

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PO
TEMELJNIH FUNKCIJAH V
TERMOELEKTRARNI TRBOVLJE D.O.O.**

MOJCA SPEISER

IZJAVA

Študentka Mojca Speiser izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, april 2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 Osnovne ravni managementa	3
2 PROCES MANAGEMENTA	4
2.1 FUNKCIJA PLANIRANJA	5
2.1.1 Pomen planiranja in vrste planov	6
2.2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA	6
2.2.1 Dimenzije strukture organizacije	7
2.2.2 Organizacijska struktura	7
2.3 FUNKCIJA VODENJA	7
2.3.1 Stili vodenja	8
2.3.2 Vroomova teorija pričakovanj	8
2.3.3 Komunikacija	9
2.4 FUNKCIJA KONTROLE	9
2.4.1 Vrste nadzora kakovosti	10
2.4.2 Management odprtih knjig	11
3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE, D.O.O.	11
4 ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ V TET D.O.O.	12
4.1 PLANIRANJE V TET D.O.O.	12
4.1.1 Poslanstvo	12
4.1.2 Vizija	12
4.1.3 Razvojna strategija TET d.o.o.	13
4.1.4 Cilji TET d.o.o.	13
4.2 ORGANIZIRANJE V TET D.O.O.	14
4.3 VODENJE V TET D.O.O.	15
4.4 KONTROLIRANJE V TET D.O.O.	17
5 PREDLOGI, SPREMEMBE, IZBOLJŠAVE	18
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije</i>	3
<i>Slika 2: Proces managementa v organizaciji</i>	4
<i>Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj</i>	9
<i>Slika 4: Organizacijska struktura TET d.o.o. z organizacijsko shemo</i>	15
<i>Slika 5: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija</i>	17

UVOD

Izzivi s katerimi se soočajo organizacije 21. stoletja zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij kot so bile v preteklosti. Spremembe so postale nujne, kompleksne in nepredvidljive v sodobnem turbulentnem okolju. Globalizacija, etika, družbena odgovornost, informacijska tehnologija, elektronsko poslovanje in prehod industrijske dobe v ero znanja so ključni izzivi s katerimi se sodobne organizacije srečujejo na vsakem koraku. Organizacije potrebujejo prilagodljivi, novi management.

Mnogi managerji se še vedno oklepajo tradicionalnega pristopa, a jih premik k novi paradigmi managementa sili, da ponovno proučijo svoj pristop k planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju. Organizacije potrebujejo inteligentne in opolnomočene kadre, pripravljene na dodatno izobraževanje in učenje. Najpomembnejša odgovornost managerjev je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji, postavljati organizacijske cilje, razvijati strategije in organizacijo prilagajati spreminjajočemu se okolju. Management znanja poudarja dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo. Hkrati omogoča, da organizacija smotrno dosega predhodno zastavljene cilje.

Z zaključno strokovno nalogo želim analizirati proces managementa po temeljnih funkcijah na konkretnem primeru podjetja Termoelektrarna Trbovlje d.o.o. in razložiti delovanje vsake temeljne funkcije skozi celoten proces managementa. Poleg teoretičnih opredelitev in osnov me zanima delovanje, povezanost ter usklajenost funkcij planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja v obravnavanem podjetju. Preverila bom, če organizacija dosega cilje na učinkovit način skozi proces managementa.

Zaključno strokovno nalogo bom razdelila na teoretični in praktični del. Naloga je razčlenjena na pet delov. Teoretični del naloge zajema prvi dve poglavji, v katerih bom predstavila ustrezno teorijo in definicije. Praktični del je najpomembnejši in vsebuje naslednja tri poglavja, v katerih bom predstavila obravnavano podjetje Termoelektrarno Trbovlje, d.o.o., analizirala njene temeljne funkcije, ugotovila dejansko stanje v organizaciji in vodstvu ponudila predloge za izboljšanje poslovanja.

Cilj naloge je na podlagi teoretičnih znanj analizirati proces managementa po temeljnih funkcijah v konkretnem podjetju. Da bi dosegala zastavljeni cilj, se je potrebno v podjetje poglobiti, temeljito in natančno analizirati vsako funkcijo, poiskati njene šibke točke, opraviti razgovore, poiskati dodatna pojasnila in vodstvu ponuditi predloge za izboljšanje. Potrebno je pridobiti ustrezne podatke in informacije, oceniti realno stanje v podjetju, podati rezultate in oblikovati sklep.

Naloga je zastavljena tako, da bo vključevala strokovno poglobitev in raziskovalni nivo.

Metode dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi zaključne strokovne naloge, temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki nam omogoča spoznavanje temeljnih osnov in osnovna izhodišča procesa managementa v organizaciji. V ta namen se bom oprla na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, na vire in članke v strokovnih revijah.

V drugem delu bom poskusila teoretična spoznanja prilagoditi posebnostim v panogi v kateri podjetje deluje. Ugotovila bom, kako v organizaciji deluje vsaka funkcija, ter prikazala dejansko stanje v podjetju s pomočjo strokovnih virov, uporabo bom kombinirala z znanjem, ki sem ga pridobila na dodiplomskem študiju. Pomoč mi bodo nudili tudi zaposleni v podjetju z dolgoletnimi izkušnjami in nasveti.

1 MANAGEMENT

Management se pojavlja v vsaki organizaciji in je nujno potreben za uspešno delovanje organizacije. Njegova naloga je predvideti cilje in prihodnje rezultate ter jih doseči s pomočjo sodelavcev.

Oblikovalo se je veliko predpostavk managementa. Management je natančno opredeljen organ, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam (Drucker, 2001, str. 19). Management ni zakonsko opredeljen, iz predpostavke sledi ugotovitev, da mora biti management opredeljen operativno, tako da zajame celoten proces. Spodbujati mora rezultate in uspešnost skozi celotno ekonomsko verigo (Drucker, 2001, str. 43).

Management pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga lahko opredelimo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov (Dubrin, 2000, str. 6; Daft, 1994, str. 8). Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov (Možina, 2002, str. 15).

Management je torej planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti (Možina, 1994, str. 16). Osrednja naloga managementa zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str.3).

Uspešen **manager** je aktivni vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke (Možina, 1994, str. 30). Uspešen manager motivira sodelavce in spodbuja učenje in razvoj.

Uspešen manager v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira (Možina, 1994, str. 20). Rozman (2002, str. 56) navaja najbolj pogosto omenjene

