



Module 10: Phát triển năng lực nhà máy



LU10.2: Phát triển năng lực

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

- Đánh giá nhu cầu năng lực của tổ chức nhằm xây dựng Chương trình nâng cao nhận thức và năng lực

Phát triển năng lực cho nhóm năng lượng nội bộ



Nội dung

- Các yêu cầu đào tạo về Hệ thống quản lý năng lượng (QLNL)
- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Xây dựng Chương trình đào tạo phù hợp
- Các vấn đề về tổ chức đào tạo

Theo ISO50001

7.2 Năng lực

- Xác định các năng lực cần thiết của (những) người làm việc ảnh hưởng tới hiệu quả năng lượng và Hệ thống QLNL;
- Đảm bảo rằng những nhân sự này có đủ năng lực về đào tạo, tập huấn, kỹ năng hoặc kinh nghiệm;
- Khi phù hợp, phát triển các năng lực cần thiết, và đánh giá hiệu quả của các hành động/chương trình đã thực hiện;

Theo ISO50001

7.3 Nhận thức

- Người đang làm việc dưới sự quản lý của tổ chức cần hiểu:
 - a) Chính sách về năng lượng
 - b) Đóng góp của họ đối với hiệu quả trong hệ thống quản lý năng lượng, bao gồm việc đạt được các mục đích và mục tiêu về năng lượng đã đề ra, và các lợi ích của việc cải thiện hiệu suất năng lượng;
 - c) Tác động của các hoạt động hoặc hành vi của họ liên quan đến hiệu suất năng lượng;
 - d) Hệ quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của Hệ thống QLNL

Các yêu cầu theo Higg FEM

Theo Higg FEM

EMS Cấp độ 2

8. Các nhân viên chịu trách nhiệm quản lý môi trường tại cơ sở của bạn có đủ năng lực kỹ thuật cần thiết để thực hiện công việc của họ không?

EMS Cấp độ 3

9. Doanh nghiệp có tăng cường nhận thức về các chiến lược môi trường tới nhân viên không?

Áp dụng thực hành tốt trong quá trình đào tạo

“Thảm họa đào tạo”

Làm sao để tránh thảm họa này

....., rất dễ – hãy bắt đầu với câu hỏi “ngược lại”:



Bài tập: Làm cách nào để đào tạo thất bại?



Thời gian: 15 phút



Phát triển năng lực

Cách tiếp cận

Đào tạo chính thức

- Đào tạo tổng quát và đào tạo bồi dưỡng
- Đào tạo các kỹ năng đặc biệt
- ...

Củng cố kiến thức

- Giám sát nơi làm việc/ họp giao ban
- Hướng dẫn và chỉ dẫn tại nơi làm việc
- ...

Phát triển năng lực

Các chủ đề cần nhắc

Ví dụ

- Kiểm soát hoạt động liên quan đến hiệu quả năng lượng
- Sử dụng năng lượng đáng kể và kiểm soát hoạt động này
- Xác định và báo cáo Nhận dạng các lãng phí (Non-productive outputs - NPOs) tại cơ sở
- Thực hành quản lý tốt và tác động của chúng đến hiệu suất năng lượng
- Các mối nguy liên quan đến nhiên liệu, bình chịu áp lực và các chất dễ cháy khác tại nơi làm việc.
- Các nguy cơ liên quan và khả năng tiếp xúc với các thiết bị điện, nhiên liệu hoặc bề mặt nóng tại nơi làm việc.
- Các thực hành phòng ngừa môi trường và an toàn lao động
- Các thực hành tốt trong hiệu quả tài nguyên
- Ngăn ngừa và ứng phó khẩn cấp
-

Phát triển năng lực

Các câu hỏi cơ bản

WHY - Tại sao	Tại sao cần đào tạo? Có cách nào khác không? Mục tiêu đào tạo là gì? Người tham gia nên nghĩ /làm gì khi kết thúc đào tạo?
WHAT - Cái gì	Tôi có thể đưa <u>nội dung gì</u> vào đào tạo với thời lượng như thế nào? Tôi thiết kế khoá đào tạo chuyên sâu tới mức nào? Các hỗ trợ về âm thanh, hình ảnh tôi nên sử dụng như thế nào?
WHO - AI	Người tham gia đào tạo là ai? Tuổi? Quốc tịch? Trình độ? Khả năng về ngôn ngữ? Kinh nghiệm trước đây? Kỳ vọng? Tư duy - quan điểm của họ như thế nào?
WHEN - KHI NÀO?	Lúc nào là thời điểm tốt để thực hiện đào tạo? Tôi cần dành bao nhiêu thời gian cho khoá đào tạo?
WHERE - Ở ĐÂU	Trong toà nhà? Phòng nào? Cần sắp xếp như thế nào? Các ảnh hưởng có thể là gì? Nhiệt độ? Tiếng ồn?

