

# ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Энергетический менеджмент (энергоменеджмент) представляет собой дисциплину, в которой вопросы управления энергоресурсами, повышения эффективности рассматриваются не только в рамках технических, но и с учетом организационных, мотивационных, информационных, маркетинговых, инвестиционных аспектов.

Под энергетическим менеджментом понимается также вид деятельности по управлению энергетическими ресурсами, повышению энергоэффективности, опирающийся на положения и методы теории энергетического менеджмента.

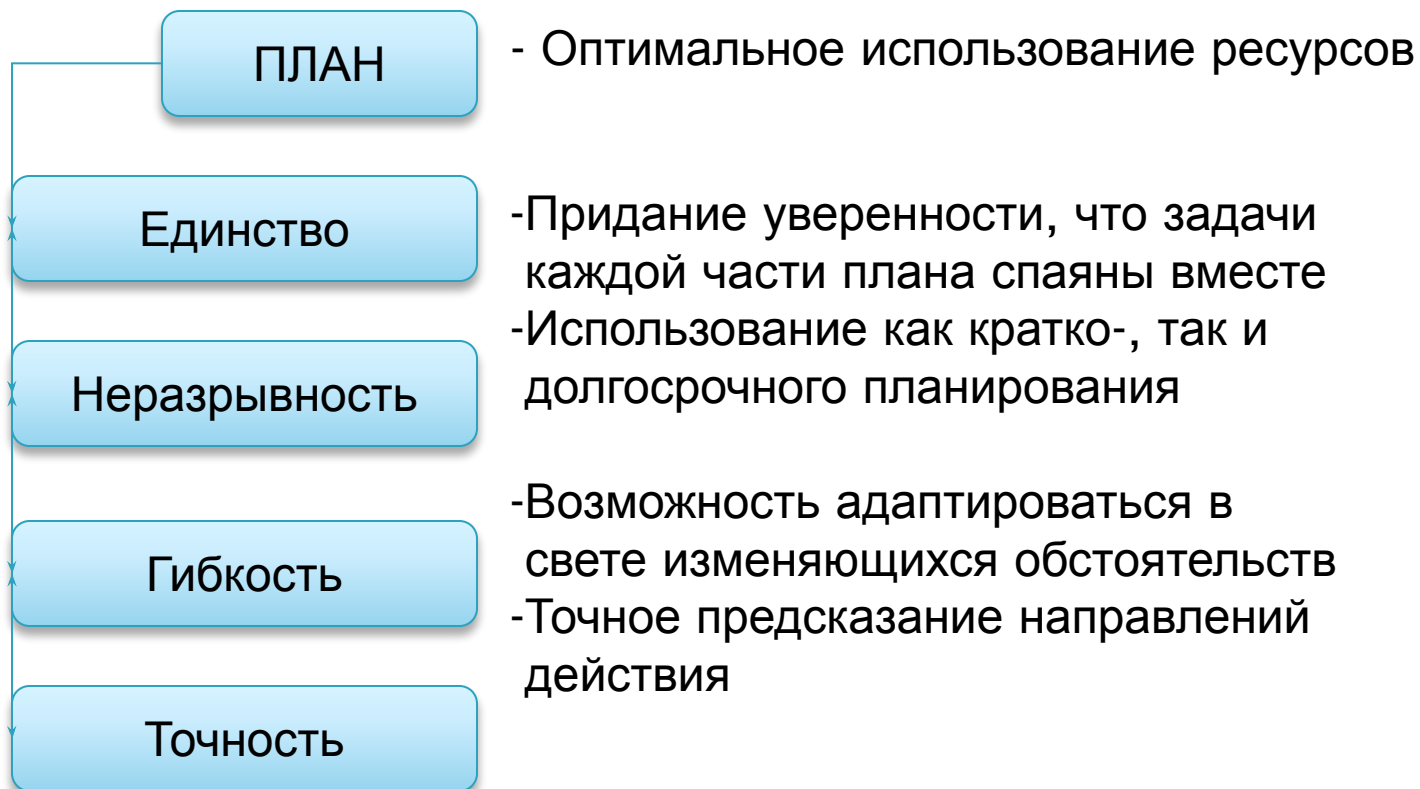
Под понятием энергетический менеджмент могут рассматриваться служба, структурное подразделение на предприятии, которое профессионально занимается вопросами управления энергоресурсами, повышением эффективности их потребления.

