng về việc tổ chức có đáp ứng yêu cầu của khách hàng hay không. Các hướng dẫn sau được áp dụng:

- a) mọi người được giải thích về ý nghĩa của việc theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng (xem TCVN ISO 10004);
- b) các kết quả theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng và các hành động tiếp theo được thực hiện cần được giải thích cho mọi người.

8.2.2 Đánh giá nội bộ

Tổ chức cần tiến hành đánh giá nội bộ định kỳ để xác định xem hệ thống quản lý chất lượng có được thực hiện một cách hiệu lực hay không và cần đảm bảo những nội dung sau:

- a) chuyên gia đánh giá nội bộ được đào tạo, có năng lực và độc lập với hoạt động được đánh giá;
- b) mọi người ở tất cả các bộ phận chức năng đều tham gia vào đoàn đánh giá và đại diện cho các cấp lãnh đạo khác nhau, để cho phép đoàn được coi là đại diện của toàn bộ tổ chức;
- c) đưa ra giải thích cho người được phỏng vấn trong quá trình đánh giá rằng đánh giá liên quan đến quá trình chứ không phải con người;

- d) mọi người hiểu mục đích của đánh giá khi báo cáo hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng cho lãnh đạo cao nhất;
- e) lãnh đạo cao nhất hiểu về quá trình đánh giá và có năng lực trong việc theo dõi các kết quả.

CHÚ THÍCH: Xem TCVN ISO 19011 về hướng dẫn đánh giá.

8.2.3 Theo dõi và đo lường các quá trình

Tổ chức cần theo dõi và đo lường các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng. Khi các kết quả theo kế hoạch không đạt được, hành động sửa chữa hoặc khắc phục cần được thực hiện. Ngoài ra, những vấn đề sau cần được xem xét:

- a) chủ quá trình cần theo dõi quá trình mà họ chịu trách nhiệm;
- b) các chỉ số đo lường cần được xây dựng bởi những người tham gia quá trình xác định;
- c) cần giải thích mối quan hệ giữa việc đo lường quá trình mà mọi người thực hiện và các hành động khắc phục tiếp theo.

8.2.4 Theo dõi và đo lường sản phẩm

Tổ chức cần theo dõi và đo lường các đặc tính của sản phẩm để xác nhận rằng các yêu cầu đối với sản phẩm được đáp ứng. Ngoài ra, những vấn đề sau cần được áp dụng:

- a) khuyến khích quan hệ đối tác giữa chủ quá trình và người kiểm tra xác nhận trong đó chủ quá trình không chịu trách nhiệm theo dõi sản phẩm;
- b) mọi người cần có năng lực cần thiết và được tạo môi trường làm việc để thực hiện các hoạt động theo dõi và đo lường.

8.3 Kiểm soát sản phẩm không phù hợp

Tổ chức cần đảm bảo rằng sản phẩm không phù hợp với yêu cầu quy định được nhận biết và kiểm soát để ngăn ngừa việc sử dụng hoặc chuyển giao vô tình. Tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) những người chịu trách nhiệm cho quá trình nhận biết sản phẩm không phù hợp được tham gia vào việc xây dựng các thủ tục trình cần thiết;
- b) mọi người được cung cấp các tiêu chí để nhận biết và xử lý sản phẩm hay dịch vụ không phù hợp;
- c) mọi người hiểu những rủi ro do sản phẩm hoặc dịch vụ không phù hợp gây ra;
- d) mọi người tham dự các buổi chia sẻ thông tin cung cấp thông tin phản hồi và phân tích về sự không phù hợp và hỗ trợ việc học hỏi giúp ngăn ngừa sự tái diễn.

8.4 Phân tích dữ liệu

Tổ chức cần đánh giá dữ liệu để có thể cải tiến liên tục và cần:

- a) phát triển năng lực con người trong việc thu nhận, phân tích, giải thích và đánh giá các dữ liệu;

TCVN ISO 10018:2013

- b) thông tin về các kết quả phân tích dữ liệu càng sớm càng tốt cho các cấp quản lý thích hợp và các bên liên quan khác;
- c) giải thích kỹ các kết quả phân tích dữ liệu cho mọi người, để có thể tiến hành những hành động cần thiết.

