

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NADA NJEGOVAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VODENJE SKUPINE V ODDELKU TRGOVSKA KNJIGA

Ljubljana, junij 2011

NADA NJEGOVAN

IZJAVA

Študentka Nada Njegovan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	1
1.1 Opredelitev pojma vodenje.....	1
1.2 Načini vodenja	2
1.3 Stili vodenja	3
1.3.1 Avtorski stil vodenja	3
1.3.2 Demokratski stil vodenja	4
1.3.3 Liberalni stil vodenja	4
1.4 Vodja	4
1.4.1 Lastnosti vodje.....	4
1.4.2 Sposobnosti in znanja vodje	5
2 VODENJE SKUPINE	6
2.1 Opredelitev skupine.....	6
2.2 Struktura skupine	6
2.3 Motivacija.....	7
2.4 Komunikacija	8
2.4.1 Vrste in načini komuniciranja.....	9
2.5 Konflikti	10
3 RAZISKAVA	12
3.1 Trgovska knjiga	12
3.1.1 Predstavitev trgovske knjige.....	12
3.1.2 Elementi procesa.....	13
3.1.3 Organizacijska struktura	15
3.1.4 Sodelovanje z drugimi službami.....	16
3.2 Predstavitev okolja	16
3.3 Predstavitev anketiranih	16
3.4 Metode dela	17
3.5 Predstavitev rezultatov	17
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu	8
Slika 2: Pozitivne lastnosti konfliktov	11
Slika 3: Organizacijska struktura operativnega računovodstva	16
Slika 4: Organizacijska struktura oddelka Trgovska knjiga	16
Slika 5: Starostna skupina anketiranih	18
Slika 6: Delovna doba anketiranih v oddelku Trgovska knjiga.....	18
Slika 7: Predstavitev dela, nalog in ciljev s strani vodje	19
Slika 8: Pomoč in podpora s strani vodje	19
Slika 9: Empatija vodje	20
Slika 10: Spoštovanje vodje	21
Slika 11: Načini motiviranja.....	21
Slika 12: Komunikacija v skupini	21
Slika 13: Izražanje mnenja v skupini	22
Slika 14: Medsebojna pomoč v skupini	23
Slika 15: Odziv vodje na konfliktne situacije	23

UVOD

Za temo diplomske naloge 'Vodenje skupine v Trgovski knjigi' sem se odločila iz več razlogov. Prvi je smer mojega študija – podjetništvo, kjer je vodenje ključnega pomena za doseg dobrih poslovnih rezultatov. Drugi razlog pa je posledica mojega dela ob študiju. Delo v podjetju Mercator, d.d., v sektorju računovodstva – v skupini trgovske knjige, mi je dalo pogled iz drugega zornega kota, iz prakse. Teorija in praksa vodenja se mnogokrat razlikujeta, zato sem izbrala temo, ki sem jo imela priložnost preučevati v teoriji in praksi.

V službi človek preživi velik del dneva, zato je zelo pomembno, kakšni so odnosi v kolektivu, kako smo zadovoljni na delovnem mestu in pa, seveda, kakšen odnos imamo do vodje oz. kakšen odnos ima vodja do nas. Vodja v skupini sploh igra ključno vlogo, kar sem spoznala tudi pri delu ob študiju. Kako zahtevno je njegovo delo, kako širok je spekter njegovih nalog ter kako pomembna sta njegova osebnost in vedenje, se kaže v uspešnosti in zadovoljstvu skupine.

Namen diplomske naloge je raziskati, kako zahtevno je vodenje skupine, kakšen je obseg dela ter kakšna znanja in sposobnosti mora imeti vodja, da lahko dobro vodi skupino. Prikazati želimo, da ne obstaja univerzalen način za vodenje skupin, saj se le-te razlikujejo, zato sta toliko bolj pomembni vloga vodje in njegova izbira načina vodenja. Namen zaključne naloge je tudi prikazati, kakšne so prednosti in pomanjkljivosti skupine.

Cilj diplomske naloge je z raziskavo utemeljiti, kateri tip vodenja je najbolj primeren za skupino na oddelku Trgovske knjige. Prav tako želimo predstaviti delo in naloge skupine na tem oddelku in z raziskavo pri članih skupine, v obliki anketnega vprašalnika, potrditi ali ovreči trditve (hipoteze) diplomske naloge.

Omejitve pri diplomski nalogi se kažejo predvsem v tem, da se skupine med seboj razlikujejo tako v strukturi, delu in nalogah kot tudi v vodenju. Kažejo se tudi v tem, da je bila raziskava narejena samo na strani vodenih zaposlenih, ni pa zajela vodje, ker bi bilo v tem primeru naše delo preobsežno.

Diplomska naloga je razdeljena na tri sklope. Prva dva predstavljata teoretični del, zadnji del pa je raziskava. V prvem poglavju je opredeljeno vodenje, kakšne načine in stile vodenja poznamo ter kakšen je uspešen vodja – katere so tiste osebnostne lastnosti, znanja in sposobnosti, ki označujejo vodjo kot uspešnega. Naslednje vsebinsko poglavje se dotika vodenja skupine. Opredeljeni so pojem skupine in različne strukture skupin. V tem poglavju so zajeti tudi motivacija, komunikacija in konflikti. Tretje poglavje pa je raziskava. V njem je predstavljen oddelek Trgovska knjiga, njegove delovne naloge in organizacijska struktura. Prav tako so predstavljeni okolje in anketirani ter metode dela raziskave. Zaključni se z grafičnim prikazom rezultatov anketnega vprašalnika.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev pojma vodenje

Vodenje je ena izmed štirih funkcij menedžmenta. Mnogi avtorji menijo, da je celo ključna, saj nam planiranje, organiziranje in nadzorovanje ne pomaga, če ne uspemo doseči tistega, kar smo si zastavili.