Các vấn đề về tổ chức khoá đào tạo

Lập kế hoạch đào tạo

- Xác định rõ đối tượng mục tiêu của đào tạo
- Quyết định về mục tiêu đào tạo/nâng cao nhận thức
- Xác định các đầu ra mong muốn sau đào tạo
- Lựa chọn phương pháp đào tạo và các nguồn lực cần có
- Đánh giá các yêu cầu và khả năng tham gia của các giảng viên
- Lên lịch cho ngày đào tạo, thời gian, chương trình và địa điểm, tần suất
- Xác định phương pháp đánh giá và hành động tiếp theo sau đào tạo

Phát triển năng lực

Các đối tượng mục tiêu

- Nhân sự cấp quản lý
- Người giám sát
- Công nhân
- Chuyên viên
- Nhà cung cấp
- Đơn vị dịch vụ
- ...

Một số điều...

- Các kiến thức và kỹ năng nào cần có để người tham gia thể hiện được vai trò và nhiệm vụ trong vấn đề quản lý năng lượng?
- Các kiến thức/kỹ năng nào còn thiếu hụt?

Hiểu học viên của bạn

- Phân biệt giữa giảng dạy cho sinh viên và cho học viên đến từ nhà máy

Học viên đã có kinh nghiệm tại nhà máy	Sinh viên
Đã có rất nhiều kinh nghiệm	Trẻ, ít hoặc không có kinh nghiệm
Rất ít thời gian cho việc tham gia đào tạo	Có nhiều thời gian để nghiên cứu và học tập
Có so sánh giữa các nội dung được học với thực tiễn công việc/ môi trường đang làm việc	Không có hoặc có ít sự suy ngẫm/ so sánh với thực tiễn
Ưu tiên học qua trải nghiệm	Ưu tiên học lý thuyết

Hiểu học viên của bạn

Phân biệt giữa giảng dạy cho sinh viên và cho học viên đã có kinh nghiệm

1. Quy tắc học tập của học viên đã có kinh nghiệm thực tế/tại nhà máy
2. Sử dụng phương pháp “học qua trải nghiệm”



Hiểu học viên của bạn

Các chuyên gia trong ngành:

- Muốn thể hiện mong muốn học hỏi,
- Ưu tiên cách học tự trực tiếp (self-directed learning)
- Mong muốn đưa các kinh nghiệm làm việc vào quá trình học,
- Hướng tới việc giải quyết các vấn đề của họ mỗi ngày dựa trên các nội dung đào tạo

	Giảng dạy sư phạm	Đào tạo cho người đi làm
Người học	Phụ thuộc vào giảng viên	Tự học/ tự điều chỉnh
Kinh nghiệm	Không có kinh nghiệm	Kinh nghiệm đa dạng và nhiều
Tính sẵn sàng học tập	Được yêu cầu	Dựa trên nhu cầu và mong muốn
Định hướng	Tiếp thu bài học theo yêu cầu	Phụ thuộc vào các tình huống cuộc sống/công việc, tập trung vào nhiệm vụ cụ thể
Động lực	Áp lực bên ngoài, điểm số	Thường là động lực bên trong, tự giác
Vai trò của giảng viên	Thiết kế quá trình học và quyết định các môn học	Người dẫn dắt, người khơi dậy tiềm năng

Nguyên tắc đào tạo cho người đi làm

1. Học qua thực hành.

- Hãy là một người dẫn dắt.
- Trải nghiệm học tập đến từ việc khiến mọi người bắt tay vào thực hiện nhiệm vụ.

Nguyên tắc đào tạo cho người đi làm

1. Học qua thực hành

2. Sử dụng ví dụ thực tiễn

- Hãy sử dụng các ví dụ mà họ có thể liên hệ với thực tiễn công việc.
- Người đi làm sẽ liên hệ các kiến thức học được với những gì mà họ đã biết.

Nguyên tắc đào tạo cho người đi làm

1. Học qua thực hành

2. Sử dụng ví dụ thực tiễn

3. Các thức đào tạo đa dạng.

- Điều chỉnh tông giọng và tốc độ phù hợp trong suốt khoá học
- Sử dụng các cách thức đa dạng để truyền tải thông điệp một cách vui vẻ và tinh tế.

Nguyên tắc đào tạo cho người đi làm

1. Học qua thực hành
2. Sử dụng ví dụ thực tiễn
3. Cách thức đào tạo đa dạng
4. Tập huấn “thân thiện”

- Tạo ra môi trường học tập thân thiện, cởi mở.
- Có các hoạt động xã hội đơn giản hoặc các hoạt động làm quen với nhau.