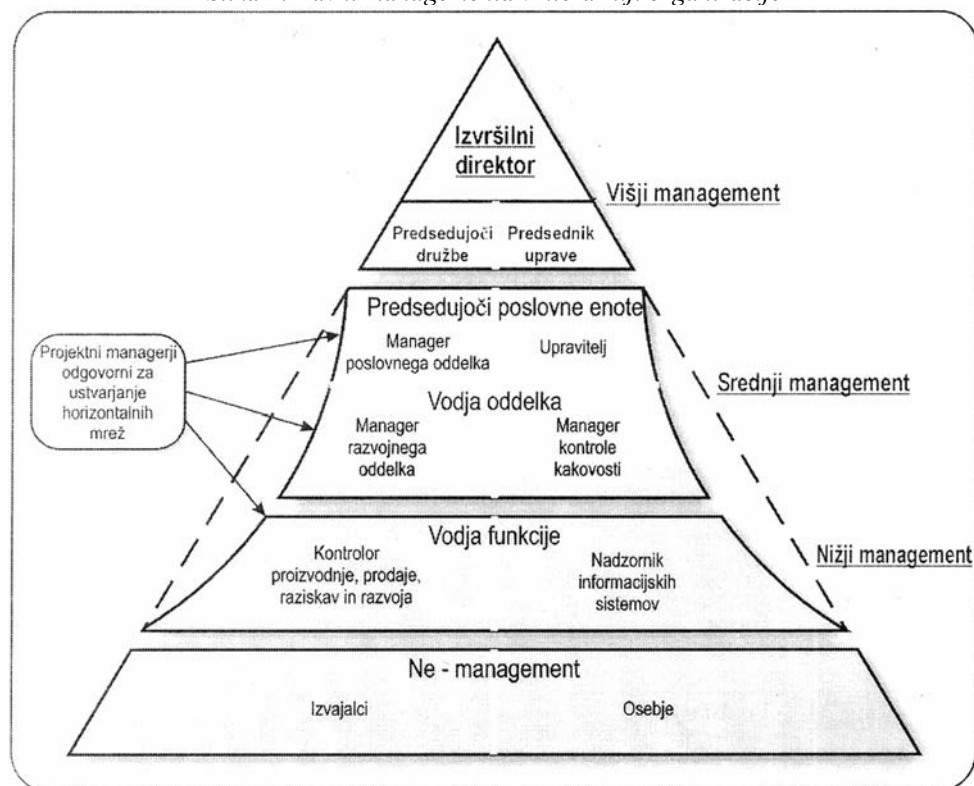
lastnosti, ki so zaželeni pri managerjih. Managerji morajo biti predvsem sposobni ugotoviti in razčleniti probleme ter poiskati ustrezne specialiste, jih voditi in spodbujati, da bodo rešili probleme. Pogosto omenjana lastnost, ki je zaželena pri managerjih je sposobnost gledati na stvari in dogajanje z vidika celote. Pomembna lastnost pri delu managerja je sposobnost logičnega razmišljanja in sklepanja. Manager mora imeti sposobnost komuniciranja in motiviranja podrejenih, zato mora biti tudi kreativen. Zaradi pomembnosti dela so pri delu managerjev pomembne tudi izkušnje in učenje iz njih.

1.1 Osnovne ravni managementa

Managerji delujejo na različnih ravneh managementa. Ločimo tri osnovne ravni managementa (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8):

- **nižji management** je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije;
- **srednji management** deluje na srednji ravni hierarhične lestvice in je odgovoren za poslovne enote in večje oddelke organizacije;
- **vrhovni management** oziroma **top management** predstavljajo managerji, ki so na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za celotno organizacijo.

Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 9

Nižji managerji so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Nižji manager je lahko vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, vodja oddelka in podobno. Zaposleni

neposredno poročaju nižjemu managerju o svojem delu. Ta vrsta managerjev porabi največ časa za usklajevanje dela svojih sodelavcev. Nižja raven managementa predstavlja zvezo med proizvodnjo (opravljanjem nalog) in preostalim delom organizacije.

Srednji managerji dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela od višjega managementa, nato jih oblikujejo v cilje in plane nižjim managerjem, da jih ti izvršujejo. Srednji manager je odgovoren za usklajevanje dela nižjih managerjev in administrativnih delavcev. Od srednjega managerja se pričakuje, da bo vzpostavil dobre odnose s sodelavci, spodbujal timsko delo in razreševal konflikte (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8). Srednji managerji imajo ponavadi nazive kot so vodja sektorja, direktor področja, ipd.

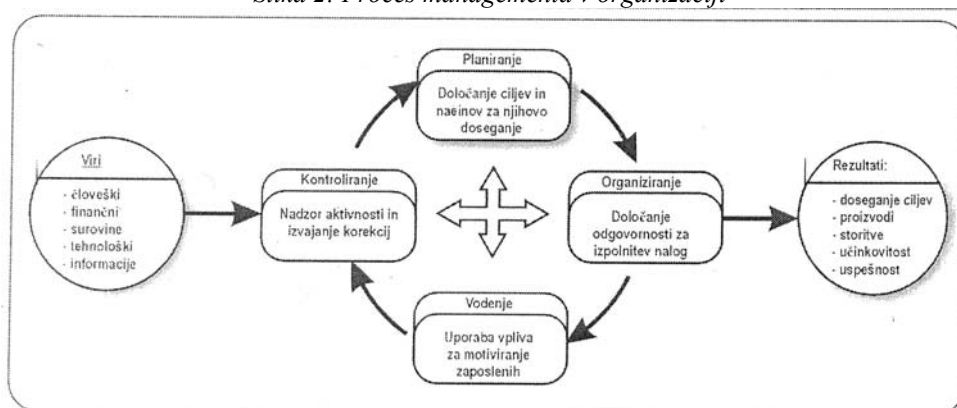
Vrhni managerji so odgovorni za celotno organizacijo. Praviloma se morajo odločati o problemih strateškega značaja z visoko stopnjo negotovosti. To so predsednik uprave, pomočnik predsednika, direktorji odsekov. Odgovorni so za postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje zunanjega okolja, ter za sprejemanje strateških odločitev, ki zadevajo organizacijo kot celoto in so dolgoročne narave.

Delo srednjega managementa se je v zadnjih desetletjih občutno spremenilo. Prenos informacij z vrha hierarhije navzdol je počasen in zastarel. Praviloma postaja sodobna piramida postaja vse bolj sploščena, ker se število srednjih managerjev zmanjšuje. Raven srednjega managementa se je pričela krčiti in preusmerjati v projektne managerje, ki so dogovorni za ustvarjanje horizontalnih organizacijskih mrež.

2 PROCES MANAGEMENTA

Management pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja resursov (Dubrin, 2000, str. 3).

Slika 2: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski V., Penger S. & Žnidaršič J., *Sodobni management*, 2005, str. 4

Večina avtorjev (Možina, 1994; Daft, 2000; Dubrin, 2000) opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Nekateri avtorji temeljnim funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanja. Fayol proces managementa definira kot proces petih temeljnih funkcij, mednje pa uvršča funkcijo predvidevanja in planiranja, funkcijo organiziranja, funkcijo komandiranja, funkcijo koordiniranja in funkcijo kontroliranja (Penger, 2006, str. 20).

2.1 FUNKCIJA PLANIRANJA

Planiranje je najpomembnejša funkcija managementa. Planiranje si lahko predstavljamo kot miselni proces, pri katerem mora manager vrednotiti alternativne možnosti, ki so organizaciji na voljo. Planiranje je v metodološkem pomenu proces določanja ciljev, razvijanje alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med njimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike programe in predračune (Pučko, 2002, str. 236).

V organizaciji je potrebno postaviti **cilj**, ki nam prikazuje zelen bodoči rezultat, ki ga podjetje želi doseči. **Plan** predstavlja načrt, kako doseči cilj in specificira razporeditev resursov, urnikov in drugih dejavnosti. Cilji določajo jutrišnje stanje, plan pa specificira sredstva za doseg le-tega (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 92).

Določanje planskih ciljev je prva faza v procesu planiranja, v kateri so v ospredju značilnosti konkretne organizacije. Planski cilj je rezultat, ki ga želi organizacija doseči v planskem obdobju in predstavlja temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij. Bistveno je, da sta funkciji planiranja in kontrole neločljivi, saj s plani postavljamo standarde, ki so nujni za kontrolo. Planski cilji so najbolj splošni plani, kamor uvrščamo postavljanje vizije in opredelitev poslanstva organizacije.

Planski cilji pa morajo biti urejeni v določeno strukturo planskih ciljev. Od vrha navzdol si sledijo (Pučko, 2002, str. 241): planski cilji, ki veljajo za organizacijo kot celoto. Iz teh ciljev razvijamo cilje za posamezne oddelke, poslovna funkcijska področja v organizaciji, za posamezne skupine delavcev in za posameznike. Tako se v procesu planiranja oblikuje hierarhija planskih ciljev.

Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost.

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij. Poslanstvo naj bi govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se

bo organizacija ukvarjala. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije. V opredeljenem poslanstvu se pogosto pojavlja tudi odnos organizacije do javnosti.