CHÚ THÍCH: TCVN ISO/TR 10017 cung cấp thông tin về kỹ thuật thống kê và phân tích dữ liệu.

8.5 Cải tiến

8.5.1 Cải tiến liên tục

Tổ chức cần liên tục nâng cao hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng và liên kết mọi người bằng cách:

- a) xây dựng sơ đồ các mối quan hệ giữa xem xét của lãnh đạo và đo lường, hành động khắc phục hoặc phòng ngừa, cải tiến liên tục;
- b) khuyến khích lãnh đạo xây dựng và thực hiện các chương trình cải tiến có sự tham gia của mọi người từ các bộ phận chức năng;
- c) khuyến khích lãnh đạo đào tạo con người, về quá trình cải tiến liên tục.

8.5.2 Hành động khắc phục

Tổ chức cần thực hiện hành động loại trừ các nguyên nhân của sự không phù hợp để ngăn ngừa sự tái diễn. Ngoài ra, những vấn đề sau cần được áp dụng:

- a) tuân theo phương pháp có tổ chức mà mọi người có thể hiểu và áp dụng để xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề;
- b) nguyên nhân gốc rễ nên được xác định bằng cách đảm bảo mọi người có năng lực trong việc sử dụng kiến thức thu được từ đo lường;
- c) cần xây dựng hiểu biết về khái niệm tri thức tập thể được sử dụng trong việc giải quyết vấn đề;
- d) cần sử dụng các nhóm đa chức năng cho các dự án cải tiến nhằm đạt được lợi ích từ tri thức tập thể.

8.5.3 Hành động phòng ngừa

Tổ chức cần xác định hành động để loại trừ nguyên nhân tiềm ẩn của sự không phù hợp, nhằm ngăn chặn sự xuất hiện của chúng, bằng cách đảm bảo rằng:

- a) mọi người hiểu khái niệm hành động phòng ngừa là thích hợp khi một quá trình có xu hướng sai lệch;
- b) tầm quan trọng của mối quan hệ giữa hành động phòng ngừa và phân tích dữ liệu được giải thích ;
- c) có sự hiểu biết về giá trị của hành động phòng ngừa trái với hành động khắc phục.

Phụ lục A

(tham khảo)

Các yếu tố tác động đến sự tham gia và năng lực con người

A.1 Khái quát

Các yếu tố sau được đề cập trong phụ lục này:

- Thái độ và động lực (xem A.2);
- Nhận thức (xem A.3);
- Trao đổi thông tin (xem A.4);
- Sáng tạo và đổi mới (xem A.5);
- Giáo dục và học hỏi (xem A.6);
- Trao quyền (xem A.7);
- Tham gia (xem A.8);
- Lãnh đạo (xem A.9);
- Kết nối mạng lưới (xem A.10);
- Thừa nhận và khen thưởng (xem A.11);
- Tuyển dụng (xem A.12);
- Trách nhiệm và quyền hạn (xem A.13);
- Làm việc theo nhóm và cộng tác (xem A.14).

Mô tả các yếu tố đưa ra giải thích tại sao mỗi yếu tố lại quan trọng và lợi ích thu được từ việc thực hiện chúng.

A.2 Thái độ và động lực

Lãnh đạo cần đảm bảo rằng mọi người đều có thái độ và động lực để đạt được kết quả mong muốn của tổ chức. Những lợi ích quan trọng của thái độ và động lực tích cực là chúng thúc đẩy môi trường làm việc thuận lợi để đạt được kết quả theo kế hoạch.

Hành vi của mọi người cần nhất quán với các mục tiêu trong chiến lược, chính sách và thủ tục của tổ chức. Điều này liên quan đến con người thể hiện các giá trị và hành vi dẫn họ đến hành động hướng tới đạt được các mục tiêu của tổ chức. Quan điểm của một người liên quan đến các chính sách của tổ chức, thủ tục, quá trình, sản phẩm, nhà cung cấp, nhân viên, khách hàng, lãnh đạo cao nhất, hoặc các yếu tố khác của hệ thống quản lý tạo ra mục đích và định hướng hành vi của họ.

TCVN ISO 10018:2013

Xây dựng thái độ tích cực là kết quả của hành vi lãnh đạo (xem A.9), cung cấp cho phát triển giáo dục và năng lực (xem A.6) và thông qua chương trình thừa nhận có tổ chức (xem A.11).