Концепция энергетического менеджмента означает менеджмент (управление) энергией как любым другим производственным ресурсом (материальным, финансовым, трудовым) с целью уменьшения затрат за счет повышения энергетической эффективности.

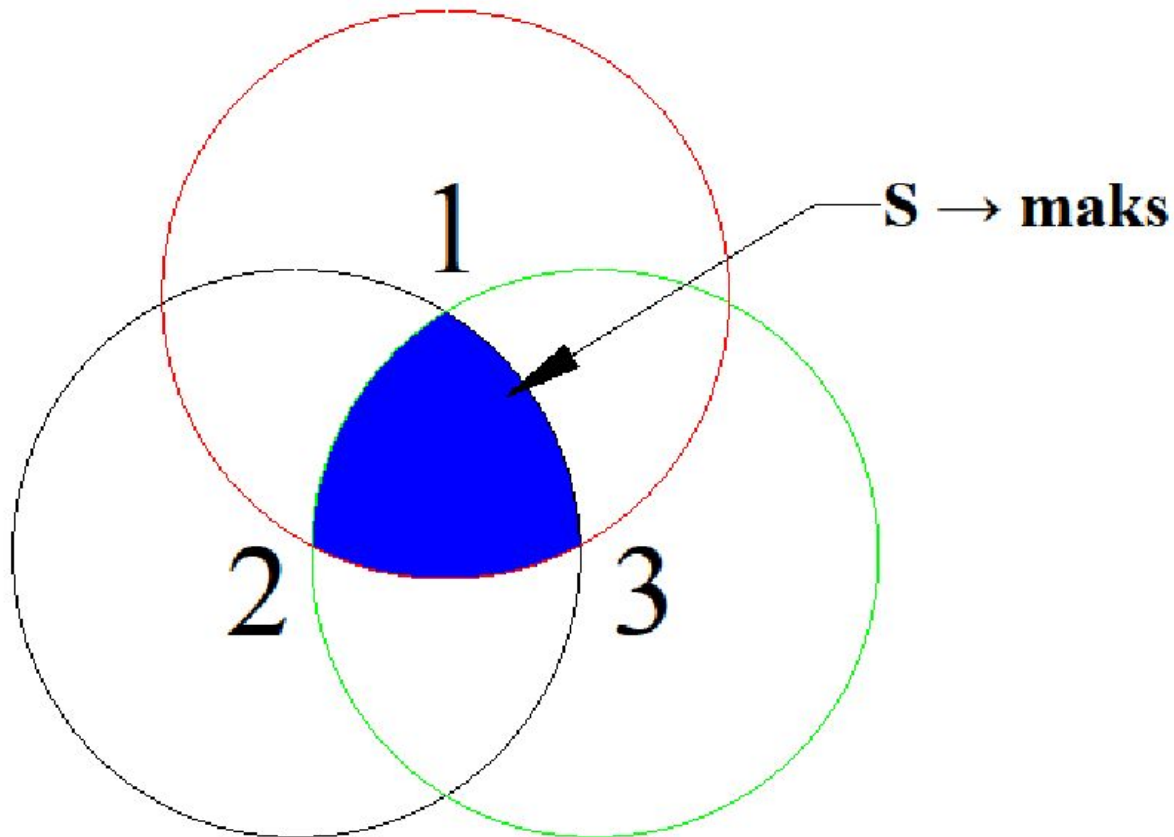
# Определение менеджмента - пять элементов.