Vizija je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije,... Vizija organizacije prikazuje koncept zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je potrebna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je posebej potrebna podjetjem, ki potrebujejo radikalne spremembe v kulturi organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 92). Pomembni graditelji pri oblikovanju vizije so podjetniška percepcija, ustvarjalnost in slog vodenja.

2.1.1 Pomen planiranja in vrste planov

Planiranje omogoča sistematično zmanjševati vpliv negotovosti v procesih odločanja. Gre za ocenjevanje zunanjih objektivnih razmer poslovanja v določeni prihodnosti, opira se na neko teorijo in empirične podatke. S planiranjem si zagotavljamo gospodarno izvajanje nalog, ki vodijo do ciljev. Planiranje omogoča minimiziranje stroškov, kar zagotavlja uspešno poslovanje. Omogoča tudi kontrolo v organizaciji. Planiranje določa poleg ciljev podjetja, organizacijske strukture, načina izvajanja kontrole tudi politiko, predračune, plane in programe za različna področja poslovanja.

Strateški plani opredeljujejo sredstva, s katerimi želi organizacija doseči strateške cilje. Strateški cilji so dolgoročni cilji, ki zadevajo na planiranje poslovanja celotne organizacije in se navezujejo na proučevanje zunanjega okolja. Taktični plani so kratkoročni in oblikujejo rezultate, ki jih želijo doseči večji oddelki v organizaciji. Izhajajo iz usmeritev dolgoročnega plana. Taktični cilji se oblikujejo na ravni večjih funkcij ali oddelkov v organizaciji za obdobje enega leta. Operativni plani so kratkoročnega značaja, podpirajo taktične plane in so podrobno opredeljeni. Oblikujejo se na ravni manjših oddelkov in posameznikov v organizaciji.

2.2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Potreba po delitvi dela oziroma organiziranju dela se je pojavila takrat, ko je naloga postala prevelika, da bi jo opravil en človek in jo je bilo treba razdeliti na delne naloge in dodeljevanje teh v izvedbo različnim izvajalcem. Le z vključitvijo večjega števila izvajalcev v izvedbo celovite naloge je bilo mogoče uresničiti želeni cilj.

Organiziranje je razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje. Funkcija organiziranja pomeni razdeljevanje nalog na delovna mesta, delegiranje pristojnosti, odločanje o ustrezni velikosti vsakega oddelka. Organizacijska oblika in organizacijska struktura sta ključni pri funkciji organiziranja.

2.2.1 Dimenzije strukture organizacije

Formalizacija se nanaša na to, v kolikšni meri so postopki dela specificirani, napisani in uveljavljeni in vključuje knjige pravil, politik, postopkov in delovnih mest. Formalizacija pogosto povzroča birokracijo, zato vedno več podjetij postaja manj formaliziranih, saj težijo k večji fleksibilnosti in hitrejšemu odzivanju na spremenljivo globalno okolje.

Centralizacija in decentralizacija se nanašata na raven hierarhije organizacije in določata kje v organizaciji se odločitve sprejemajo. Centralizacija pomeni, da se odločitve sprejemajo na vrhu organizacije, managerji na višjih ravneh v organizaciji sprejemajo vse pomembne odločitve, managerji na vseh ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Pri decentralizaciji so odločitve prenesene na nižje ravni hierarhične lestvice.

Decentralizacija ima nekatere prednosti, saj dovoljuje managerjem, da razvijajo svoje plane in strategije, nižje ravni managerjev pa sprejemajo vsakdanje odločitve. Kot prednost decentralizacije se omenja razvoj konceptualnih znanj za managerje na nižjih ravneh. Nižji managerji imajo večjo odgovornost in ker so podrejeni bližje dogajanju kot managerji višjih ravni so tudi bolj informirani kot oni.

2.2.2 Organizacijska struktura

Ključ učinkovitega oblikovanja organizacijske strukture je v organiziranju ljudi in nalog na tak način, da lahko odločitve tečejo nemoteno skozi vso organizacijo. Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta. Organizacijsko strukturo organizacije ponazorimo z organizacijsko shemo oziroma organigramom.

Oblikovanje organizacijske strukture zajema (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 133):

- potrebne delovne aktivnosti, oddelki so oblikovani za izvajanje nalog, ki so strateškega pomena za doseganje ciljev organizacije;
- odnosi kdo komu poroča imenovan tudi kontrolni razpon. Kontrolni razpon je neprekinjena črta avtoritete, ki povezuje vse ljudi v organizaciji in prikazuje, kdo poroča komu;
- možnosti združevanja po oddelkih so: funkcijsko, divizijsko, večfokusno horizontalno.

Manager se lahko odloča med naslednjimi organizacijskimi strukturami: funkcijska, divizijska, matrična, mrežna, timska, procesna in hibridna.

2.3 FUNKCIJA VODENJA

Vodenje je tretja managerska funkcija. Vodenje je definirano kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture, vrednot. Vključuje proces motiviranja zaposlenih in organizacijskih enot. Vodenje v širšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Vodja potrebuje za uspešno vodenje poleg sposobnosti, motivacije ter delegiranja tudi moč in vpliv. Moč je potencialna sposobnost vplivati na obnašanje posameznika, skupino in organizacijo proti želenim rezultatom. Uspešen vodja zna razdeliti moč, ima intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro pozna samega sebe in ima sposobnost vizije.

2.3.1 Stili vodenja

Izbira stila vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi. Izbrani stil vodenja pa vpliva na cilje, ki jih organizacija poskuša doseči. Stil vodenja je odvisen od načina obnašanja vodje in konkretne situacije. Tako ločimo:

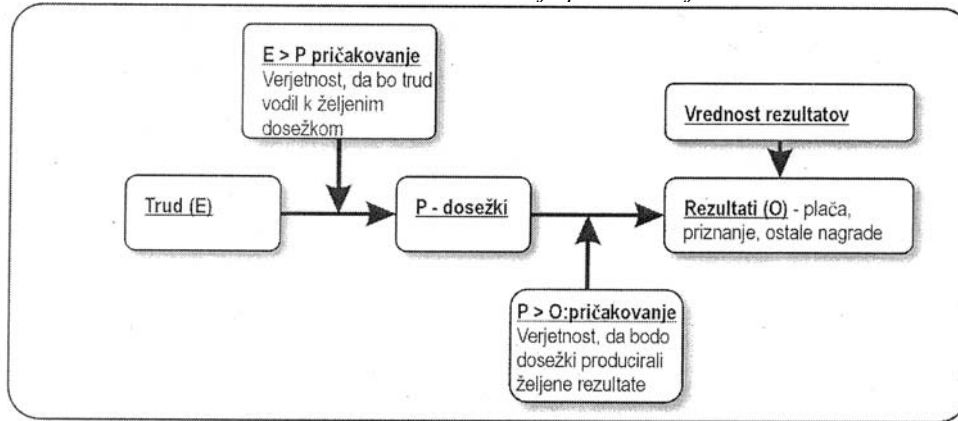
- **avtokratski** način vodenja: vodja odloča o vsem sam na osnovi trenutnih podatkov, zahteva izpolnitev nalog in poročilo o doseženih rezultatih, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate, temelji na ukazovanju. Ta stil se uporablja v kriznih situacijah, ko je potrebna stroga disciplina;
- **participativni** način vodenja: vodja deli probleme in išče alternativne rešitve skupaj s podrejenimi, z izbranimi sodelavci se posvetuje, sprejema njihova mnenja, zamisli, upošteva njihove nasvete ali ne, odločitev sprejme sam;
- **timski** način vodenja: vodja predstavi problem, vsi člani tima sodelujejo pri sprejemanju odločitev.

2.3.2 Vroomova teorija pričakovanj

Vsebinske teorije motiviranja poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. Te potrebe nato vodijo v določeno obnašanje, ki jih zadovolji. Vroomova motivacijska teorija pričakovanj označuje motivacijske procese kot izbiro vedenja. Dosežki zaposlenega se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega najkoristnejše.