A.3 Nhận thức

Mọi người cần hiểu các chính sách và mục tiêu của hệ thống quản lý chất lượng và vai trò của họ trong việc hỗ trợ để đạt được chính sách và mục tiêu. Để đạt được điều này, mọi người cần hiểu được rằng TCVN ISO 9001 (ISO 9001) đòi hỏi tổ chức phải thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng theo đó các quá trình được xác định và các hoạt động của quá trình được đảm bảo hiệu lực. Mọi người cần hiểu rõ trách nhiệm cá nhân của mình trong việc đạt được hiệu quả hoạt động của quá trình.

Lãnh đạo cần đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức hiểu rõ mục đích của hệ thống quản lý chất lượng và vai trò của họ trong hệ thống. Lãnh đạo cũng cần đảm bảo rằng mọi người đều hiểu rằng hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các văn bản về chính sách và mục tiêu, sổ tay và thủ tục, tài liệu, hồ sơ hoạch định cần được biết và kiểm soát. Mọi người nên tham gia ở tất cả các giai đoạn của quá trình xác định và kiểm soát mà họ liên quan và có ý thức trách nhiệm với quá trình của họ.

Nhận thức thường được cung cấp trong quá trình làm quen của một người khi gia nhập công ty (xem A.12). Phương pháp cung cấp nhận thức có thể được giải thích từ người giám sát của họ, trình bày nhóm ở dạng trình chiếu hoặc hình ảnh. Tuy nhiên, đây cần được coi là một hoạt động liên tục với thông tin được cung cấp định kỳ về các kết quả liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng.

A.4 Trao đổi thông tin

Trao đổi thông tin có hiệu lực là cần thiết để những người bên trong và bên ngoài tổ chức cùng làm việc với mục tiêu chung. Vì khi tổ chức phát triển và trở nên phức tạp hơn, thì việc trao đổi thông tin cũng trở nên khó khăn hơn.

Tính chính xác, ngắn gọn và rõ ràng sẽ giúp việc trao đổi thông tin có hiệu lực. Mục tiêu của bất kỳ thông tin nào cũng cần phải rõ ràng và nên tránh nội dung không cần thiết. Một tin nhắn cần được chuyển theo dạng thức đơn giản nhất và cần dưới hình thức để người nhận hiểu được. Thông điệp bằng lời không cần luôn được hiểu rõ ngay và nên lặp lại ở các điểm quan trọng.

Thông tin có thể được gửi qua phương tiện truyền thông có thể bằng lời nói hoặc không lời. Cần lựa chọn đúng phương tiện truyền thông cho thông điệp bằng cách xem xét các đối tượng tiếp nhận. Các phương tiện truyền thông và phương pháp sẽ phụ thuộc vào mục đích và tính chất của việc trao đổi thông tin. Thông điệp phức tạp cần được văn bản hóa và thông điệp đơn giản có thể được thực hiện bằng miệng. Thông điệp quan trọng thường sẽ được cung cấp bằng truyền thông đa phương tiện, ví dụ như bằng hình ảnh, lời nói và văn bản. Phương tiện truyền thông ví dụ bao gồm các cuộc họp trực tiếp, bản tin, blog, thư điện tử, hội nghị, hội nghị truyền hình.

Trong tổ chức phân cấp, trao đổi thông tin nội bộ có thể là "từ trên xuống" từ các nhà lãnh đạo, quản lý, và có thể là "từ dưới lên" khi cung cấp thông tin về vận hành. Một tổ chức phức tạp cũng cần có thông tin đa chức năng giữa các nhóm và giữa những người chia sẻ thông tin (xem A.10).

Trao đổi thông tin là cần thiết để cung cấp thông tin về hệ thống quản lý chất lượng và chiến lược tổ chức (xem A.3). Việc này cũng cần thiết để yêu cầu mọi người nêu quan điểm của họ, để họ có thể ảnh hưởng đến các kế hoạch và quyết định và đưa ra hiểu biết về các vấn đề quan trọng đối với công việc của mỗi cá nhân (xem A.14).

A.5 Sáng tạo và đổi mới

Sáng tạo và đổi mới trong tổ chức giúp cải thiện các quá trình và các sản phẩm hiện có cũng như tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới cho thị trường.