Nguyên tắc đào tạo cho người đi làm

1. Học qua thực hành
2. Sử dụng ví dụ thực tiễn
3. Cách thức đào tạo đa dạng
4. Tập huấn “thân thiện”

5. Làm rõ mục tiêu đào tạo cho học viên.

- Xác định rõ ràng các mục tiêu đào tạo là rất quan trọng
- Tạo điều kiện để người học có thể theo dõi được tiến trình học tập
- Liên tục trao đổi từ đầu khoá học và phản hồi vào cuối khoá đào tạo

Key Adult Learning Principles

1. Học qua thực hành
2. Sử dụng ví dụ thực tiễn
3. Cách thức đào tạo đa dạng
4. Tập huấn “thân thiện”
5. Làm rõ mục tiêu đào tạo cho học viên.
6. Hướng dẫn và gợi nhắc; không “yêu cầu”.

Hỗ trợ tất cả những gì học viên cần –
Đưa ra các ví dụ, minh chứng, sử dụng
phương pháp tiếp cận đa phương thức
Để cho người học suy ngẫm qua các bài
học theo cách của họ và tự tìm ra các
câu trả lời

Đánh giá nhu cầu đào tạo

Mục tiêu chung

1. Để phát triển hay thay đổi thái độ?
2. Để tăng cường kiến thức?
3. Để phát triển/nâng cao các kỹ năng cụ thể?

Loại hình đào tạo

- Định hướng chung hay bồi dưỡng
- Liên hệ với thực tiễn (Hướng dẫn)
- Học qua thực hành (On-the-job)
-



Ghi chép lại các nhu cầu đào tạo

Ma trận đào tạo cơ bản - Ví dụ

Mục tiêu đào tạo hoặc chủ đề đào tạo	Các thực hành hiệu quả năng lượng	SEUs và kiểm soát vận hành	Giám sát hiệu suất năng lượng	KNK và kiểm soát khí thải	Đánh giá nội bộ Hệ thống quản lý năng lượng
Ví trí					
CEO/ Giám đốc/ GM		●	●	●	●
Quản lý sản xuất	●	●	●	●	●
Giám sát sản xuất	●	●	●	●	
Quản lý năng lượng /hệ thống phụ trợ	●	●	●	●	●
Nhân sự hệ thống phụ trợ	●	●	●	●	
Công nhân	●	●	●		
Cán bộ EHS	●	●	●	●	●
Văn phòng.	●		●		●
.....					

Ghi chép lại các nhu cầu đào tạo

Ma trận đào tạo cơ bản - Ví dụ

Chú thích
 D = Detailed - Chi tiết
 S = Specific - Cụ thể
 O = Overview - Tổng quan
 I = Information only - Thông tin

Mục tiêu đào tạo hoặc chủ đề đào tạo	Các thực hành hiệu quả năng lượng	và kiểm soát vận hành	Giám sát hiệu suất năng lượng	KNK và kiểm soát khí thải	Kiểm toán nội bộ Hệ thống quản lý năng lượng	
Ví trí						
CEO/ Giám đốc/ GM		I	O	I	O	
Quản lý sản xuất	D	D	D	D	S	
Giám sát sản xuất	S	D	S	S		
Quản lý năng lượng /hệ thống phụ trợ	D	D	D	D	S	
Nhân sự hệ thống phụ trợ	S	D	S	S		
Công nhân	S	S	I			
Cán bộ EHS	O	O	D	D	D	
Văn phòng.	I		I		I	
.....						



Ghi chép lại các nhu cầu đào tạo

Ma trận đào tạo cơ bản - Ví dụ

Sử dụng ma trận đào tạo để

- xác định và tổ chức các yêu cầu đào tạo và các nhu cầu cho mỗi vị trí trong doanh nghiệp
- phân biệt giữa các chủ đề đào tạo áp dụng cho các nhóm đối tượng học viên rộng (tất cả các nhân viên ví dụ như đào tạo hướng dẫn) với những chủ đề mà áp dụng cho một nhóm đối tượng học viên hẹp (nhân viên hệ thống phụ trợ, người vận hành lò hơi, cán bộ EHS => các kiến thức và kỹ năng cụ thể)
- theo dõi tiến trình của mỗi nhóm đối tượng học viên hướng tới việc họ hoàn thành các yêu cầu đào tạo
- đánh giá hiệu quả đào tạo

