

## Module 10: Phát triển năng lực nhà máy



## LU 10.1: Làm việc với nhóm làm việc của nhà máy

# Kết thúc module học này, bạn có thể...

Xây dựng và làm việc với nhóm làm việc và ban lãnh đạo của nhà máy về Chương trình năng lượng



Nội dung



Những thách thức khi xây dựng nhóm Năng lượng của nhà máy

Thể hiện vai trò của một tư vấn hỗ trợ

# Tiếp cận khách hàng là nhà máy

## Hãy xem xét

- Các thách thức thường gặp
- Suy ngẫm về vai trò tư vấn

# Suy ngẫm về các thách thức/ khó khăn thường gặp khi tiếp cận với các doanh nghiệp

## Thảo luận chung

1. Các thách thức, khó khăn thường gặp khi tiếp cận với nhà máy, doanh nghiệp?
2. Các lý do có thể là gì?
3. Làm cách nào để giải quyết các tình huống/khó khăn đó?

Thời gian: 15 phút

# Suy ngẫm về các thực hành tốt khi trao đổi với doanh nghiệp

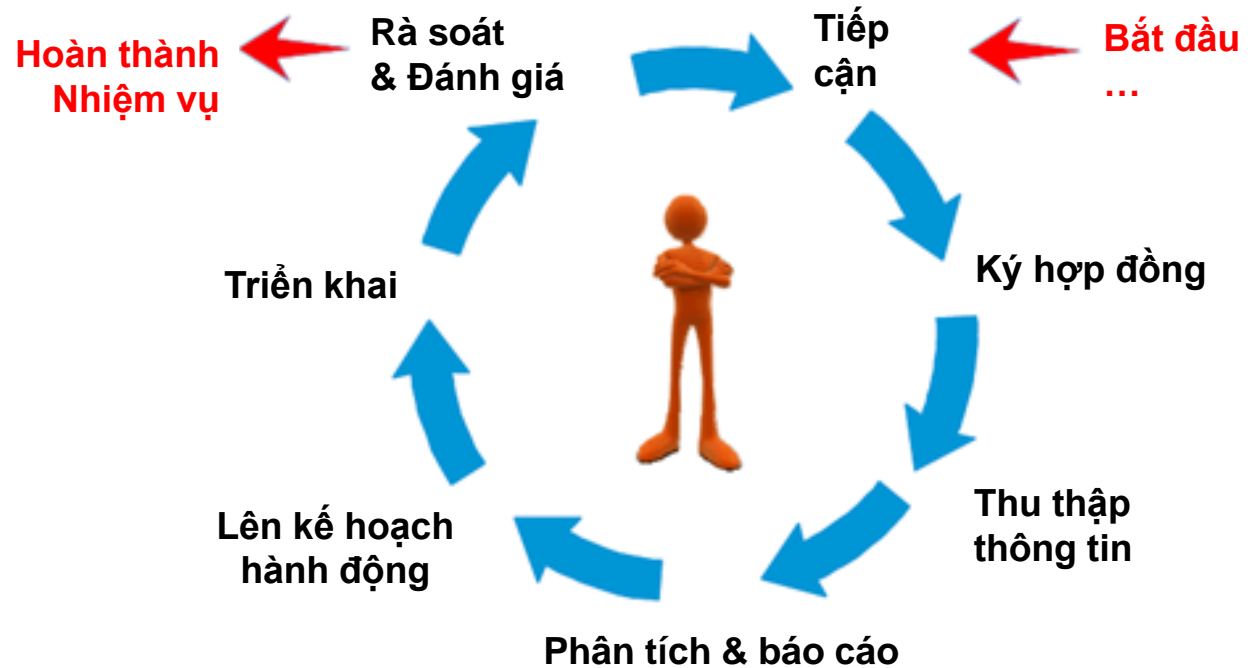
## Chia thành 2 nhóm:

- Nhóm 1: Một tư vấn tốt cần có những phẩm chất, năng lực gì?
- Nhóm 2: Các phẩm chất của một tập huấn viên tốt là gì?

Thời gian: 15 phút

# Quy trình tư vấn

## Quy trình tư vấn





# Hiểu vai trò của tư vấn

## Cần hiểu rõ về các vai trò khác nhau của một tư vấn

### Không có tính định hướng

Người hướng dẫn (Facilitator)  
Giúp khách hàng tự giải quyết vấn đề/ tự đưa ra giải pháp  
Hỗ trợ trong quy trình/quá trình

### Có tính định hướng

Chuyên gia  
Giúp khách hàng bằng cách cung cấp các câu trả lời có tính chuyên môn  
Hỗ trợ kỹ thuật



<b>Người quan sát/ Người làm rõ</b>	<b>Người dẫn dắt quy trình</b>	<b>Đối tác giải quyết vấn đề</b>	<b>Tư vấn về quy trình</b>	<b>Người giảng dạy, Đào tạo viên</b>	<b>Chuyên gia kỹ thuật</b>	<b>Người thúc đẩy</b>	<b>Người quản lý, người thi hành</b>
Quan sát, đưa ra phản hồi, đưa ra các câu hỏi, và giúp khu trú lại các vấn đề.	Cung cấp gợi ý về quy trình để giúp khách hàng tìm ra phương án tốt nhất.	Như một đối tác bình đẳng, tham gia vào các quy trình giải quyết vấn đề từ đầu tới cuối.	Khu trú vấn đề, thu thập dữ liệu và gợi ý các giải pháp mới	Giúp khách hàng có thêm các kiến thức và phát triển kỹ năng mới	Cung cấp các thông tin và giải pháp chuyên môn cho khách hàng	Chủ động thúc đẩy các giải pháp kỹ thuật tốt nhất tới khách hàng	Bảo vệ tính toàn vẹn của hệ thống trong vấn đề chuyên môn.