Vodenje je proces, ki ga določa povezovanje oz. sodelovanje med vodjo, sledilci in okoliščinami. Za uspešnost procesa je potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev in okoliščinami, v katerih vodenje poteka. Proučujemo pa ga lahko iz vseh treh vidikov (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 131–132). Vodenje ponavadi opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik; 1993, str. 201). Rozman in ostali (1993, str. 201) menijo, da se vodje pri svojem delu usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem, srečujejo z nekaterimi problemi, ki so povezani z nadrejenimi in pa tudi s podrejenimi sodelavci. Nadrejeni od njega pričakujejo, da doseže zastavljene cilje, medtem ko podrejeni pričakujejo, da bo z doseganjem oz. uresničevanjem skupnih ciljev zagotovljeno tudi doseganje njihovih lastnih ambicij.

Torej, ko govorimo o vodenju, mislimo predvsem na usmerjanje, motiviranje zaposlenih k zastavljenim ciljem podjetja, in to na tak način, da pri tem tudi zaposleni sami občutijo zadovoljstvo, ko dosežejo te cilje. Težko bi opredelili, kateri način vodenja je najbolj uspešen in kateri ni uspešen, saj ima vsak način svoje dobre in slabe lastnosti. Pomembno je, da je vodenje prilagojeno situaciji in predvsem skupini, ki jo vodja vodi in s katero dosega rezultate. Prav tako mora vodja znati vplivati na zaposlene tako, da bodo čim bolj produktivni.

Vodja ima na razpolago različne prijeme, s katerimi lahko vpliva na posameznika, in sicer je to lahko s komunikacijo, z motiviranjem, s posredovanjem poslanstva in vizije podjetja in podobno. Vodje so zadolženi za to, da ustvarijo tako vzdušje v podjetju, ki bo spodbujalo kreativnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Pri ustvarjanju takega vzdušja pa mu bodo pomagale njegove osebnostne lastnosti, stili in načini vodenja, ki jih bo uporabil.

1.2 Načini vodenja

Klasičen pristop k vodenju korenini v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Vodenje se razume predvsem kot nekaj, kar vzdržuje red, nadzoruje vedenje in usmerja ljudi k objektivnim ekonomskim ciljem. Takšno ozko gledanje ne upošteva dovolj uporabe človeških zmožnosti, zato se pojavljajo tudi drugi pristopi in definicije vodenja, ki temeljijo predvsem na usmerjanju in podpori pri delu. Različni pristopi imajo tudi različne uspehe, ki se merijo večinoma po tem, ali je organizacija dosegla svoj cilj (Dimovski & Penger; 2008; st. 122).

Vodje imajo na razpolago več načinov vodenja, ki so primerni za različne situacije in različne delovne sredine, od vsakega posameznega vodje pa je odvisno, kateri način bo uporabil. Dimovski in Penger (2008, str. 122) navajata naslednje načine vodenja, ki jih vodje lahko uporabijo pri svojem delu:

- **Vodenje z izjemami**
Vodje se ukvarjajo samo z izjemami oz. z nalogami, pri katerih se pojavlja kakšna posebnost, medtem ko vse ostale naloge prenaša na podrejene.
- **Vodenje s pravili odločanja**

Zaposleni se na vsaki ravni ima možnost, da se sam odloči kaj bo storil, naloga vodje pa je, da mu določi pravila, katerih se mora držati pri delu. Takšno vodenje je primerno v primerih, ko so znani vsi dogodki, ki so potrebni za odločanje.

- **Vodenje z motiviranjem**
Pri tem načinu vodenja se pričakuje boljša, da bodo zaposleni uspešnejši in aktivnejši, če se imajo možnost razvijanja, izobraževanja oz. so motivirani na primeren način.
- **Vodenje s soudeležbo**
Pomembno je, da zaposleni sodelujejo pri vseh odločitvah. Ker si ti sami postavijo cilje, jih zaradi tega tudi lažje uresničujejo.
- **Vodenje z delegiranjem**
Spoštovati je potrebno spisek obveznosti med vodjo in sodelavci.
- **Vodenje s cilji**
Določijo se cilji v organizaciji, naloga vodje pa je, da sodelavce usmerja k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem načinu vodenja se uspešnost meri po doseganju ciljev.

Vsak izmed naštetih načinov prinaša ustrezne rezultate, toda ob pogoju, da so uporabljeni v ustrezni organizacijski klimi. Vodja mora vedeti, kateri način bi bil najbolj primeren, saj niso vsi načini primerni za vsako podjetje. V našem primeru se zdi med naštetimi načini vodenja najbolj primerno vodenje s cilji. V trgovski knjigi so cilji in naloge jasno določeni in predstavljeni, za kar je odgovoren oz. zadolžen vodja. Delo je precej rutinsko in monotono, zato je pomembno, da se zaposlene motivira in da je delovna klima dobra.