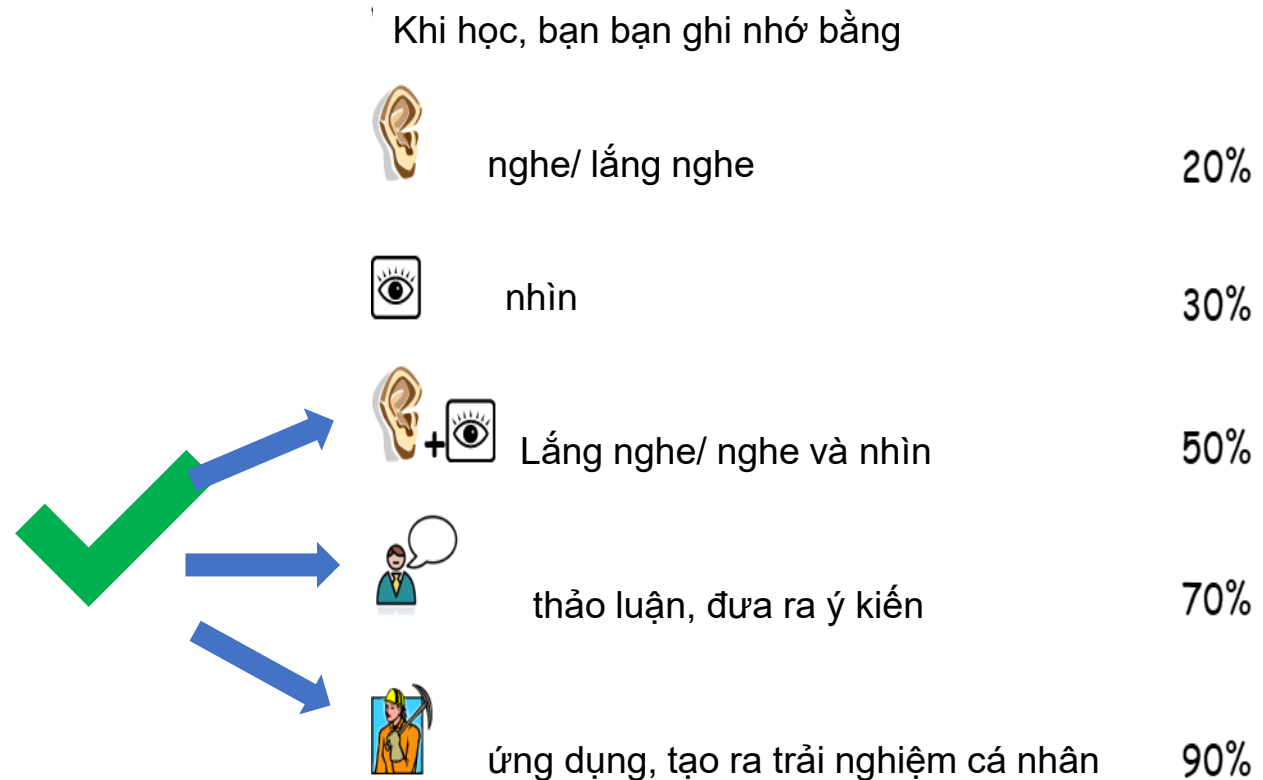
Ví dụ về video/phim

Napo in... Shocking situations - YouTube

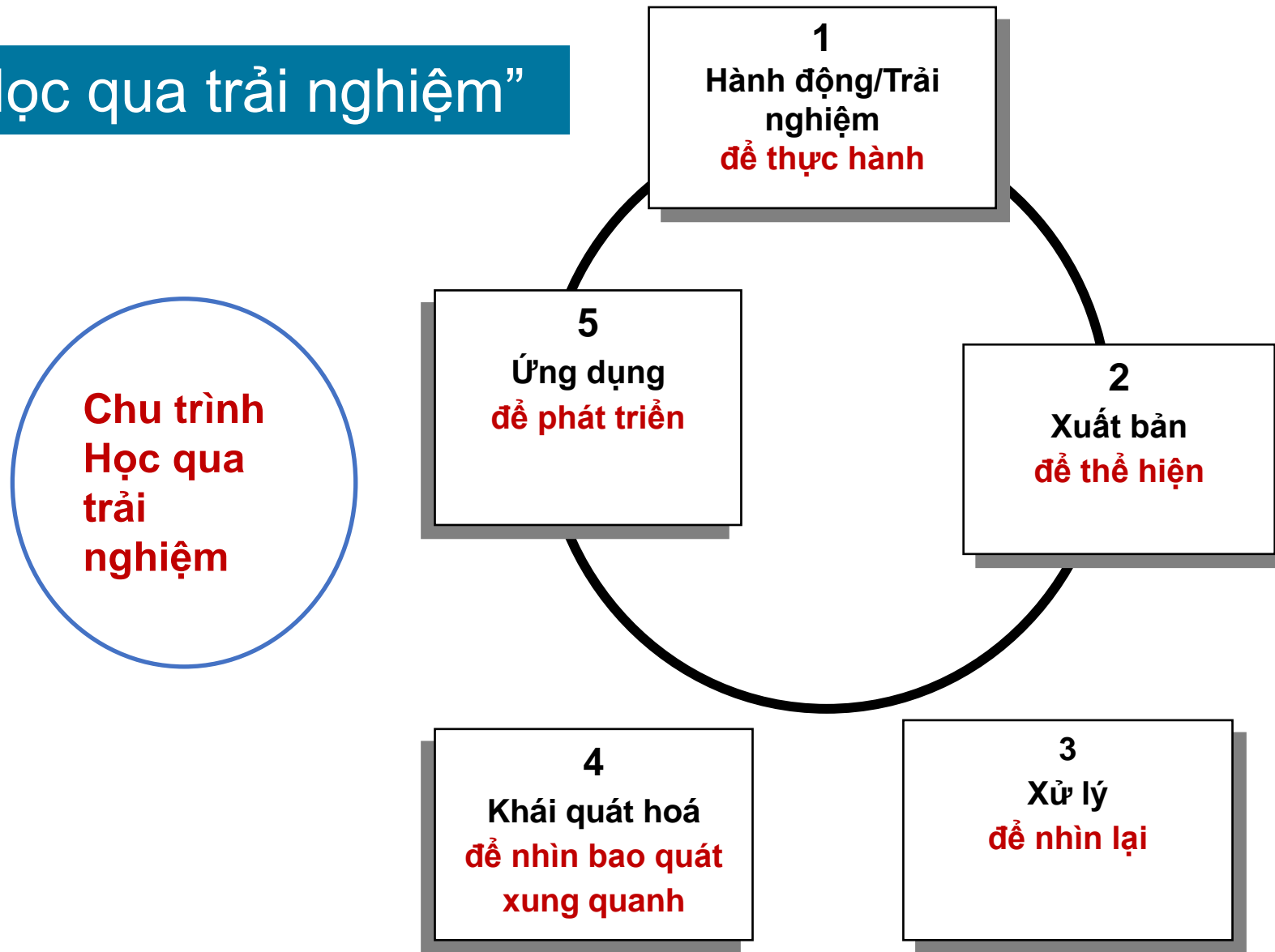


Hiệu quả của “Học qua trải nghiệm”

