

11. Мотивація енергоефективності на виробництві. Робота з персоналом, підготовка кадрів

Керування - це процес досягнення цілей за допомогою інших людей, і важливою задачею енергоменеджера є спроба впливати на поведження людей скоріше шляхом приведення прикладів і переконання, чим шляхом указівок, що їм робити.

Існувала точка зору, що керування енергією - це технічне питання (проблема). Розглянемо питання підвищення енергоефективності в будинках. Утручання кінцевого споживача в процес функціонування будинку сприймається неприпустимим, і найчастіше основною метою технічного персоналу є мінімізація впливу споживача на елементи автоматичного керування будинком. Хоча вірно, що кращий контроль над бойлерною системою, кімнатними термостатами й таймерами відключення можуть істотно удосконалити енергоефективність і зменшити енергоспоживання. Людська натура така, що люди найчастіше намагаються знайти способи «обдурити» різні автоматичні системи; вони залишають відкритими вікна і двері, вони залишають світло включеним там, де в цьому немає необхідності, вони намагаються перенастроїти пристрої контролю і термостати. У той же час таке поведження людей, що знаходяться в будинку, є головним болем техніків і інженерів. Але, незважаючи на все це, коли начебто б усі розуміють «що відбувається», на практиці, власників будинків, керівників, менеджерів усе рівно необхідно умовляти і переконувати займатися питаннями енергозбереження й енергоефективності.

Досягти успіху в енергозбереженні - значить переконати людей поводитися по-іншому. Процвітання буде залежати, насамперед, від власного стилю керування і від культури, рівня керованості підприємства.

Проблема полягає в тому, що для більшості людей питання енергоефективності мають низький пріоритет. Люди зауважують те, що їх оточує, тільки тоді, коли вони почувають раптовий дискомфорт: якщо стає занадто чи пекуче занадто холодно, занадто чи задушливо занадто протягає, якщо висвітлення занадто яскраве чи занадто тьмяне. З погляду комфорту, люди прагнуть до стабільності, так, що важко змусити людей приділити проблемі енергоменеджмента та увага, який воно заслуговує. Пам'ятайте, що Ви хочете використовувати енергію більш ефективно, щоб зменшити витрати й забруднення навколишнього середовища.

Але, щоб мотивувати людей, необхідно перевести (застосувати) ці мети організаційного масштабу на речі, що люди хочуть виконати. Якщо необхідно здобути вплив над людьми, які не підкоряються, тоді мети повинні збігатися з цілями підприємства. Щоб домогтися цього, необхідно продемонструвати, що діяльність і пропоновані вимоги спрямовані на користь підприємства в цілому. Але часто відбувається наступне: енергоменеджери одержують від дирекції, топ-менеджерів адміністративні вказівки, завдання – «зменшити витрати на оплату за енерговикористання на деякий (частіше довільний) відсоток». Після

цього починається адміністративно-командне відпрацьовування отриманої вказівки. І тільки деякі підприємства (навіть на Заході) домоглися енергозбереження, переконавши людей змінити їхнє відношення й поведження.

Існує багато можливостей підвищити вплив на персонал підприємства, вони включають наступні:

- Діяльність повинна гарантувати, що люди витягнуть що-небудь корисне для себе з того, що їм запропоновано
- Треба використовувати різні форми заохочення, наприклад, преміювання, похвала, просування по чи службі замовлене слово потрібним людям
- Розширювання впливу у всіх напрямках діяльності підприємства, тому що енергоменеджмент стосується всіх сфер функціонування підприємства.

Спонування (Мотивація)

Що спонукує людей? Як того, щоб люди виключали зайве світло чи застосовували більш енергоефективне устаткування? Як домогтися того, щоб вони точно підраховували кількість споживаної енергії кожен місяць і відсилали дані вчасно? І як можна домогтися інвестування в заходи, які допоможуть збереженню енергії?

Мотивування людей:

- гроші – це не єдиний чи кращий спосіб мотивації діяльності;
- визнання й відповідальність можуть мати більший спонукальний вплив;
- фінансове заохочення, однак, може бути розцінене як визнання гарне виконаної роботи;
- збільшення автономії й особиста відповідальність стимулюють мотивацію;
- проблема – часто люди не хочуть змінювати ритм свого життя, свій уклад і не схильні учитися чому-небудь новому.

Мотивація - це те, що спонукує людей діяти добровільно визначеним способом і протистояти виникаючим складностям. Люди мають основні потреби (наприклад, їжа), що, якщо вони не задовольняються, починають накопичуватися (наприклад, почуття голод), що завершується дією (пошук їжі). Але люди роблять вчинки і по більш складних причинах. Вони часто живуть суспільними відносинами, почувають свою особливість і мають потребу в спілкуванні з іншими людьми. Отже, тиск із боку колег може більш бути ефективно, чим фінансові чи стимули управлінський контроль. Організація, що приймає цей підхід, виявляє більше занепокоєння про моральний стан персоналу. Така організація придумує форми групових стимулів, ніж індивідуальні, надає інформацію службовцем, скажемо, через газету компанії, і намагаються зробити робоче місце джерелом задоволення для кожного.