Sáng tạo là quá trình tạo ra những ý tưởng mới, trong khi đổi mới là một quá trình gồm cả việc tạo ra và áp dụng những ý tưởng này. Trong bối cảnh tổ chức, thuật ngữ "đổi mới" đề cập đến toàn bộ quá trình mà mọi người hay nhóm tạo ra những ý tưởng mới và chuyển chúng thành các sản phẩm thương mại, dịch vụ và hoạt động kinh doanh. Đổi mới thường thu được như kết quả của việc chia sẻ kiến thức tập thể. Các kết quả đổi mới thành công là kết quả mức độ tham gia của tất cả mọi người (xem A.10 và A.14).

Bản chất của sự đóng góp là mọi người làm cho quá trình đổi mới thay đổi thông qua quá trình này. Nhu cầu thay đổi trong môi trường làm việc hiện đại đòi hỏi cá nhân làm việc trong quá trình ổn định hiện có và cho cả hoạt động hiệu quả trong môi trường làm việc đang thay đổi sử dụng năng lực mới của sự sáng tạo và đổi mới.

Để phát triển tính sáng tạo và đổi mới, lãnh đạo cần thừa nhận và khuyến khích đổi mới (xem A.11). Điều này đạt được bằng việc xác định những cơ hội đổi mới và khuyến khích mọi người tạo ra những giải pháp thiết thực.

A.6 Giáo dục và học hỏi

Năng lực là khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng để đạt được kết quả như mong muốn. Lợi ích của việc giáo dục và học hỏi là tăng cường năng lực, dẫn đến gia tăng khả năng của con người để tạo ra giá trị cho tổ chức và khách hàng của tổ chức. Giáo dục và học hỏi là những yếu tố cần thiết trong việc tham gia và năng lực con người. Tổ chức thành công áp dụng các kiến thức và kỹ năng của con người theo cách tạo ra giá trị cho tổ chức và khách hàng của họ.

Học hỏi là quá trình tiếp thu kiến thức và kỹ năng thông qua kinh nghiệm, từ nghiên cứu hoặc từ hướng dẫn. Việc học tập chính thức thường sẽ dẫn đến việc nhận được bằng cấp. Quá trình học hỏi có thể áp dụng cho một người hoặc chung cho một tổ chức. Tổ chức nên thừa nhận rằng mọi người học theo những cách khác nhau. Người lớn học khác với trẻ em. Một số người phù hợp hơn với môi trường lớp học và những người khác phù hợp với môi trường kèm cặp. Những người khác học tốt hơn trong một môi trường dựa trên trang thông tin điện tử.

Việc tổ chức học tập tập trung vào việc tăng cường kiến thức để tiếp tục nâng cao năng lực vận hành của tổ chức. Các tổ chức cần có năng lực để cạnh tranh. Để đạt được lượng thông tin và kiến thức cần thiết và trở thành một tổ chức học hỏi, các quá trình của tổ chức cần tạo thành một hệ thống quản

TCVN ISO 10018:2013

lý. Khả năng học hỏi của một tổ chức cho phép tổ chức trở nên cạnh tranh hơn. Việc tổ chức học hỏi tập trung vào việc tăng cường kiến thức của mình để tiếp tục nâng cao năng lực hoạt động của tổ chức.

Lợi ích của quá trình học hỏi có hiệu quả là sự gia tăng cảm giác thành đạt, sự hài lòng trong công việc và bảo toàn công việc. Điều này dẫn đến một sự cải thiện trong thái độ và động lực (xem A.2). Cải thiện năng lực chẳng hạn như trao đổi thông tin dẫn đến cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng tốt hơn. Đối với tổ chức, điều này dẫn đến tăng khả năng cạnh tranh và lợi nhuận.

A.7 Trao quyền

Trao quyền cho phép con người chịu trách nhiệm về công việc của họ và kết quả của nó. Điều này đạt được bằng việc cung cấp cho mọi người thông tin cần thiết, quyền hạn và sự tự do đưa ra quyết định liên quan đến công việc của mình. Điều này dẫn đến việc giảm nhu cầu kiểm soát tập trung và cho phép tổ chức hoạt động linh hoạt hơn.