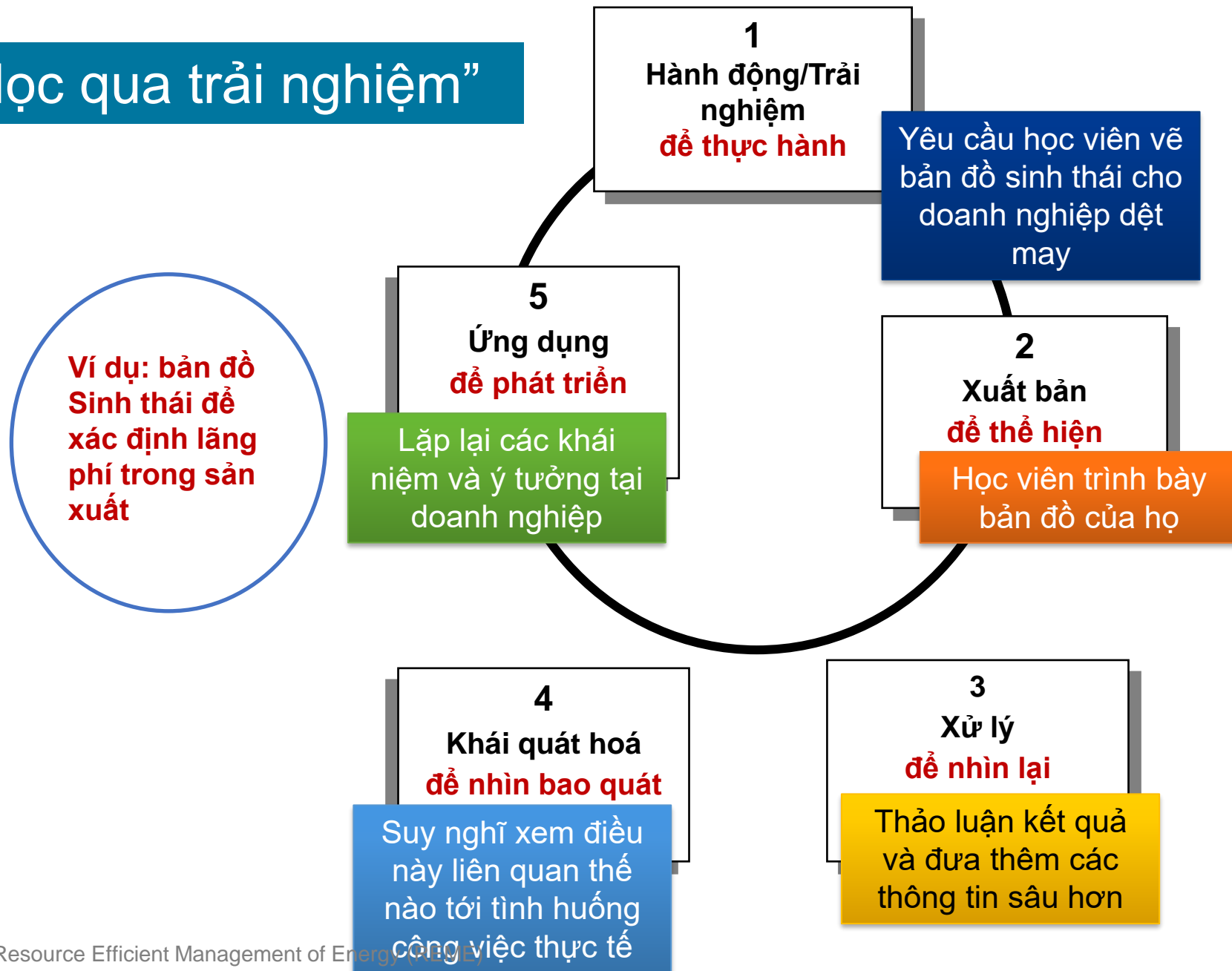
1. Học qua trải nghiệm



Chu trình “Học qua trải nghiệm”