1.3 Stili vodenja

Stile vodenja lahko opredelimo kot določene vzorce, ki jih vodja uporablja pri delu z ljudmi. Vloga vodje pri vodenju izhaja iz njegove moči, opira pa se lahko na različne avtoritete kot so strokovna, osebnostna ali statusna. (Dimovski & Penger, 2008, str. 123; Rozman et al., 1993, str. 205).

Torej lahko rečemo, da je stil vodenja pravzaprav predvidljivo vedenje vodje oz. vzorec vedenja, ki nastane, ko vodja začne na podobne situacije reagirati na enak način. Stil vodenja je precej odvisen od osebnosti vodje, čeprav se da vodenja tudi naučiti, prirojene lastnosti, kot so inteligenca, kreativnost in temperament, pa so pri tem samo v pomoč. Kateri stil vodenja je najbolj primeren, da bo njihovo podjetje dosegalo najboljše rezultate, se odloči vsako podjetje oz. organizacija sama. V strokovni literaturi lahko najdemo različne delitve stilov, med najbolj pogoste pa spada delitev na avtorski način vodenja, demokratski stil in liberalni stil oz. brezvladje.

1.3.1 Avtorski stil vodenja

Avtorski stil vodenja je značilen za tiste vodje, ki svoje delovanje usmerjajo izključno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v podjetju oz. organizaciji. Vodja vse odločitve centralizira, sodelavcem točno določi naloge in roke, do kdaj mora biti delo zaključeno (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan; 2007; str. 97–98).

Pri običajnem poslovanju se na dolgi rok tak stil vodenja ne obnese, saj zavira učinkovitost

zaposlenih. Njihova motivacija se znižuje, tak stil vodenja pa povzroča visoko stopnjo nezadovoljstva, ker vodja o vsem odloča sam, od zaposlenih pa pričakuje le izpolnitev nalog in poročanje o rezultatih. Izstopajo moč in avtoriteta vodje na eni ter ubogljivost zaposlenih na drugi strani. Čisti avtorski stil vodenja redko najdemo v podjetjih, saj je učinkovit le na kratek rok; primeren je predvsem za krizne situacije, ko je potrebno hitro in učinkovito odločanje.

1.3.2 Demokratski stil vodenja

Demokratski stil vodenja je stil vodenja, pri katerem so sodelavci vključeni v sprejemanje odločitev. Sodelavci imajo lahko le majhno posvetovalno vlogo, lahko pa so jim odločitve popolnoma prepuščene (Kaše et al., 2007, str. 97–98).

Demokratski stil vodenja se od avtorskega razlikuje v tem, da so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev in vodja nima več popolne oblasti glede odločanja. Vodja in zaposleni dejansko skupaj postavljajo cilje, sprejemajo odločitve, gradijo odnose na temelju zaupanja in spoštovanja. Kakšna bo stopnja vključevanja zaposlenih v odločanje, pa odloči vodja. Takšen stil vodenja povečuje zadovoljstvo, saj z vključevanjem v odločanje zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju ter bodo zato bolj učinkoviti in produktivni pri svojem delu, čeprav se po drugi strani upočasnjuje sprejemanje odločitev in povzroča določene stroške. Tak stil vodenja pa je lahko tudi problematičen, kadar imajo zaposleni na voljo veliko možnosti pri odločanju in se ne morejo uskladiti, za katero bi se odločili.

1.3.3 Liberalni stil vodenja

Pri liberalnem stilu vodenja se vodja v celoti odpove svoji vlogi ali pa mu je sodelavci ne priznajo in s tem je vodja minimalno vključen v odločanje (Kaše et al., 2007, str. 97–98).

Pri tem stilu vodenja gre torej za to, da je vodja zelo malo vključen v odločanje oz. da slednje prepusti sodelavcem. Za ta stil je značilno, da se vodja čim manj vmešava v delo sodelavcev. Svojim zaposlenim da samo okvirne usmeritve, potem pa jim pušča proste roke, da sami postavljajo cilje, rešujejo probleme, se odločajo, koliko dela bodo opravili in kako bodo izvajali delovne naloge; naloga vodje je samo koordinacija. Čeprav vodja obstaja, je njegova vloga minimalna, zaposlenim daje precejšnjo mero svobode, izogiba se ocenjevanju njihovega dela, še vedno pa je odgovoren za rezultate. Liberalni stil vodenja je čisto nasprotje avtorskega stila in predstavlja drugo skrajnost. V praksi se tak stil vodenja ne pojavlja pogosto, vendar zna biti koristna sprememba za sodelavce, kadar vodja oceni, da jim lahko popolnoma prepusti odločitve.