Ključni pojem v Vroomovi teoriji pričakovanj je pričakovanje. Pričakovanje je subjektivno doživljanje vedenja in cilja. Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti zelena nagrado. Vroomova teorija je osnovana na: (1) odnosu med trdom posameznika: E – *effort*, (2) njegovimi dosežki: P – *performance* in (3) željo po rezultatih: O – *outcome* v povezavi z dobrimi dosežki. Elemente in odnose med njimi prikazuje spodnja slika.

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Dimovski, Penger. & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 238

Poudarek oziroma valenca je vrednost rezultatov ali privlačnost rezultatov za posameznika. Motivacija bo visoka, če posameznik rezultate ceni.

2.3.3 Komunikacija

Komuniciranje je vključeno v vse procese v organizaciji in je orodje, s katerim vodja posreduje naloge in zadolžitve. Je proces izmenjave in razumevanja informacij s strani dveh ali več oseb z namenom vplivati na obnašanje.

Razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije je omogočil, da se informacije delijo vzdolž celotne organizacije in so takoj na voljo. Komunikacije v organizaciji tečejo v treh smereh (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 146):

- Komunikacija navzdol se nanaša na informacije, poslane s strani vrhnjega managementa podrejenim. Komunikacija navzdol zajema implementacijo ciljev in strategij, navodila za delo in smisel, postopke, prakse ter povratne informacije o uspešnosti.
- Komunikacija navzgor obsega tok informacij od spodnjih k višjim nivojem v organizaciji. Komunikacija navzgor je nujna, ker lahko zaposleni le na ta način posredujejo pritožbe in poročila za podajanje povratnih informacij iniciativam managerjev.
- Horizontalna komunikacija je vodoravna izmenjava informacij med sodelavci znotraj oddelkov ali med njimi. Poleg osnovnega namena obveščanja, zahteva podporo in koordinacijo aktivnosti.

2.4 FUNKCIJA KONTROLE

Kontroliranje je zaključna funkcija procesa managementa. Zadeva nadziranje zaposlenih in preverja ali je organizacija na pravi poti, da uresniči svoje cilje. Kontroliranje je zbiranje in

sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanim ter odločajo o morebitnih ukrepih. Uspešno kontroliranje organizacije zahteva informacije o standardih uspešnosti, dejanski uspešnosti in dejanja, potrebna za odpravljanje odstopanj.

Proces managementa se začne s planiranjem in konča s kontrolo, slednja zagotavlja uresničevanje planiranega s tem, da analizira odmike med doseženim in načrtovanim. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov dejanskega od planiranega.

Učinkovita kontrola zajema naslednje faze:

1. postavljanje standardov in metod kontroliranja
2. merjenje dosežkov
3. primerjava dosežkov s standardi
4. korekcije

Kontrolni proces se prične s postavljanjem standardov. Standard je sprejeta zadovoljiva vrednost, ki jo mora organizacija dosegati in predstavlja osnovo za primerjavo. Standardi morajo biti natančno opredeljeni. Postavljamo jih lahko po posameznih poslovnih funkcijah v organizaciji in največkrat določajo kakovost, količine, stroške in čas.

Večina organizacij upošteva tudi zahteve mednarodnih standardov kakovosti ali standardov ISO. Standardi ISO postavljajo temelje konkuriranja organizacij na mednarodnih trgih, enotne smernice kakovosti in vsebujejo določila kako se prilagajati visokim zahtevam kakovosti.

Meritve dosežkov, ki jih izvaja organizacija na izbranih točkah kontroliranja, morajo biti povezane s standardi v prvi fazi kontrolnega procesa. Organizacije pripravljajo formalna poročila o kvantitativnem merjenju uspešnosti. Preudaren management podjetja bo uporabljal kombinacijo različnih metod in bo dojemljiv za uvajanje novih pristopov pri kontroliranju.

Tretja faza kontrole je primerjava dejanskih aktivnosti s standardi uspešnosti. Dejanski rezultati lahko ustrezajo, presegajo ali zaostajajo za standardi. Če uspešnost odstopa od standardov, se ugotovijo potrebne spremembe, te pa vodijo v korekcije.

2.4.1 Vrste nadzora kakovosti

Kontrola je usmerjena na dogodke pred, med ali po procesu. Govorimo o vrstah nadzora kakovosti imenovane vnaprejšnja, sprotna in povratna kontrola.

Vnaprejšnja kontrola, imenovana tudi preliminarna, je kontrola, ki poizkuša prepoznati in preprečiti odstopanja, še preden se zgodijo. Njena naloga je preprečevanje problemov pri izvajanju nalog v organizaciji z zagotavljanjem visoke kvalitete človeških, materialnih in finančnih virov, ki pritekajo v organizacijo.

Namen **sprotne kontrole** je zagotovitev, da bodo trenutne delovne aktivnosti med procesom dale želene rezultate. Nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih tako, da se zagotavlja usklajenost s standardi. Sprotna kontrola obsega tudi samokontrolo posameznika, s katero si zaposleni postavljajo lastne cilje in uvajajo sprotno kontrolo lastnih aktivnosti.

Povratna kontrola je usmerjena na kvaliteto končnih proizvodov ali storitev organizacije. Ta kontrola predstavlja le osnovo za novo, nadaljnje planiranje. Povratna kontrola se ukvarja z že nastalimi problemi.

2.4.2 Management odprtih knjig

Management odprtih knjig je trend funkcije kontroliranja v sodobni ekonomiji. Sodobno organizacijsko okolje ne dopušča več, da bi vrhnji management zadrževal finančne informacije. Gre za organizacijo odprtih knjig, kjer je vsak zaposleni treniran, opolnomočen in motiviran za razvijanje ciljev organizacije. Sodobni management mora odpreti knjige in predati vse finančne informacije in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji. Prednost managementa odprtih knjig je v tem, da zaposleni spoznajo finančno situacijo organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMOELEKTRARNA TRBOVLJE, D.O.O.

Termoelektrarna Trbovlje, d.o.o., (v nadaljevanju TET) je ugledno zrelo elektroenergetsko podjetje s sedežem v Trbovljah. TET je proizvajalec električne energije z dolgoletno tradicijo in izkušnjami. Ustanovljeno je bilo leta 1949 kot eno izmed pomembnih energetskega podjetij tedanje države, ki je izkoriščalo domači rjavi premog zasavskih premogovnikov kot temeljni energent.

Od leta 2000 poslujejo kot kapitalska družba, njena osnovna dejavnost je oskrba z elektriko, plinom, paro in toplo vodo. TET kupuje energent za proizvodnjo električne energije pri domačem dobavitelju Rudnik Trbovlje-Hrastnik, d.o.o., (RTH), vso električno energijo pa prodaja enemu kupcu, Holdingu slovenskih elektrarn, d.o.o., (v nadaljevanju HSE). Rjavi premog počasi nadomeščajo z uporabo češkega premoga in lesne biomase. Ob koncu leta 2007 je podjetje pridobilo status kvalificiranega proizvajalca električne energije za souporabo lesne biomase pri proizvodnji.

TET ima dve proizvodni enoti: parni blok moči 125 MW in dva plinska agregata skupne moči 63 MW. Parni blok moči 125 MW kot energent uporablja rjavi premog iz RTH. Plinska agregata kot energent uporabljata lahko kurilno olje. Čeprav sta obe tehnologiji zastareli, sprotno vzdrževanje in posodabljanje omogočata, da družba izpolnjuje vsakoletne zahteve

elektroenergetske bilance Republike Slovenije. Tehnologija ima predvideno življenjsko dobo do leta 2015.

Na poslovanje družbe vpliva državna energetska politika in vladne usmeritve. Poslovna tveganja nosi podjetje, formalno pa je njegovo poslovanje odvisno od pogojev gospodarjenja in sistemskih omejitev na energetske področju.