<p><i>1. Предвидение и планирование (центральное звено в предприятии):</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• оценка будущего и предвидение ее;</li><li>• план, характеристики плана:<ul style="list-style-type: none"><li>- единство;</li><li>- неразрывность;</li><li>- гибкость;</li><li>- точность.</li></ul></li></ul>	<p><i>2. Организация:</i></p> <p>структура должна обеспечивать</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• своевременную разработку планов и их выполнение;</li><li>• единство рассмотрения и указания;</li><li>• ясное определение ответственности;</li><li>• точное решение;</li><li>• подбор и обучение менеджеров.</li></ul>
<p><i>3. Распорядительство:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• поддержание активности среди персонала посредством примера;</li><li>• знания о деле;</li><li>• знания о подчиненных;</li><li>• непрерывный контакт с персоналом;</li><li>• поддержание широкого взгляда на функции.</li></ul>	<p><i>4. Координирование:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• связь подразделений путем постоянного циркулирования информации;</li><li>• организация регулярных встреч с персоналом.</li></ul> <p><i>5. Контроль:</i> быстрота, санкции</p>

# Свойства плана



## Основная задача менеджера



- 1- Потребности отдельного работника
- 2- Потребности группы (отдела, участка, цеха)
- 3- Потребности задания

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.

## Менеджмент равнозначен "принятию решения"

Три стадии принятия решения:

- **обдумывание ситуации**, поиск причин, вызвавших проблему;
- **проектирование** (подготовка решения) - продумывание различных направлений решения;
- **выбор и деятельность.**

Каждая стадия, в свою очередь, процесс принятия решений.

Политическое решение – общее решение.

Исполнительная политика - более детальная политика.

Все действия человека по Саймону представляют собой процесс принятия решения.

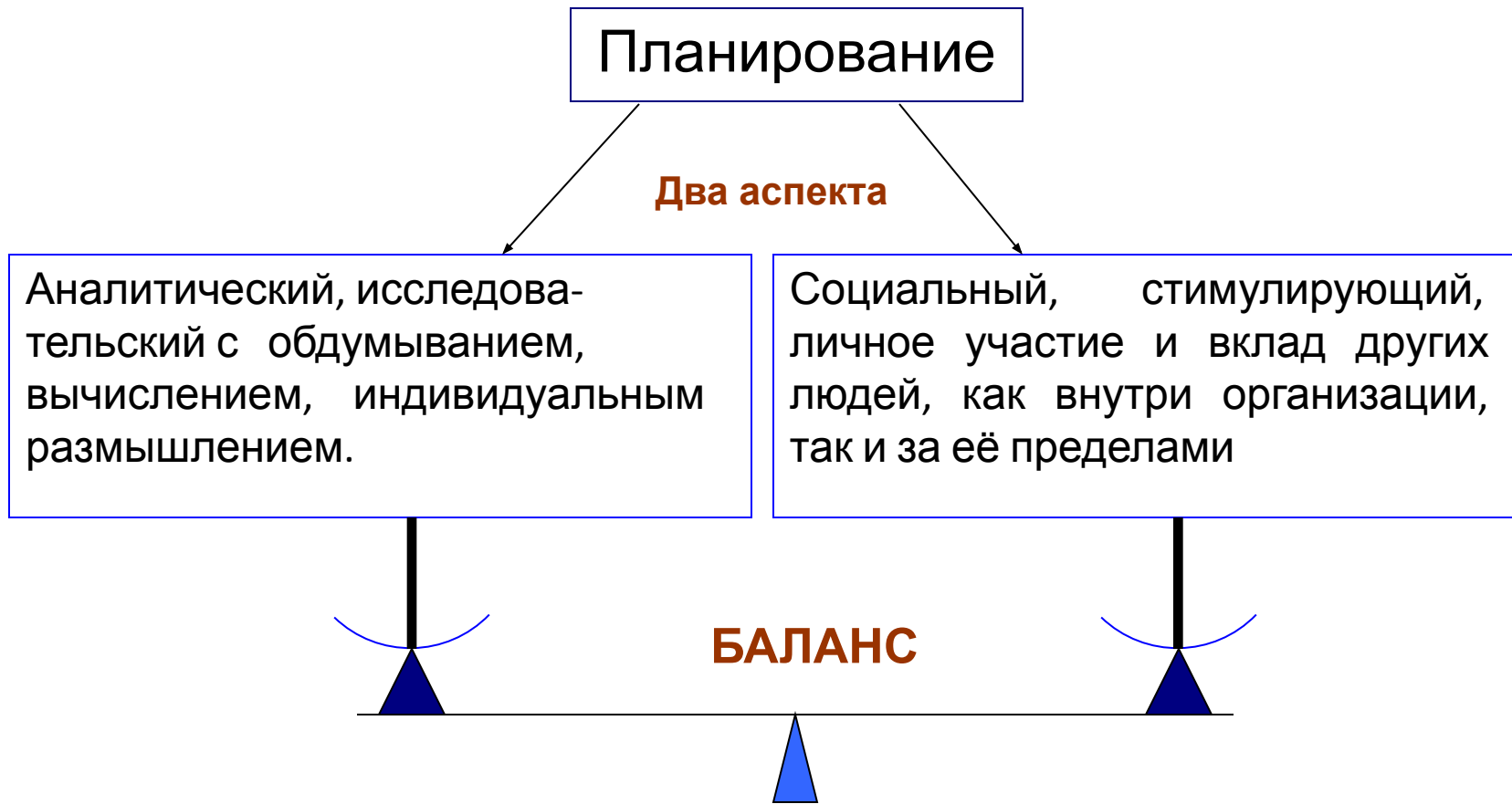
**Принятие решений - поиск и выбор удовлетворительных альтернатив, в редких случаях - поиск и выбор оптимальных альтернатив.**