1.4 Vodja

1.4.1 Lastnosti vodje

O lastnostih vodje, ki ga označijo kot uspešnega, bi lahko na dolgo in široko razpravljali. Pravijo, da se vodje rodijo, čeprav mnogi trdijo in z raznimi raziskavami poskušajo dokazati, da se je vodenja možno tudi naučiti. Lahko rečemo, da niti ena niti druga trditev ne drži v popolnosti in da je resnica verjetno nekje vmes. Človek se rodi z določenimi sposobnostmi, ki jih skozi življenje izboljšuje. Iz množice lastnosti, ki jih navajajo različni avtorji, smo izluščili tiste, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Kaše et al., (2007, str. 102) in Hočevnar et al. (2003, str. 134–136) menijo, da so te lastnosti:

- **Integriteta**

Zanesljivost, pravičnost, poštenost so ključnega pomena. Pomembno je, da sodelavci zaupajo svojemu vodji, da verjamejo v pravično razdelitev nalog in objektivnost pri ocenjevanju. Če vodja ni zanesljiv, pošten in pravičen, ne more pričakovati, da bodo sodelavci poštene in zanesljivi.

- **Karizma**

Sposobnost navduševanja in motiviranja sodelavcev je pomembna lastnost dobrega vodje. Sodelavci bodo zaupali in sledili vodji, ki je dinamičen, pozitiven in spodbujajoč, ki jih bo vedno znal prepričati in navdušiti nad delom in ki bo izžareval energijo.

- **Vizionarstvo**

Vodja mora biti usmerjen v prihodnost in oblikovati privlačno vizijo razvoja podjetja. Prav tako mora planirati vnaprej in biti sposoben usmerjati skupino v pravo smer.

- **Inteligentnost**

Vodje naj bi bili nadpovprečno inteligentni v primerjavi s skupino, ki jo vodijo. Goleman (1998, str. 107) pa meni, da je za uspešno vodenje pomembna čustvena inteligentnost. Ta se kaže tako, da je vodja zmožen dojeti in pravilno interpretirati čustva drugih, se vživeti v vlogo nekoga drugega z namenom oceniti, kaj lahko od nekoga pričakuje, ravnati primerno situaciji in s komuniciranjem ustvariti ozračje, ki bo najboljše za uveljavljanje lastnih želja in želja sodelavcev.

- **Ambicioznost**

Značilnost uspešnega vodje, ki ima željo po dosežkih, je po navadi zelo pozitivna naravnost; ker ima ambiciozni vodja precejšnje zaupanje vase, dosega dobre rezultate in je uspešen.

Iz naštetega lahko povzamemo, da ima dober vodja po navadi močen značaj in je visoko motiviran za delo. Poštenost, zanesljivost in pravičnost so lastnosti, s katerimi si pridobiva zaupanje svojih sodelavcev. Te lastnosti so tudi razlog, zaradi katerih so zaposleni pripravljeni slediti vodji pri njegovih zamislih. Svoje zaposlene z različnimi načini motiviranja vodi k ciljem skupine in posledično tudi k ciljem podjetja. Njegova naloga je tudi ustvariti sliko stanja, ki ga želi imeti v prihodnosti, kar usmerja njegove zaposlene pri njihovem delovanju. Prav tako je pomembno, da jim zna svetovati in pomagati, ko nastopijo težave. Dober vodja ima znanja, s katerimi lahko določene situacije hitro in učinkovito razreši. Sposoben mora biti pravilno razdeliti delovne naloge in razmisliti o načinih dela, ki bi bili primerni za zaposlene in za podjetje. Prav zaradi tega je tudi pomembno, da dobro pozna delovne procese in razne pravilnike, zakone, ki jih potrebuje pri svojem delu. Dober vodja je prilagodljiv za različne situacije, ki se pojavijo pri njegovem delu. Je ambiciozna oseba, saj je po navadi njegova želja po dosežkih podkrepjena z nenehnim postavljanjem novih ciljev, ki jih poskuša doseči, pri tem pa veliko vlogo igra predvsem njegova pozitivna naravnost in to, da zaupa vase in v to, kar dela.

1.4.2 Sposobnosti in znanja vodje

Imeti sposobnost pomeni imeti lastnost, značilnost, ki je potrebna za opravljanje kake dejavnosti. Ko govorimo o sposobnostih vodje, mislimo predvsem na tiste lastnosti,

značilnosti, ki ga opredelijo kot uspešnega.

Uspešen vodja mora imeti **jasno vizijo**. Možina et al. (1994, str. 527) so mnenja, da imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov cilj, saj je lahko vizija čisto preprosta. Pomembno je predvsem to, da je vodja sposoben to vizijo predstaviti svojim zaposlenim na tak način, da jih spodbudi k uresničevanju le-te z njihovim vsakdanjim delom. To pomeni, da si jo zapomnijo in jo uspešno izpeljejo.

Prav tako pomembna je **delitev moči**. Možina et al. (1994, str. 526) menijo, da se z delitvijo moči in nadzora zadovoljujejo osnovne človeške potrebe po dosežkih, povečuje se spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja. S tem, ko vodja vključuje zaposlene in jih spodbuja k prevzemu določenih odgovornosti, z njimi deli moč, vpliv in nadzor, pozitivno vpliva na njihovo uspešnost in produktivnost.

Ena od ključnih sposobnosti uspešnega vodje je **sposobnost komunikacije** in poslušanja. Vodja mora znati uporabljati pisno, verbalno in neverbalno komunikacijo. Pomembno je, da zna vzpostaviti dvosmerno komunikacijo, da zna poslušati svoje sodelavce ter sprejemati njihove predloge, različne odzive in poglede na določene situacije, ki nastanejo. Prav tako je pomembno, da zna pravočasno in na pravi način posredovati potrebne informacije, saj s tem omogoča zaposlenim, da se znajo angažirati za svoje delo.