Podjetje ima zaradi uporabe domačega energenta status prednostnega dispečiranja električne energije do vključno leta 2009. V letu 2007 so proizvedli 467 GWh prednostno dispečirane električne energije z uporabo 500.000 ton rjavega premoga iz RTH in ustvarili prihodke v višini 17,3 mio EUR. TET bo s premogom iz RTH poslovala do oktobra 2009, ko preneha obratovanje domačega rudnika. Letno proizvedejo do 650 GWh električne energije, kar pokriva približno 5% potreb po električni energiji v Republiki Sloveniji. Za proizvodnjo energije porabijo povprečno 600.000 ton premoga s toplotno vrednostjo 11.000 kJ/kg. Vsa energija je proizvedena na bloku 125 MW, plinska agregata pa služita kot sistemska rezerva v primeru izrednih dogodkov v elektroenergetskem sistemu.

Osnovni kapital podjetja je na dan 31.12.2008 znašal 31.596.980 EUR in se deli med družbenike v naslednjih deležih osnovnega kapitala: HSE d.o.o. ima v lasti večinski 81,33 odstotni lastniški delež, NFD HOLDING d.d. pa 18,67 odstotni lastniški delež. Obvladujoča družba HSE kot večinski lastnik sestavlja skupinsko letno poročilo za skupino družb, katerim je obvladujoča družba.

4 ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ V TET D.O.O.

4.1 PLANIRANJE V TET D.O.O.

4.1.1 Poslanstvo

Poslanstvo TET je zanesljiva, okolju prijazna in cenovno sprejemljiva proizvodnja in prodaja energije. S tem lahko v največji meri zadovoljimo interese lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lokalne skupnosti in države.

4.1.2 Vizija

TET namerava postati sodobna energetska družba, ki si s pomembnim tržnim deležem zagotavlja dolgoročen konkurenčni razvoj na področju proizvodnje električne energije, proizvodnje toplote in toplotne oskrbe bližnjih mest ter celovitega ravnanja z odpadki v Republiki Sloveniji.

4.1.3 Razvojna strategija TET d.o.o.

Razvojna strategija podjetja se je v prvem obdobju nanašala na reorganizacijo, poslovno konsolidacijo in kakovost poslovanja.

Podjetje se trenutno nahaja v drugem razvojnem obdobju, predvideno do leta 2015. TET se bo tehnološko, proizvodno, tržno in poslovno uveljavila kot sodobna energetska družba na področju proizvodnje električne energije.

V tretjem poslovnem obdobju se bo podjetje dokončno poslovno razvilo in bo imelo ustrezen podjetniški potencial za razvoj energetske-ekološkega poslovnega območja. Razvojne alternative vključujejo ohranjanje obstoječega konkurenčnega položaja elektrarne na domačem trgu in širitev na nova poslovna področja in dolgoročen razvoj poslovne učinkovitosti.

4.1.4 Cilji TET d.o.o.

Ključni strateški cilj družbe je zagotoviti obstoj in razvoj družbe z izgradnjo novega energetskega objekta. Začrtali so razvojno smer družbe: izgradnja nove plinske elektrarne in/ali zamenjava obstoječe z najsodobnejšo novo elektrarno na isti lokaciji.

Poleg razvojnih projektov predstavlja izgradnja pretovorne postaje za premog in lesno biomaso pomembno investicijo. Zaradi zapiranja RTH bo projekt omogočil preskrbo z drugimi premogi in lesno biomaso.

TET ima jasno definirane strateške cilje:

- povečati proizvodni delež in povečati tržni delež osnovne dejavnosti,
- minimizirati tveganja, ki izhajajo iz odvisnosti od glavnega dobavitelja energenta,
- doseči primerljivo donosnost na kapital z ostalimi gospodarskimi subjekti elektroenergetskega sistema,
- ciljni kazalniki donosnosti projektov do 10%,
- poslovati pozitivno s trendom povečevanja poslovne uspešnosti,
- pridobiti strateškega partnerja.

Taktični cilji, ključni za TET so:

- izgradnja pretovorne postaje za premog in lesno biomaso;
- redni letni remont bloka 125 MW;
- izpolnjevanje letnega plana proizvodnje po količini in kvaliteti;
- obratovanje s čim manjšim obremenjevanjem okolja;
- uporaba ekološko bolj prijaznih vrst premoga in alternativ;
- čim večja prodaja odpadnih produktov, to je žlindre, pepela in sadre;

- na kadrovskem področju zmanjšanje zaposlenih v skladu s planom zaposlovanja, planiranje štipendistov.

Skladno z zmanjšanjem števila zaposlenih, glede na instalirano moč naprave in z uspešno dokončanim projektom Naprave za razžveplavanje dimnih plinov so zagotovili ekološko obratovanje 125 MW bloka tudi po letu 2007 in tako podaljšali življenjsko dobo termoelektrarne. S tem projektom so dosegli primerljivost s podobnimi objekti po Evropi in s tem tudi izpolnili zahtevo lastnikov, da se število ljudi/MWh zmanjša in se poveča boljši izkoristek naprave.

4.2 ORGANIZIRANJE V TET D.O.O.

TET posluje kot družba z omejeno odgovornostjo od leta 1996. O upravljanju družbe odločajo HSE, nadzorni svet in poslovodja. Nadzorni svet predstavljajo trije člani, dva zastopata interese lastnika, en član zastopa interese zaposlenih.

Podjetje je organizirano tako, da je zagotovljeno nemoteno izvajanje osnovne dejavnosti in vseh funkcij podjetja, ki služijo glavni dejavnosti. Osnovna dejavnost TET je proizvodnja električne energije, pare in tople vode. Stranske dejavnosti podjetja so skladiščenje, tehnično preizkušanje in analiziranje, trgovina na debelo z ostanki in odpadki, raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja in tehnologije,...

Iz organigrama podjetja TET je razvidna funkcijska organizacijska struktura, ki temelji na hierarhiji položajev in delitvi nalog podrejenim. Funkcijska struktura je značilna za podjetja v panogi, kjer so tržne razmere relativno stabilne, opravljajo se rutinske naloge, spodbuja specializacijo znanj in je primerna za malo proizvodov.

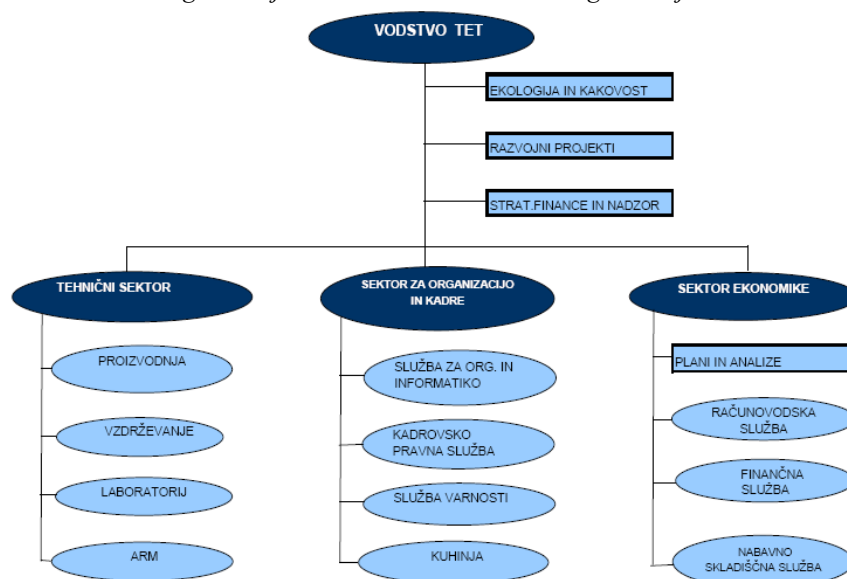
Poslovanje podjetja je skoraj v celoti determinirano z zunanjimi pogoji, zato je manevrski prostor za samostojne poslovne odločitve izjemno ozek in občutljiv. V družbi se vse pomembnejše odločitve sprejemajo centralizirano, zaposleni imajo veliko znanja in izkušenj, obenem pa razbremenijo managerje, zato je do določene mere prisotna tudi decentralizacija. V letu 2004 so omogočili neposredno vezo med odločilnimi in izvajalskimi nivoji tako, da so zmanjšali število organizacijskih nivojev iz sedem na štiri.