## Основные компоненты плана



# Аспекты планирования

Планирование - итерационный процесс - последовательные ходы и повторные проходы.



# Уровни планирования по времени

**Долгосрочное** (стратегическое), **среднесрочное** (планирование производства, проекта), **краткосрочное** (операционное планирование задачи).

*Должны отвечать на вопросы:*

**ПОЧЕМУ?**

**Стратегическое  
или  
корпоративное  
планирование**

Разработка миссии организации, стратегических целей и общих подходов движения к ним, с учетом внешних и внутренних факторов.

**ЧТО?**

**Бизнес планирование**

Прогноз доходов и расходов: что нужно делать, какие для этого ресурсы и откуда они появятся. Бизнес-планирование обращает общие принципы в количественные прогнозы действий

**ЧТО В ЧАСТНОСТИ?**

**Оперативное  
планирование**

Планирование осуществления конкретных проектов или работы подразделений на определенный период времени (стандарты, процедуры, сроки, ресурсы).



## Этапы и методы планирования

<b>Этапы планирования</b>	<b>Возможные методы</b>
<b>1 - <i>Определение целей</i></b> - Что вы планируете достичь?	Пирамида целей, принцип SMART. Конкретные, измеримые, достижимые, результативные, согласованные во времени.
<b>2 - <i>Генерация и оценка различных вариантов</i></b> - Сколько существует различных вариантов действий? После оценки всех возможных вариантов, какому из них Вы отдадите предпочтение?	Мозговой штурм. Критерии оценки вариантов.
<b>3 - <i>Определение действий</i></b> (мероприятий) - Что Вы должны сделать, чтобы осуществить выбранное Вами направление движения к цели?	Списки (или перечень) всех действий.
<b>4 - <i>Определение последовательности действий</i></b> - Каков наилучший порядок осуществления действий?	Графики и планирование ключевых событий, диаграмма Ганта. Сетевые графики (анализ критического пути)
<b>5 - <i>Определение ресурсов</i></b> - Какие ресурсы понадобятся Вам для осуществления плана?	Ресурсное планирование
<b>6 - <i>Пересмотр плана</i></b> - Осуществим ли Ваш план? Если нет, то вернитесь к Этапу 2 или 3 - или даже начните вновь с Этапа 1	Анализ сильных и слабых сторон плана, учет реальных возможностей, планирование на случай непредвиденных обстоятельств
<b>7 - <i>Составление плана действий и графика работ</i></b> - Кто и что должен сделать и к какому сроку?	Распределение работы, составление графика (см. этап 4) КЧСС - кто, что, средства, сроки.
<b>8 - <i>Контроль за ходом и результатами работ; в случае необходимости составление нового плана.</i></b>	Контур контроля (управления) Мониторинг (отслеживание).

# ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ (Принцип SMART)

## ЦЕЛИ

S

**КОНКРЕТНЫЕ**  
*/Specific/*

M

**ИЗМЕРИМЫЕ**  
*/Measurable/*

A

**ДОСТИЖИМЫЕ**  
*/Attainable/*

R

**ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА  
РЕЗУЛЬТАТ**  
*/Result oriented/Relevant/*

T

**ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВО ВРЕМЕНИ**  
*/Time - bound/*

## ***ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ.***



**Планирование** - "искусство возможного".

# Мотивация

ЛЮДИ КАК ЛИЧНОСТЬ.

Поведение человека – его потребности

**МАСЛОУ.** Пять уровней потребностей, действующих последовательно, по Маслоу

Уровни:

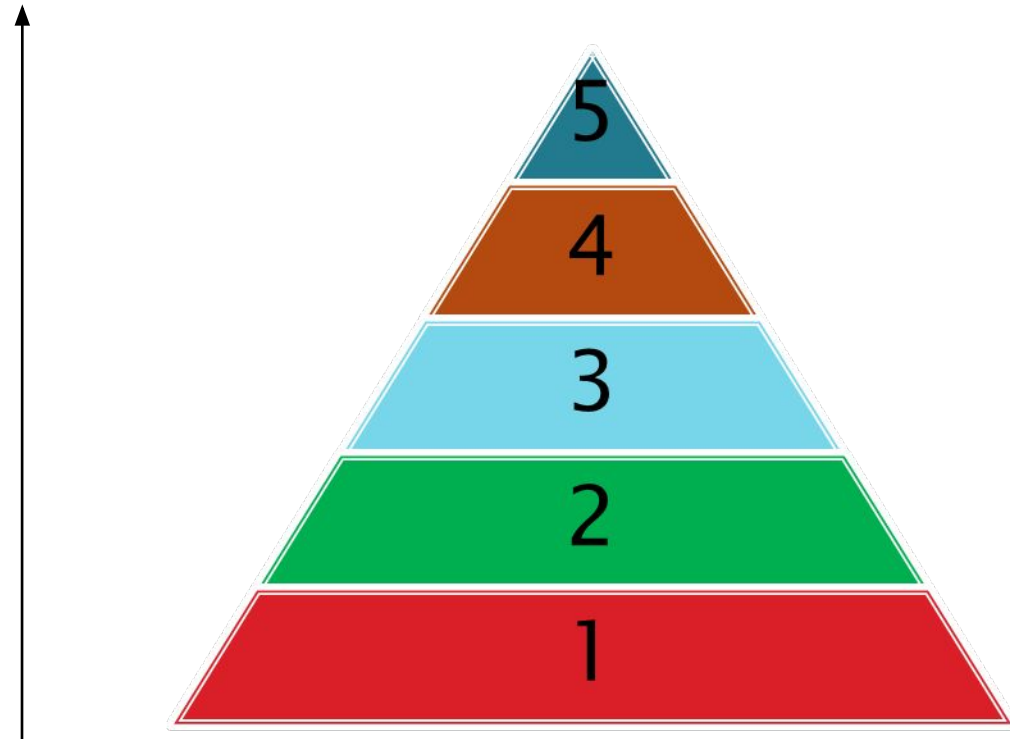
5) самоактуализация

4) «эго»