Uspešen vodja mora imeti **dobro intuicijo**. Vodja, ki ima dobro intuicijo, ve, kdaj so potrebne določene spremembe, hitro ugotovi, kaj je smotrno v določenih okoliščinah, hitro se odziva na spremembe v okolici in zna izkoristiti dobre priložnosti, ki se mu ponujajo.

Da torej lahko rečemo, da je vodja dober, mora imeti v veliki meri imeti dobro razvite komunikacijske, tehnične in medosebne spretnosti. Komunikacijske spretnosti so ključnega pomena, saj slaba komunikacija vodi v slabšanje odnosov, zniževanje motivacije in v končni fazi v slabšo učinkovitost zaposlenih. Ne smemo pa zanemariti tudi preostalih spretnosti, kot so delitev moči, intuicija, jasna vizija in podobno, saj tudi to v veliki meri vpliva na to, kako bodo zaposleni gledali na vodjo in njegovo delo.

2 VODENJE SKUPINE

2.1 Opredelitev skupine

Skupino predstavljajo dva ali več posameznikov, kjer vsak opravi le en del naloge, ki vodi k skupnemu cilju. Za skupino je značilno, da so člani usmerjeni predvsem v svoje delo, zato tudi ne izražajo mnenj in redko sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za skupino. Prav zaradi te usmerjenosti samo v svoje delo se člani medsebojno ne spodbujajo in pogosto zaidejo v konfliktna stanja, ki jih ne znajo rešiti.

2.2 Struktura skupine

Poznamo več vrst skupin. Najbolj osnovna delitev je na formalne in neformalne skupine. To pomeni, da nastanejo na podlagi formalnega predpisa oz. na podlagi neformalnih medsebojnih stikov (Možina et al., 1994, str. 610). Za neformalne skupine je značilno, da nastanejo spontano na podlagi medsebojnega povezovanja ljudi, ki želijo zadovoljiti skupne potrebe in osebne interese. Največkrat temeljijo na prijateljstvu, medsebojnem informiranju, pomoči in podobno. Za formalno skupino pa je značilno, da so naloge in cilji

jasno določeni, tako da ima vsak član skupine točno določeno nalogo. Prav tako je v naprej določen vodja. Možina et al. (1994, str. 610) navajajo, da so take skupine premišljeno organizirane za določene naloge in specifične cilje. Formalne skupine delimo glede na dobo trajanja. Tiste skupine, ki nimajo določenega časa trajanja, imenujemo funkcionalne skupine, medtem ko so projektne skupine tiste, ki so organizirane za krajše delo ali projekt. Poznamo pa tudi skupine za posebne namene, kot so informacijske skupine, skupine za usposabljanje, skupine za reševanje problemov in podobno.

Skupina v oddelku trgovske knjige je organizirana predvsem iz administrativnih razlogov. Skupino sestavlja 25 članov. Vsak član skupine ima samostojno delo, ki je neodvisno od drugih, razen v primerih odsotnosti določenih članov (npr. zaradi bolezni, porodniškega dopusta ali podobno). Takrat se delo razdeli med preostale člane skupine in se ga opravlja, dokler se odsotni člani ne vrnejo. Vsak član dela za približno 30 trgovin – usklajuje zaloge, preverja realizacijo, pologe gotovine in podobno. Delo je precej rutinsko in enolično, zato bi delo v skupini težko opredelili kot stresno. O novostih in navodilih so člani skupine obveščeni pisno po elektronski pošti ali ustno s strani vodje; ta informacije redno prejema od svojih nadrejenih.

2.3 Motivacija

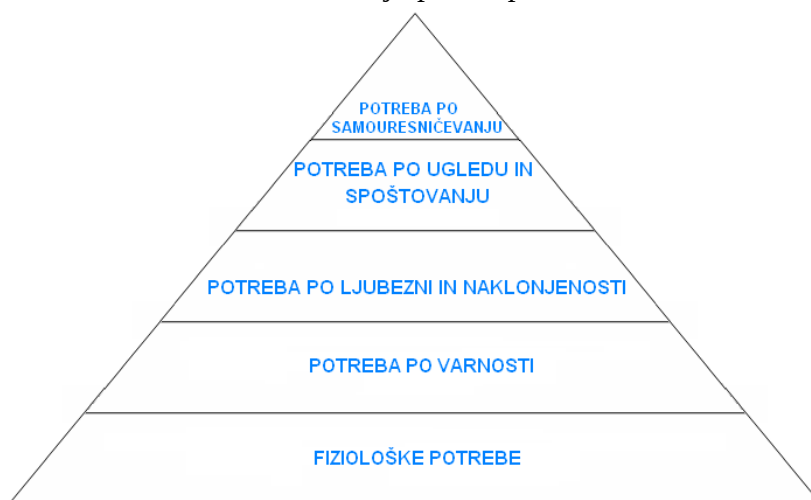
Izraz motivacija izhaja iz latinske besede 'movere', kar pomeni gibati se. Toda dejanska razlaga motivacije je nekaj drugega. V literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev in definicij motivacije.