Одним з головних шляхів створення почуття задоволення від роботи є впорядкування її таким чином, щоб люди могли досягти свої власні цілі, направляючи свої зусилля на зустрічні цілі підприємства. У такому випадку можуть бути установлені високі продуктивні стандарти, якщо люди сприймають їхній як свої власні. Ідея "збагачення від роботи" також важлива

для мотивування діяльності людей. Робота може приносити більше задоволення, якщо людям надати велику автономність. У цьому випадку персонал стає більш відповідальним за свої власні дії.

На поведження персоналу також впливають чекання (надії). Працівники підприємства зважують ціну зусиль і передбачуваної нагороди. Якщо необхідне від них, занадто велике в порівнянні з очікуваною винагородою, їхнє спонукання знижується. Воно також падає, якщо виявляється, що інші працівники одержали велику нагороду за ті ж зусилля. Способи, якими організація заохочує, чи не заохочує, діяльність будуть впливати на сприйняття і, таким чином, спонукувати. Хоча персонал цінує той факт, що існує ясний взаємозв'язок між зусиллям, виконанням роботи й нагородою, зовсім не очевидно, що можна спонукати людей удосконалювати їхню діяльність, просто збільшуючи винагороду. Підвищення визнання добре зробленої роботи і зростає відповідальність за контроль над цією роботою будуть, імовірно, більш ефективними. Погано те, що відсутність якого-небудь заохочення, нагороди демотивує людини. Тому надзвичайно активні люди, що займаються підвищенням енергоефективності, але незадоволені неадекватними засобами і неадекватним фінансуванням, перестають діяти.

Чію діяльність потрібно мотивувати (спонукати)

Існують шість категорій людей, діяльність яких потрібно мотивувати. Кожна група буде по-різному зацікавлена в енергоспоживанні, тому і мотивувати їх буде потрібно по-різному:

1. Старші менеджери

Головне спонукання для старших менеджерів - удосконалювати діяльність підприємства шляхом зниження витрат і збільшення прибутковості. Насамперед, таким чином, потрібно демонструвати свої досягнення в цих областях.

Потрібно показати їм, які були б тепер витрати на закупівлю палива, якби в минулому не були прийняті заходи для . Описати те, яким чином ці заощадження були досягнуті, шляхом чи переговорів по тарифах, чи інвестицій на спеціальні заходи для енергоефективності чи через поліпшення керування. Потім представити звіт, що визначить кількість усіх цих заощаджень, тому що це могутній інструмент у процесі ведення переговорів із приводу фінансування діяльності по керуванню і подальших інвестицій.

Деякі енергоменеджери роблять упор на авторитет могутнього начальника. Це не є ідеальним варіантом, оскільки залежить від того, скільки такий начальник протримається на своїй посаді і як довго він буде виявляти інтерес і підтримувати цих менеджерів. Але це швидкий спосіб для негайного впровадження програми по керуванню і одержання швидкого ефекту. Проблема, з погляду мотивації, полягає в тому, що опала і немилість можуть знищити будь-який прогрес. Систематично необхідно змінювати напрямок

діяльності в області мотивації для більшої безпеки й одержання підтримки по всій організації. Зокрема, треба представити іншим менеджерам успіхи в справі керування енерговикористанням як їхнє власне досягнення, навіть якщо вони досягнуті не лише їхніми зусиллями.

2. Керівники підрозділів

Очевидний спосіб мотивувати діяльність менеджерів відділів – це передати в їхні руки бюджетні засоби і покласти на них відповідальність за контроль над витратою енергії. Їхня мотивація в зменшенні енергоспоживання буде залежати від того, куди підуть ті засоби, що не цілком витратилися (надлишки засобів) на закупівлю енергії, і які бюджетні засоби закладені на поточний рік.

У деяких організаціях, люди, що розпоряджаються бюджетом, у стані зберегти пропорцію не витрачених на закупівлю енергії засобів і перемістити їх в інші статті бюджету. Таким чином, наприклад, факультет університету зможе використовувати заощаджені засоби на додаткове фінансування облич, що беруть участь у процесі ефективного енерговикористання, проведення досліджень, покупка устаткування і т.п. В інших організаціях, де будь-які надлишки забираються назад і бюджет на наступний рік пропорційно зменшується, немає стимулу до заощадження, особливо, якщо люди, що розпоряджаються бюджетом, стурбовані, що споживання енергії може раптом знову зрости, наприклад, якщо зміняться кліматичні умови.