# Hiểu khách hàng của bạn

## Bạn cần biết khách hàng của bạn là ai („Buyer model“)

Nhóm khách hàng điển hình	Các khách hàng trực tiếp	Nhà tài trợ, các hàng kinh tế hoặc tài chính	Các khách hàng là người dùng cuối	Các khách hàng giám sát hoặc các bên liên quan	Khách hàng huấn luyện	Nhóm khác hoặc các bên liên quan khác
Mô tả	Làm việc trực tiếp với bạn; Thường xuyên ở trong nhóm dự án của bạn; <i>Đại diện cho</i> khách hàng tài trợ	Duyệt các đề xuất của bạn; Chi tiền; Đưa ra quyết định; Khách hàng “thật sự”	Sẽ sử dụng các khuyến nghị của bạn trong công việc; Sẽ cập nhật kết quả hàng ngày	Phải được tham gia bởi vì dự án của bạn cần các sự phê duyệt từ một chính sách hoặc từ góc độ kỹ thuật	Giúp bạn thành công trong tiếp cận hệ thống của khách hàng	Là những bên liên quan góp phần trong đề xuất, ví dụ chuyên gia, các nhóm chuyên môn hoặc các đơn vị nhà nước
Mối quan tâm chính (của khách hàng)	Dự án này liệu có thành công không?	Các đề xuất có ổn về mặt tổ chức không? Các đề xuất này có ổn về mặt tài chính không?	Giải pháp này có hiệu quả? Tôi có phải thay đổi không? Tôi sẽ mất gì? Tôi có thích sự thay đổi này không?	Những thay đổi này có phù hợp với chính sách không? Các thay đổi này có ổn về mặt kỹ thuật không? Vấn đề nào có thể được thay đổi?	Tôi có thể giúp bạn thành công không? sau này Bạn có thể tự thực hiện thành công không?	Những thay đổi này có phù hợp với định nghĩa về thành công không?
Các lợi ích mong muốn (Từ quan điểm của khách hàng)	Các tài liệu hướng dẫn dự án rõ ràng; Không tốn quá nhiều thời gian; Phát triển sự nghiệp; Dự án thành công về mặt thời gian và ngân sách	Chi phí/ lợi ích cuối cùng; Phù hợp với chiến lược của tổ chức; Dễ dàng thuyết phục quản lý cấp cao hoặc các bên liên quan	Hiệu quả; Dễ dàng hơn; Có thêm niềm vui trong công việc; Phát triển sự nghiệp	Phù hợp với chính sách; Phù hợp với chiến lược về công nghệ	Làm việc vui vẻ với bạn; Kết nối, mạng lưới; Các mong muốn trong tương lai	Phù hợp với chính sách và chiến lược của chúng tôi

# Hiểu nhu cầu của khách hàng

Bạn muốn đạt được điều gì khi kết thúc dự án?
Tại sao bạn lại muốn điều này?
Làm sao bạn biết bạn sẽ đạt được điều mình muốn?
Bạn cảm thấy như thế nào khi tổ chức đạt được điều đó?
Cần thêm hỗ trợ gì để tổ chức có thể đạt được mục tiêu này?
Điều gì cản trở bạn/tổ chức thực hiện điều này cho tới nay?
Các yêu cầu về hậu cần là gì? Ngày/Thời hạn:  Số ngày tối đa:  Những người liên quan:  Phòng/ban của người liên quan:  Động lực của dự án (thời gian/chi phí/ chất lượng):  Các yêu cầu đặc biệt:

## Làm rõ các nhu cầu của khách hàng:

### Các câu hỏi dẫn dắt

- Bạn muốn điều gì khi dự án kết thúc?
- Tại sao bạn lại muốn điều này?
- Làm sao bạn biết bạn đã có được điều mà bạn muốn?
- Khi làm được điều này, tổ chức của bạn sẽ nhìn/cảm thấy/trông như thế nào?
- Tổ chức của bạn cần thêm những hỗ trợ nào để đạt được mục tiêu?
- Điều gì có thể cản trở tổ chức của bạn cho tới thời điểm hiện tại?