3) социальные

2) безопасности

1) физиологические



мотивация по мере удовлетворения низших уровней

# Мотивация

## Три уровня потребностей по Альдерферу

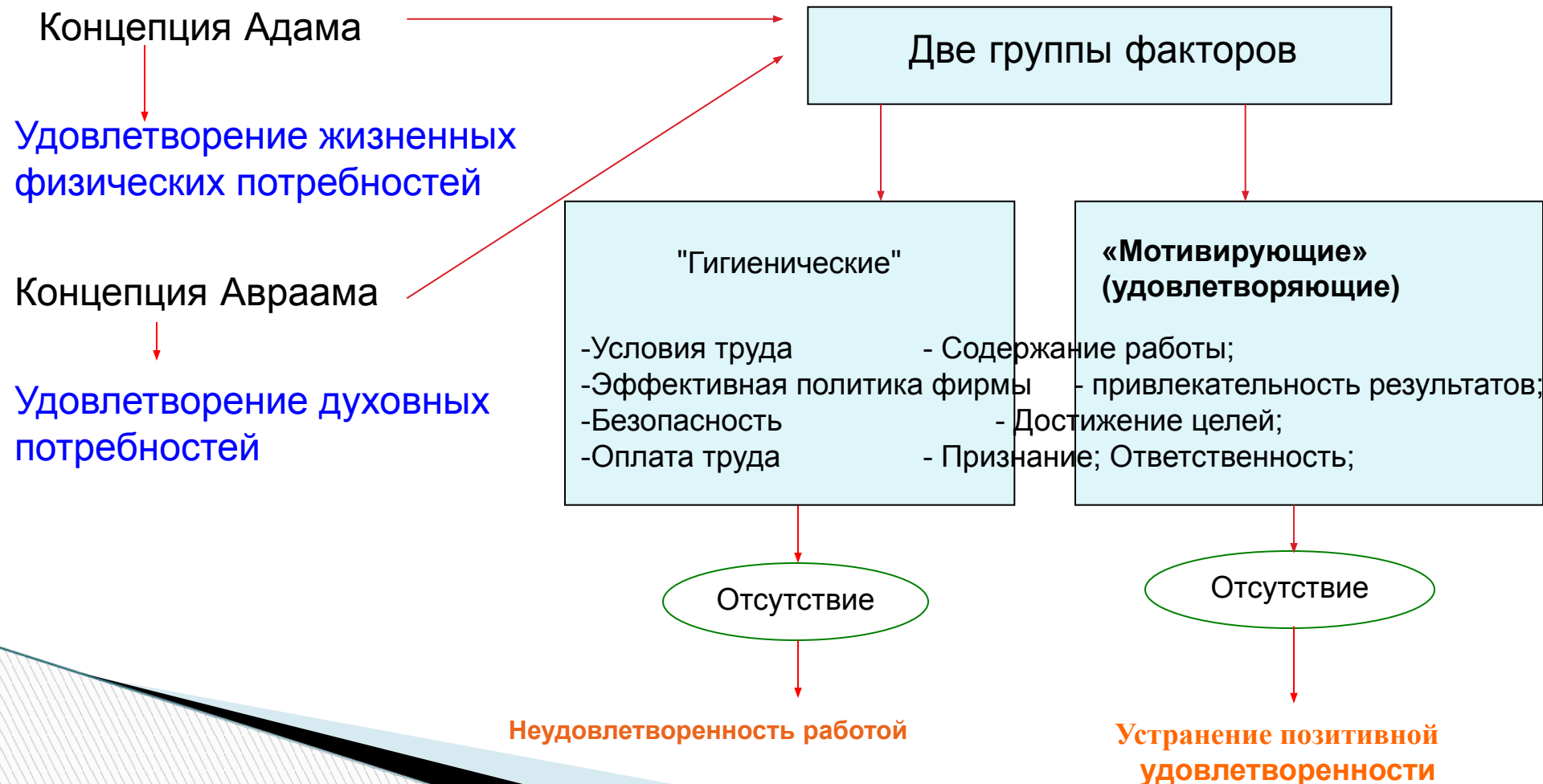
- E** – существования соответствует 1,2 уровням по Маслоу
- R** – причастности соответствует 3 уровням по Маслоу
- G** – роста соответствует 4,5 уровням по Маслоу

- 1 . Потребности действуют одновременно
2. Возможна компенсация потребностей низкого уровня, там где потребности высокого уровня не могут быть удовлетворены

Изменения в организации должны связываться с уровнем удовлетворения потребностей требуемыми людьми.

# Подход в рамках «мотивация – гигиена» по ФРЕДЕРИКУ ГЕРЦБЕРГУ

**Мотивация человека** в рабочих условиях и ее влияние на удовлетворенность конкретного лица своей работой.



# МОТИВАЦИЯ

## Люди как личность. (Лайкерт и МакГрегор)

Поведение человека, лежащее в основе управленческих действий  
(для «среднего» человека.)