Để đạt được điều này, các nhà lãnh đạo cần xác định mục tiêu cá nhân, trao quyền và trách nhiệm và tạo ra một môi trường làm việc trong đó mọi người tự kiểm soát công việc và ra quyết định (xem A.9). Tổ chức cần khuyến khích mọi người hoạt động độc lập, thừa nhận những hoạt động tốt, khen thưởng các kết quả và chúc mừng những mục tiêu đạt được (xem A.11).

Cần cung cấp nguồn lực để phát triển năng lực con người (xem A.6). Kiến thức và thông tin đầy đủ cần được cung cấp về công việc của họ, cũng như về hiệu suất và xu hướng chung của tổ chức. Trao quyền thúc đẩy việc học hỏi. Một điểm quan trọng của các nhóm thành công là họ được trao quyền ra quyết định (xem A.14).

Trao quyền cho phép người lãnh đạo và quản lý đầu tư có nhiều thời gian hơn cho chiến lược và quy hoạch.

A.8 Sự tham gia

Khi mọi người tham gia đầy đủ vào các hoạt động của tổ chức, họ trải nghiệm nhiều hơn về thành công cá nhân và do đó tổ chức thực hiện các hoạt động của tổ chức hiệu quả hơn. Tham gia là kết quả của việc tuyển dụng hiệu quả (xem A.12), tiếp theo là giới thiệu về lực lượng lao động thông qua một quá trình nhận thức (xem A.3). Khi đó, sự tham gia thành công đòi hỏi cả sự tham gia của lãnh đạo và mọi người.

Sự tham gia của lãnh đạo là cần thiết để thể hiện cam kết của công ty đối với việc cải thiện quan hệ đối tác giữa mọi người và lãnh đạo. Lãnh đạo nên gắn kết với nhân viên qua việc hiểu được mong muốn của mọi người. Điều này đạt được bằng cách thu thập thông tin phản hồi thường xuyên (xem A.4). Mức độ tham gia một người kinh nghiệm là một mối quan hệ trực tiếp về cách mọi người liên quan đến các nhà lãnh đạo quản lý và các đồng nghiệp của họ (xem A.10).

Nhận thức của con người về tầm quan trọng của công việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự thoả mãn của khách hàng. Mức độ quan trọng đối với tổ chức sẽ được biểu thị bởi sự sẵn có các nguồn lực cho

một người để thực hiện công việc của họ. Cải tiến và thay đổi có nhiều khả năng được thực hiện bởi những người được tham gia đầy đủ.

A.9 Lãnh đạo

Người lãnh đạo tạo ra sự thống nhất về mục đích và định hướng của tổ chức. Họ cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ, trong đó mọi người có thể tham gia đầy đủ vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức [xem TCVN ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005), 0.2, điểm b)]. Lãnh đạo cung cấp một mục tiêu rõ ràng cho mọi người trong tổ chức và giúp họ có khả năng đi theo một con đường để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo cần có những năng lực cần thiết để đạt được điều này.

Lãnh đạo xác định các mục tiêu và ấn định nguồn lực và họ hành động ở vai trò mang tính chiến lược hơn. Nhà quản lý tổ chức các nguồn lực để đạt được kết quả bằng việc gắn kết mọi người trong tổ chức và họ hành động ở vai trò mang tính chiến thuật hơn. Nhà quản lý điều phối các hoạt động để định hướng và kiểm soát tổ chức.

A.10 Mạng lưới

Mạng lưới thúc đẩy việc chuyển giao thông tin, kiến thức và ý tưởng.

Có hai loại mạng lưới chính:

- Mạng lưới mở phù hợp hơn để chia sẻ kiến thức;
- Mạng lưới đóng là để đạt được kết quả.

Mạng lưới mở phù hợp để tìm kiếm các cơ hội và giải pháp mang tính khái niệm. Để có hiệu lực, mạng lưới này cần đa dạng và phân tán. Mạng lưới sẽ bao gồm khách hàng, các đối tác kinh doanh và những người trong các lĩnh vực khác. Đột phá sáng tạo thường xảy ra tại nơi giao thoa kiến thức giữa các lĩnh vực khác nhau.

