



Školení pracovníků městského úřadu



Příručka č. 9

Tato příručka je určena pro kohokoliv, kdo uvažuje o proškolení pracovníků úřadu v otázkách spotřeby energie a souvisejících skutečnostech.

Obsah:

- Školení o energii - součást energetického řízení
- Formulace požadavků na školení
- Stanovení cílů školení
- Návrh obsahu školení
- Výběr vhodné metody školení
- Realizace školení
- Vyhodnocení úrovně školení

ŠKOLENÍ O ENERGII – SOUČÁST ENERGETICKÉHO ŘÍZENÍ

V minulosti bylo na energii nahlíženo jako na čistou technickou záležitost a většina školicích programů pod pojmem energetika byla zaměřena na technické otázky dodávek energie. S postupným růstem cen energie je stále více pozornosti věnováno její spotřebě a možnostem snížení nákladů na energii a tím i zlepšení ochrany ovzduší.

Město v roli spotřebitele energie je v případě, že se rozhodne zabývat svými náklady na energii a zavést/zlepšit dosavadní způsob řízení v této oblasti, v podobné situaci jako kterákoliv jiná organizace, která se rozhodne zavést systém energetického řízení. Zavedení takového systému se dotýká všech “organizačních jednotek”, a to jak řídicích složek, tak administrativy a technických pracovníků. Bez jejich vzájemné spolupráce systém nefunguje, a proto je potřebné seznámit všechny, jichž se zavedení systému řízení dotýká, s účelem a přínosy zlepšení hospodaření s energií i se způsoby, jak toho dosáhnout.

Při rozhodování o tom, jak uskutečnit školení o hospodaření energií v rámci městského úřadu, je třeba zvážit zejména dvě souvislosti, v rámci nichž se školení uskutečňuje:

- způsob energetického řízení,
- konkrétní situace a podmínky v organizaci/úřadu.

Způsob energetického řízení

Školení o hospodaření energií je pouze jedním z aspektů koordinovaného přístupu k energetickému řízení. Doplnuje ostatní klíčové činnosti, jakými je např. systematické sledování spotřeby energie či uplatnění systému monitoringu a targetingu, propagace, atd.

Školení je třeba zaměřit tak, aby odpovídalo aktuální situaci. I když město nemá právě dostupné investiční prostředky na projekty úspor energie, je účelné připravit program školení zaměřený na úspory provozních nákladů realizací energeticky úsporných opatření s nulovými nebo nízkými náklady.

Konkrétní situace a podmínky v organizaci

Každá organizace má svoji kulturu a systém fungování odrážející postoje a chování zaměstnanců, úroveň jejich znalostí a vzdělání a hierarchii jejich zařazení. Tyto faktory musí být respektovány, protože školení bude probíhat v tomto prostředí. Je velmi důležité identifikovat v každé organizaci možnosti i překážky, které se vyskytují při zvyšování energetické účinnosti a z nich odvodit druh plánovaného školení, jeho náplň, vhodnou metodu a rozsah.

Rozsah školení a náklady

Náklady školení jsou zpravidla omezujícím faktorem rozsahu školení, a proto se jimi obvykle začneme zabývat ihned na počátku. Výše nákladů je úměrná požadované úrovni proškolení příslušných pracovníků, a proto je třeba nalézt kompromis mezi úrovní proškolení a dostupnými finančními prostředky. Otázky, na které je potřeba nalézt odpověď při přípravě školení z hlediska rozsahu a nákladů, jsou:

- Co je důležité?
- Co je nezbytné?
- Jaké je nejlepší využití vynaložených prostředků?
- Co je akceptovatelné pracovníky na jednotlivých hierarchických úrovních?

Z praktické zkušenosti vyplývá, že potenciál úspor energie dosažitelný opatřeními s nulovými náklady se pohybuje v rozmezí 3 % až 15 % z ročních plateb za energii. Vynaložíme-li na realizaci školení částku odpovídající 1 % z ročních nákladů na energii, školení

bude představovat opatření s nízkým rizikem a lze jej považovat za rozumnou investici. Je velmi pravděpodobné, že tato výše nákladů se vrátí během několika týdnů či měsíců, vše závisí na stávajícím stupni znalostí lidí a potenciálu úspor energie dosažitelném v objektech a zařízeních, které jsou v majetku města a městských organizací.