<b>Теория X (традиционная) Принцип направления и контроля.</b>	<b>Теория Y (МакГрегор) Принцип "интеграции".</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Человеку присуща неприязнь и желание по возможности избежать работы.</li><li>2. Людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям, чтобы были доступны цели организации.</li><li>3. Человек предпочитает, чтобы его направляли, избегает ответственности, имеет относительно малое честолюбие, желает во всем иметь безопасность.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Затраты физических и умственных усилий в работе также естественны, как в игре или на отдыхе. По сути человек не испытывает неприязни к работе. В зависимости от условий работа - источник удовлетворения или наказания.</li><li>2. Внешний контроль - не единственное средство, заставляющее работников прикладывать усилия в работе. Самоуправление и самоконтроль при достижении целей, которые работники <u>обязались</u> достичь.</li><li>3. Наиболее значительное вознаграждение - удовлетворение потребностей самореализации при принятии на себя обязательств.</li><li>4. Человек при определённых обстоятельствах (условия) учатся не только принимать, но и нести ответственность.</li><li>5. Многие люди способны вносить творческий вклад в решение организационных проблем (на практике не всегда имеет место).</li><li>6. В настоящее время потенциал "среднего человека" не используется в полном объёме. Не контроль, а помощь.</li></ol>

# МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

## Мотивирующие факторы

Удовлетворение собственных потребностей

Вознаграждение, санкции, наказания, удовлетворение

Небольшой промежуток времени между деятельностью и обратной связью - вознаграждением и санкциями

Стандарты не должны быть слишком завышены или слишком занижены

Количественные стандарты, объективные качественные лучше, чем их отсутствие

Участие персонала в установлении стандартов

Цели доброжелательные и достижимые, не должно быть так, что создается впечатление, что на одних много грузится на других значительно меньше

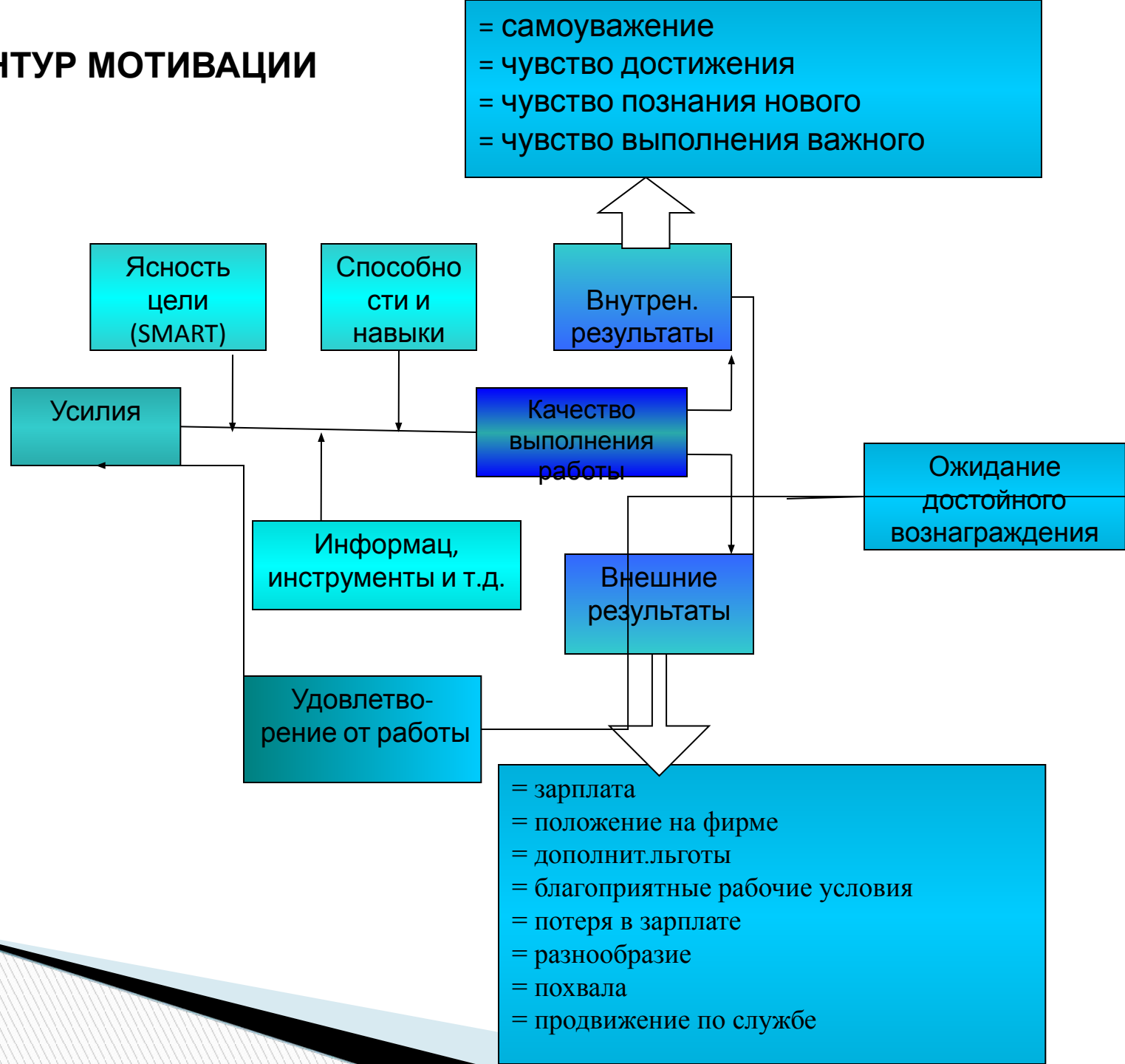
Конкретный человек должен быть способен достичь требуемых стандартов