Mạng lưới đóng dễ thiết lập hơn và có hiệu lực hơn trong việc đạt được kết quả. Về bản chất, con người thường hướng tới những người có cùng nền tảng và hình thành một mạng lưới khép kín. Mạng lưới này cũng có yếu điểm bởi "suy nghĩ nhóm". Kiến thức trao đổi giữa các nhóm nhỏ của những người quen biết nhau sẽ tập trung hơn và khối lượng nhiều hơn. Mạng lưới đóng thường thiếu sự đa dạng.

Các tổ chức nhỏ có thể dễ dàng thiết lập mạng lưới, nhưng khi tổ chức phát triển, trao đổi thông tin sẽ trở nên khó khăn hơn (xem A.4). Mạng lưới có thể được phát triển bằng các phương tiện điện tử thông qua mạng nội bộ. Tuy nhiên, tỷ lệ truyền thông tin trong mạng lưới như vậy trong một thời gian nhất định thấp hơn nhiều so với dạng kết nối mạng từ người này sang người khác.

A.11 Thừa nhận

Thừa nhận và khen thưởng củng cố hành vi của con người và sự hiểu biết của họ về giá trị nỗ lực của họ cho tổ chức. Việc thừa nhận cần củng cố hành vi cần được khuyến khích. Nó cũng thể hiện rằng tổ

TCVN ISO 10018:2013

chức đánh giá cao con người và quan tâm đến sự thành công của họ, củng cố niềm tự hào và sự quý trọng con người.

Một số tổ chức cũng thừa nhận sự đóng góp của những người bên ngoài khác, chẳng hạn như các nhà cung ứng và người lao động thuê ngoài. Các nguyên tắc được áp dụng theo cùng một cách.

Thừa nhận phi vật chất thường có thể được đánh giá cao hơn tiền hoặc quà tặng. Để giải quyết việc thừa nhận, tổ chức cần thiết lập các tiêu chí rõ ràng và dễ hiểu cho việc khen thưởng các hoạt động hoặc đóng góp và cần cung cấp thông tin phản hồi có hệ thống cho mọi người trong tổ chức.

Tổ chức nên cung cấp cho mọi người thông tin cụ thể về những hành vi hoặc hành động được thừa nhận. Việc thừa nhận nên tập trung vào việc thực hiện các hành động càng nhiều càng tốt, để việc thừa nhận củng cố hành vi mà tổ chức muốn khuyến khích.

A.12 Tuyển dụng

Tuyển dụng là một quá trình tìm nguồn cung ứng, sàng lọc và lựa chọn người cho một vị trí trong tổ chức. Nhà quản lý có thể thực hiện một số phần của quá trình tuyển dụng, nhưng các tổ chức lớn hơn có thể sử dụng nhà tuyển dụng chuyên nghiệp.

Nguồn cung cấp các ứng viên liên quan đến việc xác định những người có năng lực liên quan thông qua quảng cáo hoặc thông qua tổ chức tìm kiếm. Việc này đưa ra một danh sách tiềm năng, mà sau đó có thể được đánh giá để xác định những người có trình độ chuyên môn phù hợp và tính cách cần thiết thích hợp với tổ chức.

Năng lực cần được đánh giá trước khi phỏng vấn để xác định các mức độ năng lực. Việc kiểm tra có thể bao gồm: kiểm tra năng khiếu nhận thức, kiểm tra kiến thức chuyên môn và kiểm tra tính cách. Sau đó là các cuộc phỏng vấn không có cấu trúc hoặc có cấu trúc.

Thông tin ứng viên nêu trong hồ sơ của cần được kiểm tra xác nhận và có thể cần được chấp nhận về an ninh trong một số tình huống công việc. Đây có thể là một nhiệm vụ mở rộng và cần được hạn chế trong hai hoặc ba ứng viên cuối cùng nếu có quyết định lựa chọn cuối cùng. Năng lực thể chất của một người để thực hiện công việc cũng có thể cần được kiểm tra xác nhận.

Quyết định lựa chọn cuối cùng thường được thực hiện bởi người sẽ giám sát nhân viên. Quyết định này cũng có thể bao gồm các ý kiến của các đồng nghiệp tương lai nếu người nộp đơn đã gặp những người này trong quá trình tuyển chọn. Điều này phụ thuộc vào văn hóa của tổ chức.

Sau đó, thủ tục pháp lý của việc tham gia được hoàn tất. Cũng có thể có một giai đoạn khởi động cho người mới, hoặc một khoảng thời gian tập sự.