Šest kroků při přípravě programu školení

Pro dosažení požadované úrovně školení je vhodné projít šest základních kroků při jeho přípravě a realizaci:

1. Analýza požadavků na školení
2. Vypracování cílů školení
3. Vypracování obsahu školení
4. Výběr odpovídajících metod školení
5. Realizace školení
6. Vyhodnocení úrovně získaných znalostí.

Je důležité, aby osoba zodpovědná za školení mohla účinně dohlížet na přípravu i realizaci školení, a to i když se vlastního školení osobně neúčastní.

FORMULACE POŽADAVKŮ NA ŠKOLENÍ

Formulace požadavků na školení je velmi důležitý krok, protože napomáhá správné volbě cílů, formy a obsahu školení. Formulace může být provedena buď vlastními silami nebo externími školiteli.

Během analýzy požadavků na školení je nezbytné zodpovědět několik důležitých otázek shrnutých v následující tabulce.

STANOVENÍ CÍLŮ ŠKOLENÍ

Vypracování cílů školení je často mnohem obtížnější, než se na první pohled zdá. Cíle vztahující se ke znalostem (schopnostem) se určují relativně snadno,

často je však nutné cíle vztáhnout ke změně znalostí a přístupů. Vypracováváme-li cíle výuky, je důležité si pamatovat, že kritickým bodem je volba takového způsobu komunikace, kdy školitel i účastníci školení vědí, že učení skutečně probíhá (tzv. participativní metody). Všechny cíle školení by měly být popsány z hlediska účastníků školení. Definujeme cílový stav: to, co chceme, aby v důsledku školení byli jeho účastníci schopni dělat, či zlepšovat. Na počátku stanovení každého cíle vám k tomuto může napomoci myšlenka "Na konci školení budou účastníci schopni ..."

NÁVRH OBSAHU ŠKOLENÍ

Obsah školení bude přirozeně vycházet z vypracovaných cílů školení. Obsah by měl odrážet vše, co se bude muset účastník školení naučit, aby dosáhl stanovených cílů.

Užitečné je vytvořit si návrh obsahu školení, který slouží jako zásoba nápadů a myšlenek, ze kterých se sestaví konečná verze obsahu, a kontrolní seznam pro ověření úplnosti potřeb školení.

Během této fáze přípravy je pro autora obsahu výhodné průběžně se stavět do role účastníka školení. Ověří si tak, že obsah je smysluplný a má odpovídající úroveň (ve vztahu k účastníkům). Vypracování obsahu také zhruba určuje čas potřebný k dosažení plánovaných cílů školení. Často se stává, že čas vymezený pro školení je určen dříve, než jsou stanoveny cíle nebo obsah školení. Je-li vymezený čas příliš krátký, může to vést ke zpochybnění obsahu školení či k jeho nedostatečné hloubce. Také je třeba pamatovat na to, že školitelé mají tendenci překračovat jim vymezenou dobu a je zapotřebí vytvořit dostatečnou rezervu i pro přestávky a diskusi.

	Otázka	Aktivita a požadavek na školení
1	Jaká je současná úroveň znalostí u řídících pracovníků, techniků a administrativy v dané oblasti?	Zvýšení úrovně povědomí o nutnosti šetření energií a o vhodných metodách, nákladech a přínosech úspor energie. Následky v případě 'provedení' a 'neprovedení' školení.
2	Čeho chceme dosáhnout? Existují v organizaci faktory, které mohou negativně / pozitivně ovlivnit navržené školení?	Krátký popis očekávaných přínosů školení. Stanovení nezbytného minima pro dosažení přínosů školení.
3	Kdo bude školen?	Výběr účastníků školení.
4	Jaký má být rozsah školení?	Stanovení obsahu školení.
5	Kdo má kvalifikaci a je schopen provést školení?	Výběr školitelů.
6	Jaký program školení je nejvhodnější?	Harmonogram. Zahájení. Délka a četnost školení. Problémy při uvolňování účastníků školení.
7	Jaké místo konání je nejvhodnější?	Místo a počet účastníků. Místnosti, vybavení, příručky, ostatní zdroje.