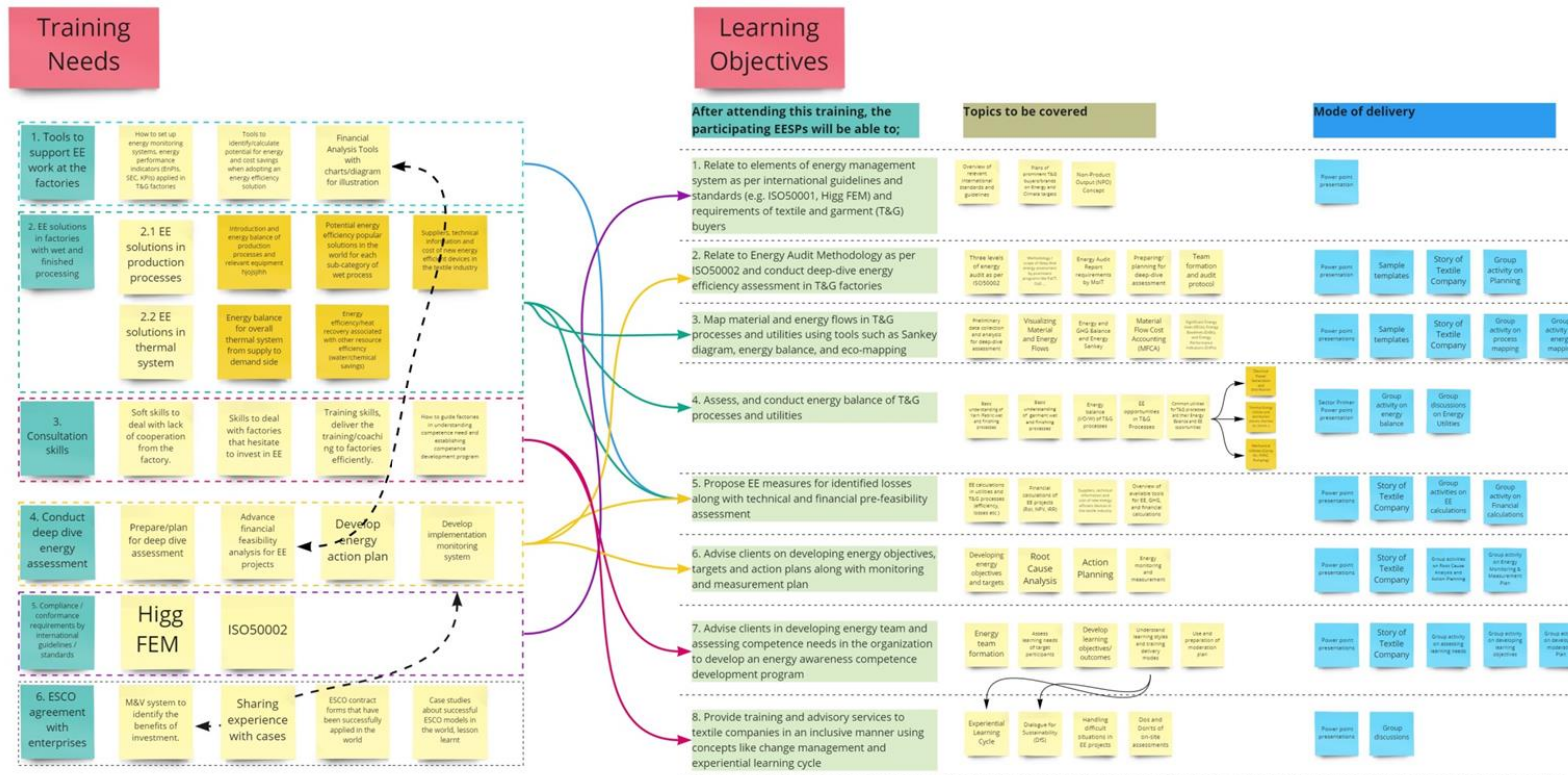


Chu trình “Học qua trải nghiệm”