Lipičnik (1998, str. 409) meni, da je motivacija skupek različnih silnic, ki imajo vpliv na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Motiv pa je stanje, ki človeka usmerja k določenim dejavnostim in ciljem. Trunkl (1995, str. 19) definira motivacijo kot proces izzivanja, usmerjanja in uravnavanja naše aktivnosti tako, da dosežemo zastavljene cilje. Motive opredeljuje kot gibalne sile, ki izzovejo aktivnost in jo usmerjajo k zadovoljitvi potreb. Potreba pa je vedno usmerjena k cilju. Uhan (2000, str. 11) pa pravi, da je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj natančno pa opredeli motivacijo kot zbujanje hotenj, motivov, ki nastanejo v človekovi notranjosti ali pa nastanejo v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb. Te potrebe usmerjajo njegovo delovanje k cilju in s tem spreminjajo možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem.

Če povežemo zgornje tri opredelitve, lahko rečemo, da je motivacija pravzaprav neka sila, s katero se usmerja človeka k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Ta sila nas spodbuja, da delamo, da dosegamo zastavljene cilje, da zadovoljujemo svoje potrebe.

Maslow je avtor ene najbolj uporabljenih motivacijskih teorij. Njegova teorija temelji na tem, da mora človek najprej zadovoljiti svoje fiziološke potrebe, šele potem lahko zadovoljuje preostale potrebe. Na Sliki 1 je prikazana Maslowa hierarhija potreb.

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: S. Možina, *Management* 1994, str. 498

Na prvem mestu so fiziološke potrebe, to so osnovne potrebe (zrak, hrana, oblačila, spanje), ki so nujno potrebne za človekov obstoj in preživetje. Šele ko človek zadovolji te potrebe, lahko začne zadovoljevati višje potrebe, ki se pojavijo – potrebe po varnosti, pod katere spada družina, zdravje, finance, lastnina, osebna varnost in podobno. Naslednja stopnička v zadovoljevanju potreb je zadovoljitev potrebe po ljubezni in naklonjenosti, sledi pa ji potreba po ugledu in spoštovanju ter po samouresničevanju. Kot lahko vidimo, je piramida proti vrhu vedno bolj ozka, kar pomeni, da so bolj pomembne tiste potrebe v spodnjem delu oz. da tiste višje potrebe doseže vedno manj ljudi.

Za vodenje skupine je pomembno, da vodja pozna vse člane skupine, saj se bo v nasprotnem primeru težko odločil, kako motivirati skupino, da bo le-ta čim bolj uspešna. Prednost pri motiviranju imajo tudi tisti vodje, ki delajo v takih podjetjih, ki ponujajo dodatna izobraževanja za svoje zaposlene, v smislu raznih seminarjev, tečajev (npr. računalniški tečaj za Excel), saj s tem pozitivno vplivajo na člane skupine, ki tako lahko brezplačno pridobijo ali obnovijo znanja, ki so potrebna za uspešno delovanje v skupini in na splošno v podjetju.

Skupina bo uspešno delovala le, če bodo vsi člani v njej zadovoljni. Zato je pomembno, da zaposleni delajo v dobri delovni klimi in naloga vodje je, da ustvari takšno delovno klimo, v kateri se bodo zaposleni počutili prijetno in ne bodo čutili odpora do dela. Vodja lahko tako na primer uvede skupno malico ali pa skupno pitje kave ob določeni uri. Tako se bodo zaposleni razbremenili vsakdanje rutine dela in se obenem povezali ob takšnem druženju.

2.4 Komunikacija

Človek precej časa preživi v družbi z ljudmi na ta način, da jih posluša, se z njimi pogovarja, smeje, prepira. Lahko se z njimi uči, rokuje ali pa jih objema. Vse te oblike vedenja lahko povežemo e eno besedo – komuniciranje (Možina et al., 1994, str. 559).

Komunikacija je torej orodje in način sporazumevanja. S komuniciranjem usklajujemo mnenja, dosegamo različne cilje, vzpostavljamo, ohranjamo in spreminjamo medsebojne

odnose. Je proces, v katerem udeležene osebe sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila, informacije. Izmenjevanje sporočil, informacij, poteka s pomočjo besed, mimike, slik, gibov telesa in podobno. Tudi molk predstavlja komunikacijo.

Komunikacija je pomembna pri vseh dejavnostih, ki jih človek opravlja, še posebej pa se pomembnost komunikacijskih sposobnosti kaže na njegovem delovnem mestu. Tisti ljudje, ki imajo dobro razvite komunikacijske sposobnosti, bodo prej dobili službo in napredovali kot tisti, ki slabo komunicirajo.

2.4.1 Vrste in načini komuniciranja

Poznamo več vrst in načinov komunikacije. Glede na obliko ločimo besedno ali verbalno in nebesedno ali neverbalno komunikacijo. Besedna komunikacija lahko poteka govorno ali pisno, medtem ko nebesedna komunikacija poteka preko različnih nebesednih sporočil, kot so na primer govorica telesa, kretnje, mimika obraza, drža.