VÝBĚR VHODNÉ METODY ŠKOLENÍ

Máme-li určeny cíle a obsah školení, je velmi důležité vybrat nejvhodnější metody školení. Zájem a aktivní spolupráce účastníků školení lze zajistit vhodnou kombinací příslušných metod.

Nejlépeších výsledků lze dosáhnout, pokud školitel střídá jednotlivé metody a pokud možno zapojí všechny účastníky v co největší míře – k obvyklé prezentaci příspěvků lze vytvářet malé diskusní kroužky, vytvářet skupinové a individuální projekty, vyhodnocovat prezentace, vytvářet bloky ‘otázky a odpovědi’, atd. Školitel by měl stimulovat, radit a citlivě vést, předat lidem to nejlepší, zadávat úlohy k prohloubení znalostí a pochopení praktických souvislostí a pomáhat účastníkům identifikovat jejich potřeby a pomáhat jim nalézt to, co by mělo být uděláno pro zlepšení jejich znalostí a přístupů. Během kterékoliv části školení je dobré použít více metod. Rovněž je vhodné využívat různých technických prostředků pro snížení jednotvárnosti školení - mluvené slovo, obrázky, videoprojekce, tabule, úlohy k samostatnému zpracování apod.

Druh vybrané metody závisí na řadě faktorů, mimo jiné na velikosti skupiny, počtu školitelů, prostorových a technických omezeních místnosti pro školení atd.

REALIZACE ŠKOLENÍ

Jakým způsobem je školení realizováno bude záviset na mnoha faktorech, včetně profilu účastníků, záměrech kursu, materiálech a metodách. Roli hrají rovněž preference školitelů.

Je důležité si uvědomit, že nehlédě na sebelepší přípravu či realizaci, školení bude úspěšné jen tehdy, když účastníci budou přicházet pozitivně naladěni. Je důležité, aby před účastí na školení byli seznámeni s jeho obsahem, a aby o jeho účelu něco věděli. Nejlepším způsobem je seznámení zaměstnanců s obsahem školení prostřednictvím jejich rozhovoru s přímým nadřízeným, v rámci něhož by jim bylo podáno vysvětlení, proč mají školení navštívit a jaké výsledky se očekávají.

VYHODNOCENÍ ÚROVNĚ ŠKOLENÍ

Vyhodnocení úrovně získaných znalostí je časově náročné a obtížné, přesto je však nezbytné zjistit, zda školení bylo přínosem pro účastníky a zda dosáhlo svých cílů. Vyhodnocení může být uskutečněno různými metodami, od prostého pohovoru s účastníky po skončení školení, až po sledování, zda dochází k realizaci praktické vědomostí získaných při školení a ke snížení spotřeby energie a snížení nákladů. Vy-

hodnocení poskytuje školiteli také zpětnou vazbu – je měřítkem úrovně jak přípravy, tak vlastní realizace školení. Vyhodnocení je rovněž potřebné pro městský úřad z hlediska účelnosti vynaložených prostředků na školení.

V průběhu vyhodnocení bychom se měli zaměřit na následující oblasti:

- Jaký je názor účastníků na kvalitu školení? Co považují za užitečné z hlediska obsahu a použitých metod? Považují školení ve vztahu k jejich práci za přínosné?
- Bylo dosaženo cílů školení? Naučili se účastníci to, co se naučit měli?
- Aplikovali účastníci získané znalosti v každodenní práci?
- Jaký vliv měla změna chování na spotřebu energie a výšku nákladů v oddělení, referátu, budově, kde vyškolení pracovníci pracují?

Metody vyhodnocení

Účinnost školení lze vyhodnocovat řadou metod. Všechny mají své pozitivní a negativní stránky.

Dotazníky. Účastníci školení mohou na jeho konci být požádáni o vyplnění dotazníku, jehož pomocí získáme informace o názoru účastníků na kvalitu kursu. Nejvhodnější je stručná forma dotazníku s konkrétními otázkami. Vzhled dotazníku (úprava) je rovněž důležitá. Někteří lidé dávají přednost označení jedné z předepsaných možností. Přímé otázky, na které účastníci odpovídají vlastními slovy, však umožňují získat užitečnější informace, např.: “Kterou část kursu považujete za nejužitečnější z pohledu praktické realizace úspor energie a nákladů na Vašem pracovišti?”