Однак, вилучення заощаджених засобів не завжди є перешкодою. У деяких організаціях зниження витрат є достатнім стимулом для менеджерів відомств, навіть якщо всі заощадження повертаються в центральне керування. Підхід у такому випадку складається в інтегруванні енергоменеджмента в загальне керування використанням ресурсів і звіті про діяльність у тім же виді, що і про всі інші витрати.

Навіть у таких умовах керівники підрозділів (менеджери відомств) мають потребу в тім, щоб їм підказали способи заохочення їхнього персоналу зберігати енергію. Вони будуть мати потребу у підтримці й радах про те, яка манера поведінки імовірніше всього приведе до зменшення споживання енергії, а також у допомозі в справі підвищення усвідомлення персоналом важливості цього й у регулярному зворотному інформуванні про те, як вони виконують свої обов'язки.

3. Ведучий інженерно-технічний персонал

Це ті люди, що безпосередньо контролюють будинки й роботу устаткування, основних процесів. Щоб переконатися в тім, що контроль над споживанням енергії - важливий, що веде інженерно-технічному персоналу буде необхідно оцінити їхню власну діяльність і задоволення від роботи, принаймні, частково, з погляду підвищення приміщень і установок, що вони контролюють.

Їхня успішна діяльність буде також залежати від того, які їхні резервні виробничі потужності, і від того, яка їхня автономія і яка частина роботи відбувається за їхнім розсудом. Якщо вони працюють з повною самовіддачею, щоб підтримати роботу установок і приміщень, тоді їхня головна мета - запобігти поломкам і уникнути скарг від власників будівель.

Якщо робота ведучого інженерно-технічного персоналу недооцінюється керівництвом, старшими менеджерами; ігнорується, якщо що-небудь случается, якщо їм не надають засобів для реалізації основних заходів щодо , і якщо вони є об'єктом директиви зменшити витрати по споживанню енергії на деякий довільний відсоток, тоді їх, імовірно, буде надзвичайно важко мотивувати.

Якщо, з іншого боку, вони сприймуть ідею енергоефективності як особисту мету, якщо вони одержать підтримку, визнання й фінансування старшого керівництва, якщо вони одержать технічну підтримку, тоді результати їхньої діяльності будуть більш помітні.

Треба забезпечити особистий контакт із цими людьми. Підтримувати гарні робочі відносини з ними шляхом регулярних зустрічей. Чи будуть вони формальними чи неформальними, буде залежати від типу організації, і власного особистого стилю керування. Спосіб мотивації ведучого інженерно-технічного персоналу полягає в тому, щоб допомогти їм «збагатитися за рахунок роботи», допомогти відчути свій внесок у справу енергоефективності.

4. Енергоперсонал (персонал енергоменеджмента)

Як одержати задоволення від роботи? Доти, поки не переконати самого себе, буде неможливо мотивувати персонал і інших людей в організації. Варто зупинитися й подивитися на те, як можна відповісти на це питання. Менеджери звичайно мотивуються трьома основними моментами: **досягнення, командна робота і влада.**

Якщо орієнтуватися в роботі стиль «виконання проекту» і любити, коли такий «проект» досягає конкретних результатів, мотивація буде залежати від ясних цілей, дискретних дій і результатів, які можна буде вимірити. Треба вітати можливість підтримати виклик і одержувати задоволення від визнання старшими менеджерами. Коротше кажучи, треба мотивуватися **досягненнями.**

Якщо потрібно спілкуватися з людьми і є бажання працювати в групі чи команді, мотивація буде залежати від ступеня залучення інших людей у процес розробки і дії системи енергоменеджмента. Це прагнення організувати персонал як команду, і намагання створити корпоративний дух між відповідальними за енергоспоживання й представниками управлінських структур. Простіше говорячи, це мотивується **командною роботою.**

Якщо подобається впливати й направляти людей, мотивація буде будуватися на успішному керуванні діяльністю інших людей організації. Необхідно віддавати чи наказувати, принаймні, керувати поведженням інших. Мотивація – **влада.**

5. Відповідальні за енергоспоживання

Існують очевидні переваги в тім, щоб мати в кожному чи відділі будинку відповідальних за енергоспоживання зі спеціальним колом обов'язків. Існує зміст у знятті показників енергоспоживання вручну. Людина часто краще розпізнає проблему, чим автоматичні датчики. Якщо хтось залучений до процесу міркування про енергію, він також має вплив на відношення інших людей до цього питання і може заохочувати роботу колег в удосконалюванні керування. Попросите їх стежити і повідомляти про помилки, способи заощадження енергії, наприклад, утягніть їх у процес контролю за , закриваючи двері і вікна і, виключаючи світло.