**Мотивация**

- это **больше чем удовлетворение**;
- это обобщенное существительное, используемое для описания факторов, **которые заставляют людей работать.**



# КОНТУР МОТИВАЦИИ



## ***ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ.***

Признаки, по которым нужно задуматься об эффективности функционирования предприятия, в проектировании работы:

Высокая текучесть кадров

Постоянный уровень прогулов

Нерациональное использование рабочего времени

Низкая производительность

Явная лень

Плохое здоровье

Отсутствие духа соперничества

Низкое качество работы

Сопrotивление переменам

Плохие взаимоотношения между работниками

# СВОЙСТВА ХОРОШОСПРОЕКТИРОВАННОЙ РАБОТЫ

Хорошо спроектированная работа

Имеет определённую целостность, определённость задания

Оценивается персоналом как имеющая значение и заслуживающая того, чтобы быть выполненной

Даёт возможность персоналу принимать решения, необходимые для её выполнения в пределах, установленной фирмой

Обеспечивает обратную связь с работниками, оценивается в зависимости от эффективности его труда

Приносит вознаграждения, которые должны оцениваться работниками как справедливое

Максимально обладает характеристиками:

- используют индивидуальные навыки и способности;
  - обеспечивает возможность для учёбы и повышения квалификации;
  - Обеспечивает:
    - область ответственности;
    - проявление независимости;
    - принятие решения;
  - Обеспечивает:
    - разнообразие;
    - создаёт ощущение личного вклада работника в дело;
  - Предъявляет:
    - разумные требования.
- Воспринимается как сложное и важное задание.

## **Методы обогащения содержания работы**

Устраните некоторые виды контроля, оставьте ответственность.

Повысьте ответственность сотрудников Вашего коллектива за их собственную работу.

Выдайте работнику законченный участок работы (группу, отдел, направление работы и т.д.)

Предоставьте работнику дополнительные полномочия (свобода на рабочем месте)

Периодически советуйтесь лично с работником, а не с его непосредственным начальником.

Давайте новые и более трудные задания, с которыми до этого работнику не приходилось иметь дело.

Поручайте отдельным членам Вашего коллектива особые или узкоспециализированные задачи, дающие возможность приобретать опыт.