# Lên kế hoạch cho lần trao đổi đầu tiên

Các công việc	Cần có...
Bắt đầu bằng giới thiệu bản thân, đưa ra các mục tiêu chung của trao đổi	
Trình bày sơ bộ về quản lý năng lượng và các lợi ích tiềm năng cho doanh nghiệp	Tài liệu, Tờ giới thiệu hồ sơ
Xin phép thăm quan doanh nghiệp, sử dụng công cụ QLNT Ma trận Maturity. Giải thích về công cụ này giúp doanh nghiệp có thể xác định nhanh về các vấn đề quản lý năng lượng.	Công cụ QLNL Ma trận Maturity, 10 Thực hành Tốt CbD (hoặc tương tự)
Gợi ý cho ban giám đốc, quản lý sản xuất, EHS hoặc quản lý cơ sở vật chất và bạn sẽ điền phiếu khảo sát độc lập.	Chuẩn bị sẵn 3 - 4 bản ma trận Maturity
Thực hiện đánh giá sơ bộ (walk-through) và thu thập thông tin để trả lời các câu hỏi nhanh đã được xác định ở các bước trên	
Họp sau khi đánh giá sơ bộ để rà soát lại các kết quả  Trình bày các đánh giá và phát hiện của bạn  So sánh các kết quả với các phần trả lời khảo sát của các đại diện của doanh nghiệp  Khuyến khích cùng thảo luận về các phát hiện trên  Đưa ra vì sao chương trình QLNL/ HQNL có thể giải quyết các vấn đề vừa xác định	Nếu bạn có sử dụng laptop, nên sử dụng biểu đồ nhện (spider-web)
Quyết định về bước tiếp theo  Tổng kết	Chuẩn bị biên bản cuộc họp và gửi lại cho doanh nghiệp

## Các vấn đề khác cần làm rõ trước khi bắt đầu

- **Đầu mối liên hệ chính của công ty**
- **Các hỗ trợ cần có từ phía công ty trong suốt quá trình thực hiện tư vấn**
  - Các vấn đề kỹ thuật cần có
  - Nơi làm việc
  - Khả năng tiếp cận
- **Các yêu cầu sơ bộ về dữ liệu**
  - Nhật ký dữ liệu
  - Các báo cáo thử nghiệm
- **Tuyên bố làm rõ về phạm vi, ranh giới, và các trách nhiệm**
- **Nhóm quản lý cấp cao có thể tiếp cận được không?**
- ...

# Để khách hàng trở thành “thuyền trưởng”

## Ví dụ „Đối thoại của sự Bền vững - Dialogue of Sustainability“

- Bước 1: Hình thành nhóm quản lý thay đổi ở cấp nhà máy - Change Management Teams (CMT)
- Bước 2: Thực hiện khảo sát cơ sở (baseline)
- Bước 3: Xây dựng kế hoạch hành động với 6 bước

1- Xác định vấn đề	• Tuyên bố về chương trình, danh mục kiểm tra, phương pháp kế hoạch tổng thể (meta-plan), lấy ý tưởng từ các công nhân làm việc
2- Phân tích nguyên nhân	• Biểu đồ xương cá (Fishbone) / Nguyên tắc Pareto
3- Phân tích mục tiêu	• Sơ đồ
4- Tìm kiếm giải pháp	• Thảo luận ý tưởng • Các thực hành tốt
5- Thống nhất giải pháp	• Bỏ phiếu
6- Kế hoạch hành động	• Xây dựng kế hoạch hành động

- Step 4: Họp thường xuyên với nhóm CMT



# Hãy nhớ Công thức Thay đổi

Các yếu tố chính ảnh hưởng tới mong muốn thay tạo ra thay đổi trong doanh nghiệp

- **C – change = Thay đổi**
- **Dissatisfaction with current situation (D) = Không hài lòng với tình hình hiện tại**
- **Vision of what is possible (V) = Tâm nhìn về những điều có thể làm**
- **First concrete steps that can be taken towards the vision (F) = Các bước nền tảng đầu tiên có thể thực hiện để đạt mục tiêu**
- **Resistance to change (R) = Cản trở thay đổi**

Sự thay đổi sẽ diễn ra khi

$$C = D \times V \times F > R$$

Gleicher Formula (Dannemiller version)

- Làm việc với cán bộ chuyên trách của nhà máy để xây dựng nhóm năng lượng là một nhiệm vụ thách thức. Luôn nhớ trong đầu công thức cho sự thay đổi và đánh giá những rào cản cho sự thay đổi
- Các chuyên gia tư vấn (nội bộ hoặc bên ngoài) cần phải hiểu vai trò của họ là hỗ trợ chương trình năng lượng của nhà máy. Dựa vào nhu cầu của khách hàng, các chuyên gia tư vấn có thể đóng các vai khác nhau.
- Luôn cố gắng đặt cán bộ chuyên trách của nhà máy ở vị trí quan trọng, điều này sẽ khích lệ họ cải tiến, và khẳng định vị thế "làm chủ".

## Tiếp theo

Xác định cán bộ chuyên trách về năng lượng của nhà máy, xây dựng nhóm năng lượng và cơ chế để đặt họ vào vị trí dẫn dắt/điều hành công việc

**Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Registered offices  
Bonn and Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Germany  
T +49 228 44 60 - 0  
F +49 228 44 60 - 17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Germany  
T +49 61 96 79 - 0  
F +49 61 96 79 - 11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)