Družbo vodi in zastopa direktor, skrbi za organizacijo in vodenje delovnega procesa ter odgovarja za zakonitost dela družbe. Za vsa strateško pomembnejša področja so organizirani trije sektorji: tehnični sektor, sektor ekonomike in sektor za organizacijo in kadre. Vsak sektor ima svojega direktorja.

Tehnični sektor zajema skupino za strojno vzdrževanje, tim za elektro vzdrževanje, tim za skrbništvo naprav in proizvodnjo. Sektor ekonomike se ukvarja s finančno računovodskimi posli, nabavno-skladiščnimi posli, za organizacijo prodaje pa skrbi prodajni inženir. Sektor za

organizacijo in kadre pa obsega dela v zvezi z organizacijo in informatiko, varnostjo, v sektor skupnih služb pa spadajo tudi pravniki in kadrovniki.

Slika 4: Organizacijska struktura TET d.o.o. z organizacijsko shemo



Vir: Poslovno poročilo TET d.o.o., 2007

Podjetje ima tri svetovalce, ki imajo strokovna in specializirana znanja na področju ekologije in kakovosti, razvojnih projektih in na področju financ. Direktor kontrolira in koordinira izvajanje aktivnosti posameznih sektorjev in po potrebi vzpostavlja dodatno komunikacijo med njimi, večkrat pomaga s kakšnim nasvetom pri enkratnih razvojnih projektih, ki se izvajajo v delovnih timih. Direktor daje zaposlenim vzor, spodbude, pohvale, ter zavedanje, da je sodelovanje zaposlenih nujno za doseg realno zastavljenih ciljev.

Za izvedbo pomembnih enkratnih razvojnih projektov so za čas trajanja določenih projektov imenovani direktorji projekta.

Število zaposlenih v organizaciji se znižuje, vzrok je v nadaljnji racionalizaciji na kadrovskem področju. Zniževanje števila zaposlenih je eden izmed ukrepov sanacijskega programa iz leta 2002. Število zaposlenih se je tako v zadnjih štirih letih znižalo iz 250 na 225. Podjetje si prednostno zagotavlja še kvalitetnejši strokovni kader. Izobrazbena struktura zaposlenih se stalno izboljšuje, saj je od trenutno 225 zaposlenih (podatek na dan 31.12.2007) 21 zaposlenih vključenih v dodatno izobraževanje za pridobitev ustrezne višje ali visoke izobrazbe. Za zaposlene brez izobrazbe bodo v prihodnje pripravili izobraževalne programe, ki jim bodo omogočali pridobitev interne kvalifikacije.

4.3 VODENJE V TET D.O.O.

S funkcijo vodenja želijo v podjetju TET doseči, da zaposleni dejansko izvajajo določene naloge na zaželen način. Pri tem gre za sodelovanje med zaposlenimi, motivacijo, način dela, izobraževanje zaposlenih in vedenje med zaposlenimi. Vodja je odgovoren, da organizira, vodi in nadzira delo v službi ali poslovni enoti, določi namestnika, koordinira sodelovanje službe ali poslovne enote z ostalimi.

TET ima močno in vplivno vodstvo. Vodja uporablja pri vodenju kombinacijo avtoritativnega in participativnega stila, s poudarkom na participativnem stilu vodenja. Probleme predstavlja svojim podrejenim, skupaj iščejo rešitve in jih tudi uspešno izpeljejo. V primeru urgentnih ukrepov in akcij, ki zahtevajo takojšnje odločitve ali kadar se mu ne zdi potrebno razpravljati o problemu, uporablja avtorski stil vodenja.

V podjetju po potrebi nastajajo vertikalni in horizontalni timi, ki se oblikujejo za čas dela na trenutnih, specifičnih projektih. Time določi vodja, glede na kompleksnost problema. Vertikalne time tvorijo manager in podrejeni v formalnem kontrolnem razponu. Horizontalne time sestavljajo zaposleni na podobni hierarhični ravni, a iz različnih oddelkov. Skupaj iščejo rešitev točno določene naloge. Vodje projektov, ki so imenovani za čas timskega dela, so animatorji in predstavljajo povezovalni člen v timu.

Vodstveni management TET se je strateškim poslovnim načrtom zavezal, da bo spodbujal koncept poslovnih in organizacijskih sprememb. V strateškem poslovnem načrtu so predstavili tudi nove načine vodenja, ki se počasi uveljavljajo v organizaciji. Gre za skupinsko vodenje s poudarkom na tinskemu pristopu, projektno vodenje (mrežna organizacija) in skupno načrtovanje.

Nižje ravni managementa imajo pomembno vlogo pri oblikovanju različnih sprememb. V družbi se postopno razvija transformacijski način vodenja, kar pomeni, da ima poslovodstvo jasno vizijo in podjetniško strategijo razvoja, sodelavce spodbuja k skupnim ciljem, nanje delegira pravice in odgovornosti. Ohranja vlogo svetovalca in koordinatorja poslovnih sprememb.

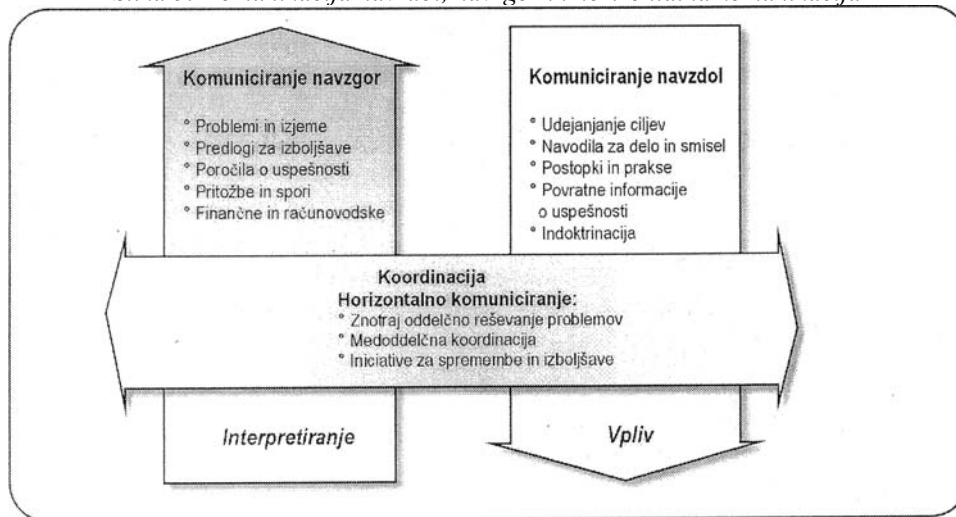
V TET verjamejo, da so ljudje najpomembnejše zagotovilo uspešne prihodnosti. Znanje, izkušnje in motivacija so stebri stabilnosti in vir uspeha, zato družba posveča svojo skrb zaposlenim in ustvarjanju delovnega okolja, ki spodbuja osebni in poklicni razvoj in s tem dviguje kakovost življenja vseh zaposlenih. Zaposleni so tako ključni dejavnik uspeha organizacije. S svojim znanjem in motivacijo predstavljajo pomemben kapital, v katerega je potrebno vlagati in ga razvijati.