Phát triển năng lực

Mục tiêu đào tạo - Ví dụ



Tình huống

Ban quản lý công ty Dệt May muốn bạn là một tập huấn viên để đào tạo nhân lực về Hiệu quả Năng lượng. Công ty đã yêu cầu bạn thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Xác định nhóm đối tượng đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn cách thức đào tạo phù hợp
- Gợi ý cách bạn sẽ đào tạo hiệu quả

Thời gian: 30 phút

Xây dựng kế hoạch bài giảng

- Kế hoạch bài giảng sẽ cung cấp các thông tin về:
 - Đối tượng đào tạo
 - Mục tiêu đào tạo
 - Cách thức đào tạo
 - Lịch đào tạo
 - Kế hoạch thời gian cụ thể;
 - Tên của các chủ đề và thời gian
 - Nội dung, các điểm chính cho thảo luận/đào tạo, tóm tắt các hoạt động sẽ thực hiện, thông điệp chính...
 - Cách thức giảng bài cho mỗi chủ đề
 - Tài liệu đào tạo cho mỗi chủ đề
 - Các trách nhiệm
 -

Kế hoạch bài giảng

Ví dụ

Thời lượng	Mục tiêu	Nội dung và Ghi chú	Phân công	Tài liệu
30p	Chào mừng và Giới thiệu	Chào mừng Giới thiệu nhanh về Chương trình Chụp ảnh nhóm		Danh sách học viên, Tài liệu đào tạo Bảng Miro
70p	001 - Tạo ra hiểu biết chung về khung làm việc của Hiệu quả năng lượng	Làm quen với khung làm việc quốc tế và quy định quốc gia sở tại • Cung cấp tổng quan về các tiêu chuẩn và hướng dẫn quốc tế, ví dụ ISO 50001 • Yêu cầu và kế hoạch cho các đơn vị mua bán/nhãn hàng Dệt may về mục tiêu Năng lượng và Khí hậu		Bài trình bày EE_1101_Tổng quan Hiệu quả năng lượng
5p	Giải lao			
30p	001 - Tạo ra hiểu biết chung về khung làm việc của Hiệu quả năng lượng	Làm quen với khung làm việc quốc tế và quy định quốc gia sở tại (tiếp) Tổng kết lại theo nhóm: các học viên đưa ra quan điểm về các quy định quốc tế, chia sẻ kinh nghiệm làm việc trong các công ty dệt may và những điều mà họ quan sát được liên quan vấn đề này (nếu có); đóng góp từ học viên để thêm các thông tin về yêu cầu về hiệu quả năng lượng tại quốc gia sở tại		Bảng Miro để ghi các thảo luận và ý kiến

Sử dụng kế hoạch bài giảng

Trước khi đào tạo, kế hoạch bài giảng sẽ giúp:

- Cấu trúc buổi đào tạo dựa trên các mục tiêu, nội dung, tài liệu bài giảng, và thời gian phù hợp với đối tượng học viên
- Chuẩn bị kịch bản cho buổi đào tạo để làm rõ các mục tiêu đào tạo của mỗi bài học nhỏ trong buổi đào tạo đó
- Lên kế hoạch và kiểm tra các tài liệu cần có cho buổi đào tạo và cho mỗi bài học
- Phân công cho các điều phối viên
- Là cơ sở để trao đổi thông tin giữa các điều phối viên
 - Để có sự hiểu biết chung giữa những người điều phối về mục tiêu, nội dung, hậu cần, tài liệu, các điểm quan trọng khác của buổi đào tạo
 - Để xác định các tiêu chí nên có cho các phản hồi lẫn nhau và đánh giá kết quả của buổi đào tạo

Sử dụng kế hoạch bài giảng

Trong buổi đào tạo, kế hoạch bài giảng sẽ giúp:

- ‘kịch bản’ và ‘chủ đề chính’ luôn được gọi nhắc và giới thiệu qua các bài học nhỏ và các bước của phần bài tập
- Tránh việc quên các nội dung và các điểm quan trọng cần hỏi hoặc nhắc tới, đặc biệt là trong lúc giới thiệu và làm bài tập
- Kiểm soát thời gian phù hợp và ứng biến (khuyến khích ghi chú thời gian thực tế cho mỗi bài học trong suốt buổi đào tạo)
- Luôn đánh giá vào cuối ngày đào tạo và các phản hồi chung giữa tập huấn viên và học viên
- Xác định các điều chỉnh có thể cho kế hoạch bài giảng của ngày tiếp theo

Sử dụng kế hoạch bài giảng

Sau đào tạo, kế hoạch bài giảng sẽ giúp

- Là cơ sở để đánh giá cuối cùng tại cuối khoá đào tạo
- Để xác định xem mục tiêu, nội dung và thời lượng đào tạo đã đạt được so với mục tiêu ban đầu không (ở đây, cần phải ghi chú lại các thời gian cần có trong thực tế và các điều chỉnh trong quá trình thực hiện đào tạo)
- Kiểm tra xem kết quả và tác động kỳ vọng có đạt được không
- Để phân tích nguyên nhân tại sao các khía cạnh nào đó không đạt được
- Để phát triển các biện pháp thích ứng/ điều chỉnh cho các đào tạo tiếp theo hoặc để lên kế hoạch tiếp theo cho các biện pháp
- Để chuẩn bị cho các đào tạo tiếp theo, đặc biệt là để giảm thời gian chuẩn bị
- Để cung cấp các thông tin quy báo cho các chuyên gia đào tạo khác trong mạngluowis (và cũng tương tự từ các chuyên gia).

Sử dụng kế hoạch bài giảng

Chia sẻ kinh nghiệm

- Cách bạn cấu trúc khoá đào tạo như thế nào?
- Bạn đã xây dựng kế hoạch bài giảng chưa? trong đó sẽ cung cấp thông tin gì?
- Điểm khác biệt chính giữa xây dựng kế hoạch bài giảng cho đào tạo trực tiếp và đào tạo trực tuyến là gì?

Tham khảo các mục tiêu đào tạo mà bạn đã xây dựng cho công ty Dệt May ở bài tập nhóm trước và thực hiện các nhiệm vụ sau theo nhóm:

- Xây dựng kế hoạch bài giảng cho khoá tập huấn
- Trình bày

Thời gian: 30 phút

Phát triển năng lực

Duy trì các tài liệu và hồ sơ

Những nội dung nào cần được ghi chép lại và lưu hồ sơ:

- ✓ Ngày tập huấn
- ✓ Tóm tắt nội dung hoặc đề cương các chủ đề
- ✓ Các phương pháp tập huấn đã sử dụng (Minh họa, thảo luận sâu, bài giảng, tóm tắt...)
- ✓ Tên và trình độ của các giảng viên
- ✓ Điểm danh học viên (tên, phòng ban, tên chủ đề/khoá học, ngày tập huấn và ký xác nhận)
- ✓ Bản lưu đánh giá quá trình và bài kiểm tra viết, và điểm số của tất cả học viên (nếu được)

Bài học

- Người lớn muốn thể hiện mong muốn học. Họ thích tự học có hướng dẫn, muốn đưa những kinh nghiệm của họ vào quá trình học, và muốn giải quyết các vấn đề hàng ngày họ gặp phải trên cơ sở những nội dung được học. Tập huấn viên cần áp dụng những phương pháp học theo cách học của người học. Chu trình học qua trải nghiệm là một ví dụ về phương pháp đào tạo cho người lớn.
- Xác định đúng sẽ giúp người tập huấn xác định mức độ chi tiết của nội dung đào tạo, thời lượng cũng như đánh giá tác động của đào tạo
- Kế hoạch bài giảng chi tiết sẽ giúp "mô phỏng" các buổi học trên giấy. Một kế hoạch bài giảng tốt có thể sử dụng để theo dõi các hoạt động đào tạo cũng như dùng khi cần tham khảo.

Tiếp theo

Xác định nhu cầu học về năng lượng đối toàn cán bộ của nhà máy, xây dựng một chương trình đào tạo/nâng cao nhận thức một cách có hệ thống, thực hiện đào tạo sử dụng phương pháp học theo chu trình trải nghiệm.

Tìm hiểu các thông tin bối cảnh hiện tại về đào tạo của nhà máy:

- Đã xác định được nhu cầu đào tạo về năng lượng?
- Ma trận đào tạo (chỉ ra đối tượng mục tiêu và chủ đề/mục tiêu đào tạo) đã có chưa và được duy trì không?
- Kế hoạch đào tạo hàng năm hiện đang có và được duy trì không?
- Có duy trì việc văn bản hoá và lưu hồ sơ đào tạo?
- Hiệu quả của đào tạo có được đánh giá?
- Chương trình đào tạo có được rà soát và cập nhật?



**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
I www.giz.de