Glede na smer ločimo enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Enosmerno komunikacijo uporabljamo predvsem, ko želimo komunicirati z velikim številom oseb naenkrat. Primerna je predvsem za kratka in preprosta sporočila, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja. Proces je načeloma hiter, a pogosto se zgodi, da ni natančen, ker prejemnik sporočila ne more vplivati nanj. Primer enosmernega komuniciranja je obvestilo vodje po elektronski pošti, da je prišlo do napak v realizaciji za določeni mesec in da naj bodo pozorni pri usklajevanju le-te. Dvosmerna komunikacija pa poteka v obe smeri; pri njej si pošiljatelj in prejemnik izmenjujeta informacije. Oba udeleženca dvosmerne komunikacije sta v enakopravnem položaju. V našem primeru je lahko dvosmerna komunikacija sestanek, kjer vodja in člani oddelka debatirajo o informacijah, ki jih posreduje vodja.

Komunikacija lahko poteka v različnih smereh – navpično, vodoravno ali poševno.

- Navpično komunikacijo predstavlja medsebojno komuniciranje nadrejenih in podrejenih med različnimi ravni v podjetju (Kaše et al., 2007, str. 110). Pri takšnem komuniciranju nadrejeni posreduje informacije, ki jih nato podrejeni sprejema in ravna v skladu z njimi. Primer navpične komunikacije v Trgovski knjigi je, ko vodja obvesti člane oddelka, da so na določenem kontu še vedno odprti premiki iz leta 2010, naloga zaposlenih pa je, da ugotovijo, zakaj so odprti, in jih vsebinsko odpravijo.
- Vodoravno komuniciranje poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, ki niso neposredno hierarhično soodvisni (Kaše et al., 2007, str. 110). Tak način komuniciranja obravnava predvsem komunikacijo med sodelavci v delovnih skupinah, s katerim rešujejo probleme, se medsebojno informirajo, rešujejo konfliktna situacija med posamezniki ter skupinami in podobno. Značilne so predvsem pri timskem in projektnem delu. V Trgovski knjigi se takšna komunikacija kaže predvsem v primerih, ko oseba v skupini naleti na težavo pri usklajevanju in je ne zna rešiti. Takrat prosi za pomoč sodelavke v pisarni in v tem primeru lahko rečemo, da gre za vodoravno komuniciranje.
- Poševno ali diagonalno komuniciranje se izvaja med različnimi ravni v podjetju, toda med osebami, ki nimajo neposredne hierarhične soodvisnosti, organizacijsko pa so razporejene v različne oddelke (Kaše et al., 2007, str. 110). Tukaj gre predvsem za komunikacijo med različnimi oddelki, ki niso direktno povezani med seboj.

Če upoštevamo število sodelujočih pri komuniciranju, ločimo: intrapersonalno, medosebno in pa javno komuniciranje.

- Pri intrapersonalnem komuniciranju gre za komunikacijo s samim seboj. Posameznik analizira svoje odločitve, čustva in premišljuje, do kakšnih posledic ga lahko privedejo določene odločitve.
- Medsebojno komuniciranje predstavljajo osebni stiki med posamezniki ali skupinami, kot so na primer pogovori med sodelavci.
- O javnem komuniciranju pa govorimo predvsem takrat, ko je vključeno veliko število ljudi, s katerimi komuniciramo preko različnih medijev, kot so televizija, internet, časopisi, revije, plakati in podobno.

Komunikacija je lahko tudi notranja ali zunanja. Notranja komunikacija je osredotočena predvsem na komuniciranje z zaposlenimi v podjetju. Taka komunikacija lahko poteka na več načinov, in sicer ustno preko sestankov, letnih razgovorov ali pa pisno preko oglasne deske, internega časopisa, intraneta, sporočil, poslanih skupaj s plačilno listo, in podobno. Zunanja komunikacija pa predstavlja komuniciranje z osebami, institucijami zunaj podjetja, dobavitelji in podobno.

Če povzamemo, kar smo do sedaj napisali o komunikaciji, lahko rečemo, da je komunikacija izmenjevanje informacij, mnenj, izkušenj med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko poteka enosmerno ali dvosmerno, lahko je v pisni ali ustni obliki. Ko govorimo o verbalni komunikaciji, moramo opozoriti, da se mora le-ta ujemati z neverbalno, v nasprotnem primeru nas prejemnik ne bo jemal resno. Komunikacija poteka neprestano, saj tudi s tem, ko molčimo, pravzaprav komuniciramo. Pomembno je, da znamo oceniti, kakšna oblika komunikacije je primerna za določene situacije in kakšna za različne osebe (s pravno osebo ali nadrejenim ne moremo enako komunicirati kot s sosedom ali sodelavcem).