A.13 Trách nhiệm và quyền hạn

Khi mọi người hiểu rõ về vai trò và trách nhiệm của mình trong tổ chức, họ sẽ tham gia một cách có hiệu lực hơn vào tổ chức (xem A.8).

Tổ chức cần giao thẩm quyền thích hợp cho nhân sự để họ chịu trách nhiệm đối với việc ra quyết định về công việc phù hợp với năng lực của mình và với các yêu cầu quy định trong hệ thống quản lý chất lượng. Đối với trách nhiệm và thẩm quyền được chấp nhận trong một tổ chức, cần tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy sự ham muốn và khả năng của con người trong việc kiểm soát công việc và ra quyết định của họ (xem A.2).

Người lãnh đạo nên phân công trách nhiệm phù hợp cho nhân sự của tổ chức và phát triển các kỹ năng cần thiết để họ hoàn thành trách nhiệm của mình. Người lãnh đạo và quản lý cần cố gắng ủy quyền kiểm soát các quá trình và thẩm quyền cho các cá nhân đưa ra quyết định và từ đó làm tăng sự linh hoạt của tổ chức.

A.14 Làm việc theo nhóm

Khả năng làm việc theo nhóm được thừa nhận như là một yêu cầu đối với mọi người trong các tổ chức ở bất cứ quy mô nào. Làm việc theo nhóm có được từ khả năng làm việc cùng nhau của con người trong mối quan hệ sáng tạo, hiệu quả trong một quá trình, dẫn đến tăng cường và đảm bảo chất lượng trong các sản phẩm và dịch vụ. Làm việc theo nhóm phát triển khi có sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên của nhóm.

Các quá trình này thường xuyên xuyên suốt các phòng ban và chức năng, cũng như ranh giới về quốc gia trong một tổ chức. Làm việc theo nhóm giúp tập trung và tối ưu hóa những nỗ lực cần thiết của con người. Làm việc theo nhóm làm giảm rủi ro bằng cách tránh việc quá phụ thuộc vào một người và nó tạo ra sự bảo đảm là có thể đạt được các mục tiêu chất lượng. Tuy nhiên, các tổ chức cần đánh giá năng lực của con người đối với vai trò của họ trong nhóm.

Một nhóm có hiệu quả làm tăng khả năng đạt được kết quả đã thiết lập cho các dự án, quá trình, sản phẩm hoặc dịch vụ. Để làm việc nhóm có hiệu quả, người lãnh đạo cần tạo ra một môi trường thích hợp trong đó mọi người có thể làm việc với nhau bằng cách xác định mục tiêu chung và mục tiêu nhóm. Làm việc theo nhóm được thúc đẩy thông qua việc khen thưởng cho cả nhóm thay vì cho cá nhân, thông qua thừa nhận ảnh hưởng tích cực và tạo động lực cho sự hợp tác trong nhóm (xem A.11).

Phụ lục B

(tham khảo)

Tự đánh giá

Hầu hết những xem xét ở Điều 5 đến Điều 8 đều có thể được sử dụng như một danh mục kiểm tra để đánh giá tình trạng tham gia và năng lực con người trong một tổ chức. Mức độ tham gia và năng lực con người cũng có thể được kiểm tra bằng cách so sánh các hành động được thực hiện với các hạng mục được nêu trong mỗi điều. Có thể thực hiện những điều chỉnh khác nhau khi xác định mức độ tham gia, ví dụ như đánh giá mức độ thực hiện hành động riêng biệt, hoặc đặt ra trọng số khác nhau cho các hành động.