Наскільки це буде успішним на практиці, буде залежати від організації й підходів, що застосовуватимуться в справі керування. Доти, поки загальна ідея енергоефективності не прийнята іншим персоналом, що контролює функція може мати очевидні негативні ефекти. Можна використовувати роботу відповідальних за енергоспоживання як тимчасову міру, зменшивши їхній контролюючі функції, як тільки організація введе автоматичний вимір і включить енерговикористання в загальне керування ресурсами.

Відповідальні за енергоспоживання мають потребу в підготовці й підтримці своєї діяльності, і, що, можливо, більш важливо, у заохоченні, щоб завзято виконувати часто невдячну, рутинну роботу. Вони повинні бачити, що те, що вони роблять, сприяє енергоефективності. Їм потрібно точно знати, чому точне і своєчасне зчитування даних із лічильників є вирішальними в ефективному керуванні енерговикористанням, і як повідомлення про помилки можуть зберегти енергію. Це означає, що необхідно забезпечити їх ясною й сучасною інформацією. І необхідно досліджувати будь-які помилки, про які стало відомо, швидко й ефективно.

6. Загальний персонал

У спробі мотивувати персонал, екологічні аспекти для багатьох людей будуть таким само істотними, як і заощадження фінансових ресурсів. Необхідно визначити вплив енергозберігаючих заходів на кількість шкідливих викидів і викидів CO₂. Представити це з погляду проблеми глобального потеплення і кислотних дощів.

Чи може організація надати частину заощаджень від використання енергії на благодійні нестатки. Якщо відділ не витратив бюджет, виділений на закупівлю енергії, персонал міг би визначити, на які благодійні нестатки цей надлишок може бути спрямований.

Немає необхідності говорити з кожним членом персоналу особисто, особливо, якщо можна забезпечити керівників підрозділів необхідним матеріалом для мотивування їхнього персоналу. Якщо необхідно, можна включити енергоефективність до програми по роботі з персоналом і помістити в стінгазеті організації замітки про визнання прогресу різних відділів у справі енергозбереження.

Стиль керування

Стиль керування буде торкатися мотивації персоналу, і тому необхідно адаптувати стиль роботи до культури організації так само, як і до окремої особи. Різні типи культур мають потребу в різних стилях.

- Корпоративна культура вимагає динамічного стилю керування, заснованого на особистому контакті. Пасує лідерам, мотивами яких є ризик і зміни.
- Командна культура вимагає підтримки як стилю керування, заснованої на зустрічах і обговореннях. Пасує людям-«помічникам», мотивом яких є співробітництво.
- Ієрархічна культура вимагає офіційного стилю керування, заснованого на спеціальних знаннях і процедурах. Пасує типу координаторів, мотиви яких – стабільність і контроль.
- Ринкова культура вимагають цілеспрямованого стилю керування, заснованого на постановці цілей. Підходить тим, хто любить досягати мети, мотивація яких – автономія й особиста відповідальність.

Очевидно, не кожна людина в організації відповідає цим ідеальним типам, так що потрібно адаптувати свої дії до вимог окремих людей. Необхідно тримати ці ідеї про мотивацію в розумі, під час виконання своїх функцій. Як можна застосувати їх? Не треба сприймати ці ідеї, як правила. Немає спрощених способів мотивації людей, але ці пропозиції допоможуть проаналізувати, чи добре виконана робота.

Підготовка, навчання персоналу

Головна мета навчання персоналу енергоменеджменту зв'язана не з розкриттям їм технічних питань, таких, як зняття показань з лічильників чи обробка звітів, а в більшому ступені з мотивацією. Потрібно спробувати зробити так, щоб підвищити значимість енергоменеджмента і переконати їх, що це діяльність, що заслуговує уваги.

Необхідно розробити різні заняття для різних груп людей, а не тільки одну стандартну двадцятихвилинну презентацію. Пристосувати кожен презентування до специфічних нестатків і рівня розуміння. Спеціальну увагу приділити підготовці семінарів для ключового персоналу, що безпосередньо впливає на споживання енергії. Такі семінари повинні мати визначену мету: удосконалювання інформації про енергоспоживання, що одержують ці люди, і як вони неї використовують.

Енергофоруми, тренувальні дні, семінари й бесіди – усе це дає можливість для підвищення усвідомлення енергоефективності і продажу послуг. Енергоменеджери можуть проводити презентації для всіх типів запрошених, наприклад, засідання правління, збори всіх менеджерів організації, семінари для бухгалтерів і менеджерів приміщень, техніків і обслуговуючого персоналу.

Контрольні питання

1. Що таке керування?
2. В чому полягає проблема енергоефективності?
3. Яким чином можна підвищити вплив на персонал підприємства стосовно енергозбереження?
4. Що таке мотивація (спонукання)?
5. Скільки існує категорій людей, діяльність яких потрібно мотивувати? Опишіть кожен з них.
6. Які стилі керування Ви знаєте?