Managerji si pri spodbujanju motivacije zaposlenih pomagajo z Vroomovo teorijo pričakovanj. Tako razumejo izbiro vrste obnašanja svojih podrejenih, da zadovoljijo svoje potrebe. Zaposleni ocenjujejo valenco, privlačnost postavljenega cilja. Če so prepričani, da bo povečan trud privedel do uspešno rešene naloge, imajo visoko pričakovanje. Če obenem

verjamejo, da bo njihov trud pripeljal do želene denarne stimulacije, napredovanja ali nederarne nagrade, in če dajejo veliko valenco stimulaciji, bo to imelo močan motivacijski učinek. V tem primeru so zaposleni visoko motivirani.

Z zmanjšanjem števila nivojev v organizaciji so vzpostavili pogoje za neposredno komunikacijo med zaposlenimi. Za lažje komuniciranje so uvedli nov program komuniciranja, zunanega in notranjega. Zunanje komunikacije so ključne v razmerju do države, strateškega partnerja in lokalne skupnosti. Notranje poteka v podjetju, med zaposlenimi. Komuniciranje v podjetju poteka v vseh smereh navzdol, navzgor in horizontalno, kar je razvidno iz spodnje slike. Sistem notranjih informacij poteka po klasičnih poteh notranjega informacijskega sistema (elektronska pošta, poslovno informiranje, intranet, interni časopis,...).

Slika 5: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 246

Na področju poslovne informatike, komunikacij in varovanja informacij je TET posodobila tehnološki informacijski sistem in nadgradila komunikacijski sistem. Podjetje je razširilo IP naslovni prostor svojega računalniškega omrežja, uskladili so IP shemo, vzpostavili so dodatne varnostne rešitve za obrambo pred zlonamernimi programskimi kodami. Namestili so ustrezne antivirusne programe na nadzornih aplikacijah. Nabavili so ustrezno strojno in programsko opremo za GSM modul za preventivno obveščanje o stanju temperatur in električnega napajanja v strežniški sobi.

4.4 KONTROLIRANJE V TET D.O.O.

V TET se zavedajo nujnosti kontroliranja. Poznajo namen, morebitne učinke in vrste kontrole, ki so primerne za njihovo podjetje. Izvajajo vse vrste kontrole, največji poudarek dajejo sprotni kontroli. V začetku procesa kontrole naredijo plan za naslednje leto, ki ga konec leta primerjajo z doseženim dejanskim stanjem v letnih poročilih, s tem pa ugotavljajo odstopanja

in napake, ki jih skušajo čim prej popraviti oz. izboljšati. Odstopanja so lahko posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana, nesposobnosti oz. nemotiviranosti posameznika ali skupine. Večino delovanja podjetja, ki zadeva funkcijo kakovosti opravljenega dela in delovanja zaposlenih, kontrolira direktor.

Poslovanje v TET kontrolirajo enkrat letno zunanji revizorji, opravi se revizija zaključnega računa, nato podajo mnenje. Podjetje izvaja tudi notranjo revizijo, da sproti odpravlja napake in izboljšuje pomanjkljivosti.

Pomembno področje globalne kontrole temelji na mednarodni poslovni standardizaciji. TET je leta 2000 izpeljala sistem poslovne standardizacije sistema, pridobili so standard za kakovost SIST ISO 9001/95. Osnovni dokument sistema vodenja kakovosti je Poslovnik kakovosti. V skladu z Poslovnikom vodenja kakovosti TET upošteva zahteve za tehnološko funkcionalno, okolju prijazno, obratovalno zanesljivo in varno proizvodnjo elektrike, saj so neposredno pomembni za življenje in zdravje zaposlenih ter okoliškega prebivalstva. TET ima že vpeljan okoljevarstveni standard na ekološkem področju ISO 14000, kar ustreza dolgoročni energetsko ekološki usmeritvi družbe. Certifikat zahteva, da sprejemajo politiko nenehnih izboljšav na vseh področjih dela, kjer je okolje ogroženo. Pričeli so tudi s projektom uvajanja sistema OHSAS in sistem varovanja informacij v skladu s standardom ISO 27000:2005.

V okviru emisijskega monitoringa na lokaciji skupnega dimnika in na ostalih merilnih postajah Ekološko informacijskega sistema TET (lokacije Kovk, Dobovec, Kum, Ravenska vas) nenehno merijo emisijske koncentracije žveplovega dioksida, dušikovih oksidov in prašnih delcev. Izmerjene trenutne vrednosti se avtomatsko vrednotijo s sistemom za vrednotenje emisije. Monitoringe izvajajo z ustrezno akreditiranimi pogodbenimi partnerji, ki skrbijo za preverjanje podatkov in zagotavljanje objektivnosti.

V TET uveljavljajo management odprtih knjig, saj se zavedajo, da morajo biti vse informacije in rezultati poslovanja na razpolago vsem zaposlenim v organizacijo. Na ta način zaposleni spoznavajo finančno situacijo in cilj tega trenda je, da zaposleni razmišljajo kot lastniki in ne kot najeta delovna sila.

5 PREDLOGI, SPREMEMBE, IZBOLJŠAVE

Vodstvo TET je skrbno, natančno in premišljeno opredelilo poslanstvo, vizijo in cilje. Dobro se zavedajo izzivov in tveganj, ki jih čakajo v prihodnosti, a ker želijo zagotoviti obstoj družbe in lastno konkurenčno prednost, so strateške odločitve in razvojna strategija usmerjene v pravo smer.

Največja poslovna priložnost TET se ponuja na obstoječi lokaciji, ta se odraža v dobri infrastrukturi povezavi (železnica, cesta, reka, most) in relativni sprejemljivosti regije do energetske, industrijske in ekološke dejavnosti. Podjetje dela SWOT analizo približno vsako četrletje, oziroma po potrebi, saj se strateški dejavniki in zunanje okolje tudi spreminjajo.

Organizacija je še vedno nagnjena k tradicionalnemu pristopu planiranja, ki je globoko zakoreninjen, počasi se preusmerja k decentraliziranemu planskem osebju. TET ima zaposlene svetovalce za različna področja, ki se ukvarjajo s strateškimi plani za podjetje kot celoto, tu pa pogosto prihaja do težav, saj se okolje, zakonodaja in ostali dejavniki relativno hitro spreminjajo, svetovalci pa niso vsak dan v stiku z zaposlenimi, dobavitelji, kupci in pretežno slabo poznajo aktualno stanje in vsakodnevne spremembe in zahteve. Mislim, da bi podjetje moralo vzdrževati neposreden stik med vodstvom sektorjev, svetovalci in izvajalskimi nivoji, s krajšimi sestanki, na katerih bi se sprotno medsebojno obveščali. Priporočam tudi pogostejšo pisno elektronsko komunikacijo navzgor, ker je glavna slabost sestankov v pomanjkanju časa managerjev.

TET ima status družbe z omejeno odgovornostjo; za neprestani napredek organizacije je postavljen v ospredje strukturiran sistem upravljanja in vodenja podjetja, saj le to ustreza vsem poslovno organizacijskim ciljem, katerih končni namen je izpolniti pričakovanja in potrebe kupcev.

Organizacijska struktura TET se odraža v funkcijski organizacijski strukturi. V skladu s Strateškim poslovnim načrtom podjetje počasi uveljavlja mrežno organizacijsko strukturo. Nova znanja in vedenja, ki vzpodbujajo timsko delo, delo v projektih ter pridobivanje znanj o vodenju in obvladovanju sprememb so glavne prednosti, ki prispevajo k uspešnemu poslovanju, doseganju stalne konkurenčne prednosti in obvladovanja nenadnih sprememb iz okolja, ki vpliva na podjetje. Menim, da je mrežna organizacijska struktura primerna za podjetje TET, saj se njen večinski lastnik širi z svetovnim globalnim mreženjem družb.