Bảng B.1 – Tự đánh giá về sự tham gia của mọi người

Mức độ nhuần nhuyễn				
Mức độ 1	Mức độ 2	Mức độ 3	Mức độ 4	Mức độ 5
Mọi người được thông báo thông qua các cuộc họp hoặc thư điện tử,... về những hành động được nêu ở Điều 5 đến Điều 8 có liên quan đến phạm vi công việc của họ và về khả năng những cá nhân, nhóm ảnh hưởng đến hành động này. Hoan nghênh các đề xuất từ mọi người.	Mọi người thảo luận với cán bộ giám sát trực tiếp của họ về những hành động được nêu ở Điều 5 đến Điều 8 liên quan đến phạm vi công việc của họ, đặc biệt là nỗ lực cải tiến liên tục. Họ đề nghị cải tiến một số hành động. Các đề nghị được xử lý kịp thời.	Mọi người tích cực thực hiện và cải tiến các hành động liên quan được nêu ở Điều 5 đến Điều 8 trong phạm vi công việc của họ. Người giám sát đưa ra hỗ trợ.	Mọi người tích cực trao đổi kinh nghiệm về việc thực hiện và cải tiến các hành động được nêu ở Điều 5 đến Điều 8 trong lĩnh vực công việc của họ với các bộ phận khác của tổ chức. Có sự hỗ trợ tốt từ cấp quản lý.	Mọi người khởi xướng và phát triển các hành động mới kết nối với những hành động được nêu ở Điều 5 đến Điều 8 trong phạm vi công việc của họ và áp dụng điều này cho các bộ phận khác của tổ chức hoặc với khách hàng và các nhà cung ứng. Sự tham gia và cam kết được thừa nhận rõ ràng bởi lãnh đạo.

Bảng B.2 – Tụ đánh giá về năng lực

Mức độ nhuần nhuyễn				
Mức độ 1	Mức độ 2	Mức độ 3	Mức độ 4	Mức độ 5
Mọi người có kiến thức và kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ được giao hàng ngày mà không có sự giám sát của người hướng dẫn. Các nhiệm vụ được giao khác cần có sự giám sát này. Đôi khi mọi người yêu cầu được đào tạo trong phạm vi công việc của họ.	Mọi người có kiến thức và kỹ năng để thực hiện tất cả các nhiệm vụ được giao mà không có sự giám sát của người hướng dẫn. Họ yêu cầu đào tạo tại chỗ và/hoặc bên ngoài để phát triển năng lực của mình. Họ đưa ra ý tưởng để cải tiến.	Mọi người có kiến thức và kỹ năng để hành động như người hướng dẫn trong phạm vi công việc của họ. Họ chịu trách nhiệm về các quá trình mà mình hoạt động. Họ phát triển và thực hiện các ý tưởng để cải tiến. Họ yêu cầu kèm cặp hoặc huấn luyện để có đủ trình độ cho những chức danh hoặc vị trí khác.	Mọi người có kiến thức và kỹ năng để hành động như các cố vấn và huấn luyện viên. Họ sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kỹ năng của mình để cải tiến tổ chức. Họ tham gia vào các hoạt động đối sánh nội bộ và bên ngoài. Họ tạo nền tảng cho việc xây dựng chiến lược của tổ chức. Họ tích cực trong thực hiện các quá trình mới. Họ đòi hỏi định rõ kế hoạch nghề nghiệp.	Mọi người có kiến thức và kỹ năng chịu trách nhiệm đối với một số phần quan trọng của tổ chức. Họ hoạt động tích cực trong sự phát triển chiến lược, chính sách và mục tiêu của tổ chức. Họ khởi xướng và tích cực trong phát triển các quá trình mới. Họ có một mạng lưới mở rộng và đóng vai trò đại diện quan trọng bên ngoài.

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN ISO 9001 (ISO 9001), *Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*
- [2] TCVN ISO 9004 (ISO 9004), *Quản lý tổ chức để thành công bền vững - Phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng*
- [3] TCVN ISO 10001 (ISO 10001), *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Quy phạm thực hành của tổ chức*
- [4] TCVN ISO 10002 (ISO 10002), *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn xử lý khiếu nại trong tổ chức*
- [5] TCVN ISO 10003 (ISO 10003), *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn giải quyết tranh chấp bên ngoài tổ chức*
- [6] TCVN ISO 10004 (ISO 10004), *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn theo dõi và đo lường*
- [7] TCVN ISO 10015 (ISO 10015), *Quản lý chất lượng – Hướng dẫn đào tạo*
- [8] TCVN ISO/TR 10017 (ISO/TR 10017), *Hướng dẫn về kỹ thuật thống kê cho TCVN ISO 9001:2008*
- [9] TCVN ISO 19011 (ISO 19011), *Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý*
- [10] *Quality management principles* (Các nguyên tắc quản lý chất lượng), ISO, 2001¹

¹ Tài liệu này có tại <http://www.iso.org>