Akční plán. Mnohem výhodnější je vyhradit účastníkům školení na jeho konci dostatečný čas pro vypracování akčního plánu. Otázky k zodpovězení by měly být konkrétní: “Vyjmenujte šest praktických opatření, jimiž zajistíte snížení spotřeby energie na Vašem pracovišti.” Po vypracování akčního plánu každým účastníkem školení by všichni měli krátce prezentovat svá praktická doporučení na základě vědomostí získaných během školení. Školitel může schválit či naopak zpochybnit některá doporučení; což napomůže aplikovat znalosti získané v kursu do praxe (na pracovišti).

Testy a zkoušení. Testy a zkoušky umožňují získat kvantitativní informace o tom, co si účastníci ze školení odnesli. Častá forma testů – výběr z více mož-

ností – usnadňuje jejich vyplnění. Tímto způsobem se velmi snadno vyhodnotí získané znalosti. Schopnosti a přístupy však takto vyhodnotit nelze.

Dohled a kontrola prováděná energetickým manažerem/koordinátorem. Řídící pracovníci (jsou-li patřičně informováni) mohou sledovat chování a přístupy podřízených na pracovišti a měli by sledovat i pokroky, které jsou v oblasti hospodaření s energií dosahovány. Je velmi demotivující, pokud se pracovník vrátí ze školení a zjistí, že byl na něj poslán zcela formálně a jeho nové znalosti nenaleznou uplatnění.

Sledování spotřeby energie. Pro mnoho školitelů je jedním z největších problémů stanovení kvantitativních parametrů přínosů školení. Kvantifikace přínosů zkvalitnění energetického řízení je možná, pokud je zaveden systém sledování spotřeby paliv a energie, např. M&T - Monitoring & Targeting. Systém M&T podružně měří spotřebu energie v tzv. zúčtovacích střediscích. Tento systém by měl být schopen identifikovat trendy snižování spotřeby jako výsledek provedení školení (systém typu M&T je využíván v Brně pro sledování a vyhodnocování spotřeby energie ve školských zařízeních – viz Příručka č. 5).

Kategorie pracovníků

Hlavní kategorie pracovníků, kteří by měli prodělat školení, jsou vedoucí pracovníci, inženýři a technici a uživatelé budovy.

Typ školení bude pro většinu kategorií rozdílný, a to jak z hlediska rozsahu, formy i školené problematiky. Je proto nutné oddělit různé kategorie pracovníků při školení, aby se dosáhlo potřebného přínosu školení.

Závěr

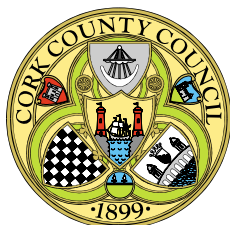
Školení pracovníků je významným prvkem v kampani úspor energie, a proto by mu měla být věnována velká pozornost. Je vhodné úzce vázat problematiku úspor energie s problematikou ochrany životního prostředí a využívání netradičních a obnovitelných zdrojů energie.

Literatura

1. *Staff Training on Energy – Good Practice Guides for Energy Auditing within Local Authorities No. 11 – EU SAVE II Programme*
2. *Metodika tréninku a školicí techniky, Nadace Fond pomoci místní správě ČR*

Seznam příruček:

1. Příručky energetického řízení pro místní správu – jejich účel a využití
2. Energie, životní prostředí a udržitelný rozvoj
3. Energetická politika města a její realizace – význam energetického řízení na úrovni města
4. Úloha veřejných představitelů města v energetické politice – ustavení energetické komise města
5. Klíčové oblasti úspor energie
6. Energetické audity
7. Řízení a kontrola provádění auditů
8. Realizace projektů energetických úspor
9. Školení pracovníků městského úřadu
10. Zvyšování povědomí občanů o významu energetických úspor a o výsledcích činnosti města v této oblasti



Tato příručka je součástí souboru 10 příruček připravených v rámci programu SAVE II Evropské Unie a s podporou České energetické agentury. Příručky byly připraveny ve spolupráci zástupců místní správy a soukromých organizací, jmenovitě Cork County Council (Irsko), March Consulting Group (Velká Británie) a March Consulting s.r.o. (ČR) a SRC International CS s.r.o. (ČR).