Vodstvo se strinja, da mora podjetje preiti k timskemu pristopu, zato predvideva spremembe v samem delovnem procesu. Izkušnje kažejo, da so elementi stare organizacijske kulture globoko zakoreninjeni in bo potreben trud celotne organizacije, da se bodo spremembe uveljavile. Ovire izhajajo iz trdno zasidranih vrednot in prepričanj, pa tudi navad zaposlenih, ki so več desetletij delali po enakem vzorcu, zato podjetju svetujem, da se trdno drži zastavljenih ciljev glede timov in nove organizacijske strukture, saj bodo le tako lahko dosegli dobre rezultate in tako zagotovili konkurenčno prednost pred ostalimi energetskimi podjetji.

V podjetju TET je opazna kombinacija vertikalnih in horizontalnih povezav, saj je med sektorji vzpostavljena komunikacija po potrebi, v delovnih timih znotraj sektorjev pa sta omogočeni koordinacija in sodelovanje, saj vsaka delovna skupina znotraj sektorja izpolnjuje naloge na svojem delovnem področju. Izjemo predstavljajo le skupine za enkratne razvojne projekte, kjer združijo zaposlene iz različnih delovnih področij, da dosežejo učinkovitost in

želeni cilj. Izkušnje vodstva kažejo na ustreznost takšnih skupin, pa tudi na kreativnost zaposlenih.

Organizaciji TET predlagam, da se nadalje poslužuje horizontalnih povezav, ki jih vzpostavljajo s pomočjo neposrednih kontaktov med sektorji, svetovalci in ostalimi zaposlenimi; le tako jim bo uspelo premagati tekoče ovire, delovali bodo lahko usklajeno, prihranili bodo čas in odpravili nepotrebne napake zaradi težav v medsebojnem komuniciranju.

Pohvale vredno se mi zdi, da so se kljub slabostim v organizaciji sposobni hitro odzivati na spremembe v okolju in da premorejo veliko inovativnosti.

Direktorju svetujem naj se redno posvetuje z vsemi zaposlenimi v konkretnem sektorju, ki opravlja naloge iz določenega področja, ne le s strokovnjaki. Menim, da bi to pripomoglo k večji učinkovitosti, saj bi tako problem gledan z več strani, lahko dobil rešitve večjih razsežnosti.

Ker se del zaposlenih še izobražuje, menim, da vsi timi še ne delujejo dovolj strokovno in učinkovito. Podjetju predlagam, da razvije sistem motiviranja in nagrajevanja, saj je to strateško pomembna in nujna poteza za vsako podjetje. Z dobro razvitim sistemom motiviranja in nagrajevanja bo podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju največ prispevajo in povečujejo dodano vrednost organizacije.

V organizaciji bi morali čim manj uporabljati avtorski stil vodenja, ker zelo znižuje zadovoljstvo, motivacijo sodelavcev in povečuje možnost konfliktnih situacij in neprijetnega delovnega vzdušja.

Kljub dobrim gospodarskim rezultatom mora organizacija še bolj poglobljeno pripravljati sodobne pristope k obvladovanju stroškov, ki od organizacij zahtevajo doseganje poslovne odličnosti v zaostrenih razmerah konkurence. Organizacija mora veliko pozornosti posvetiti obvladovanju stroškov, saj jo v to sili delujoči trg, stremeti mora k čim večji stroškovni učinkovitosti.

Podjetju TET predlagam, da se še naprej posvečajo vnaprejšnji in sprotni kontroli, tako bodo sproti popravljali in odpravljali napake, obenem bo TET dosegala večjo produktivnost. Predlagam, da vodstvo organizira podporno službo kontrole, ki bi preprečevala in odpravljala morebitne napake.

SKLEP

Uspešnost in učinkovitost organizacije pri doseganju svojih ciljev je naloga vseh zaposlenih v organizaciji, temeljno vlogo pa odigra vrhnji management, ki je odgovoren za sprejemanje

vseh pomembnih odločitev, skrbi za njihovo implementacijo in nosi strateške posledice za celotno podjetje.

Med pisanjem zaključne strokovne naloge sem ugotovila, da se med uspešne organizacije uvrščajo predvsem tiste, ki se temeljito posvečajo vsem funkcijam skozi proces managementa in ga nenehno izboljšujejo. Pri planiranju je opredelitev poslanstva in ciljev organizacije osnova za uspešen nadaljnji proces. Ključnega pomena za obstoj in rast organizacij v sodobnem času je opuščanje tradicionalnih pristopov k planiranju in preizkušanje novih. Planiranje predstavlja osnovno izhodišče organiziranja in odseva način, kako želi organizacija doseči postavljene cilje, poudarek pri organiziranju sta oblika in struktura organizacije. Struktura oblikuje sisteme za zagotovitev učinkovite komunikacije in koordinacije po oddelkih, oblika pa managerjem ponuja načine opravljanja nalog in izvajanja aktivnosti. Vodenje ustvarja skupno organizacijsko kulturo, ima vpliv za motiviranje zaposlenih in spodbuja komunikacijo v podjetju. Kontroliranje kot zaključna managerska faza skrbi za sistematičen proces reguliranja organizacije, da so v skladu s cilji in standardi uspešnosti. Obenem pripravlja ukrepe, ki so potrebni v primeru odstopanj od standardov.

V sodobnem okolju morajo organizacije najti način prilagajanja vsakdanjim razmeram. Vloga managerjev se je v zadnjih desetletjih radikalno spremenila, managerji morajo ponovno proučiti pristop k organiziranju in vodenju zaposlenih. Zunanji pritiski iz okolja vnašajo v delo sodobnega managerja visoko stopnjo tveganja in negotovosti. Timski način dela je postal nujen, razvijajo se novi načini dela. Nova paradigma managementa temelji na timskem delu, sodelovanju vseh zaposlenih, večji skrbi za potrošnika in hitrejšemu odzivanju na spremembe.

Znanje pridobiva na pomenu, v ospredje je postavljen proces nenehnega učenja, uveljavlja se koncept učečih se organizacij. Management znanja daje vrednost znanju, informacijskim storitvam in virom ter omogoča, da organizacija svoje spretnosti, izkušnje, znanje in procese učinkovito in dosledno uporabi. Pri tem je pomembno oblikovanje kulture znanja, ki temelji na zaupanju, učenju, intelektualnih rešitvah, posredovanju in spodbujanju znanja ter merjenju njegovega prispevka k vrednosti organizacije.

Današnja podjetja si prizadevajo sistematično reševati probleme, jih sistematično iskati, pridobivati in preizkušati nova znanja v praksi, se učiti iz lastnih preteklih uspehov in napak iz tujih izkušenj ter zagotoviti hiter in učinkovit transfer znanja skozi podjetje (Češnovar T., 2001, str. 415).

Menim, da so v TET d.o.o. dobro pripravljeni na izzive, ki bodo spremljali poslovanje termoelektrarne v prihodnosti. Imajo natančno opredeljeno poslanstvo, vizijo, razvojno strategijo. Organizacija se počasi prilagaja poslovanju v povsem novih okvirih, razvijajo transformacijski način vodenja, skupno načrtujejo in izboljšujejo celoten proces managementa v organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Češnovar, T. (2001). Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija*, 34 (7), 415-421.
2. Daft, R. L. (1994). *Management*. (3rd ed.) Forth Worth: The Dryden Press.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV.
6. DuBrin, A. J. (2000). *The active manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thompson Learning.
7. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management, nova znanja za uspeh* (str. 410-443). Radovljica: Didakta.
8. Možina, S., Kavčič, B. & Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
9. Možina, S., Kavčič, B. & Tavčar, M. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
10. Možina, S. (2006). *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
11. Poslovno poročilo podjetja za 2005. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o., 2005.
12. Poslovno poročilo podjetja za 2006. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o., 2006.
13. Poslovno poročilo podjetja za 2007. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o., 2007.
14. Pučko, D. (2002). Planiranje kot managementska funkcija. V *Management, nova znanja za uspeh* (str. 234-270). Radovljica: Didakta.
15. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management, nova znanja za uspeh* (str. 46-96). Radovljica: Didakta.