2.5 Konflikti

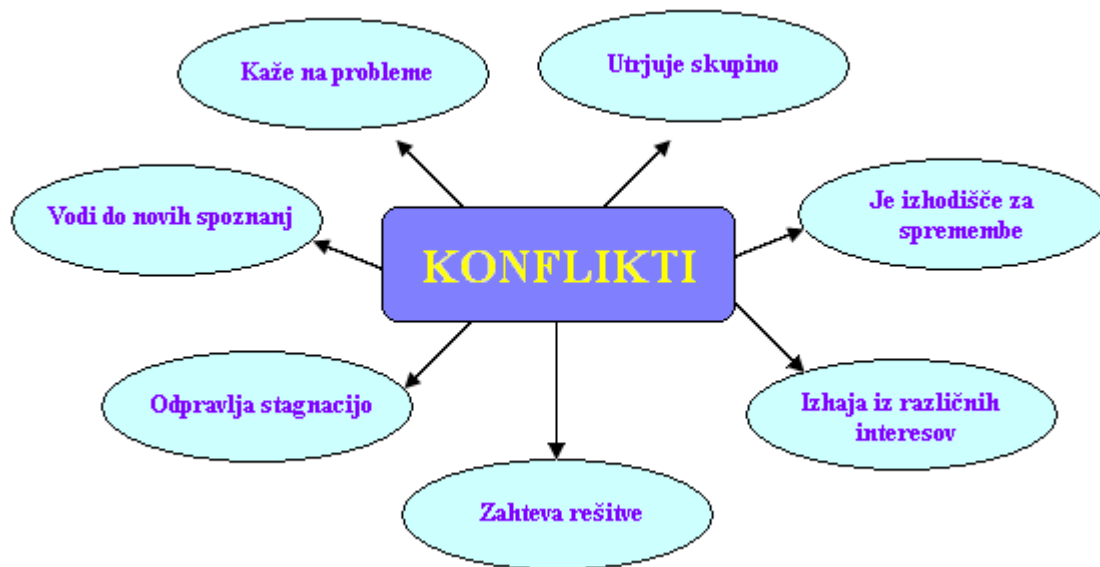
Dandanes se ljudje srečujemo z mnogimi situacijami, ki pripeljejo do konfliktov. Ti se pojavljajo, kadar imamo nasprotujoče si cilje, interese in podobno. Različni avtorji različno opredeljujejo pojem konflikt. Nekateri razumejo konflikt zelo široko in ga obravnavajo kot kakršno koli nestrinjanje oz. nesoglasje, spet drugi pa konflikt opredeljujejo zelo ozko.

Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku (1993, str. 218) konflikt lahko opredelimo kot socialno razmerje med dvema ali več medsebojno odvisnimi osebami. Te osebe poskušajo na kakršenkoli način uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja, pri tem pa se zavedajo svojega početja. Možina et al. (1994, str. 641) pa menijo, da je konflikti pravzaprav nasprotovanja nastala zaradi neenakih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini. Prav tako navajajo, da je konflikt specifična oblika povezanosti med člani skupine, pri kateri je dejavnost enega člana usmerjena proti dejavnosti drugega, zato ena stran poskuša ovirati ali pa onemogočiti uresničitev zastavljenih ciljev druge strani

Konflikti so torej nasprotovanja, ki nastanejo med dvema ali več osebami, ko izražajo različna mnenja in interese v določenih situacijah in se trudijo, da bi obveljalo prav tisto,

kar si želijo. Mnogi menijo, da so konflikti škodljivi in da se jih moramo izogibati, čeprav to ni res. Vedno bolj se kaže, da imajo lahko konflikti pozitivne značilnosti, saj pomagajo, da se zavemo, kakšni so problemi v odnosih. Prav tako kažejo na to, da imajo člani v skupini različne želje, hotenja in jih konflikti spodbujajo k spremembam. Konflikti vnašajo dinamiko v skupino; tako se skupina razvija in utrjuje. Razrešeni konflikti omogočajo, da bolj spoznamo sebe, druge in s tem poglobimo odnose. Na Sliki 2 so prikazane pozitivne lastnosti konfliktov.

Slika 2: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 264

Za nastanek konfliktov imamo po navadi različne vzroke. Ko se sprašujemo po vzrokih konfliktov, po navadi mislimo na konkretne dejavnike, ki so sprožili ali povzročili konfliktni položaj. Najpogostejši vzroki so različni interesi in cilji, omejena sredstva in nagrade, slabo komuniciranje, problemi zaznavanja, osebnostne značilnosti (Kaše et al., 2007, str. 129–130).

Potrebno je kar nekaj časa, truda, energije in konec koncev kreativnosti, s katerimi pridemo do novih rešitev. Velikokrat se zgodi, da pridemo do nekih rešitev in idej, do katerih sicer ne bi prišli, če ne bi bilo konflikta. Pomembno je, da se konflikti hitro oz. pravočasno opazijo, saj jih tako lažje in bolj učinkovito rešimo. Ne obstaja idealen način reševanja konfliktnih situacij, saj imamo po navadi različne situacije in s tem tudi različne načine reševanja konfliktnih situacij, ki pa se velikokrat prepletajo med sabo. Konflikt moramo najprej dobro preučiti in dobiti čim več informacij o njem, saj le na ta način lahko izberemo primerno metodo za reševanje le-tega. Pomembno je predvsem, da so člani skupine pripravljeni sodelovati pri reševanju konfliktov, saj v nasprotnem primeru lahko pride do frustracij.

3 RAZISKAVA

3.1 Trgovska knjiga

Trgovska knjiga je oddelek v Službi operativnega računovodstva v podjetju Mercator, d.d., ki ima sedež v Ljubljani. V naslednji točki so podrobneje predstavljene naloge in delo v oddelku ter kaj sploh je Trgovska knjiga.

3.1.1 Predstavitev trgovske knjige

Maloprodajne poslovalnice same vodijo trgovsko knjigo (v nadaljevanju TDR), in sicer na podlagi poslovnih dogodkov, ki se zgodijo neposredno v poslovalnici (nabava, prodaja), medtem ko se računovodska TDR vodi v računovodstvu na podlagi podatkov iz drugih virov. S tem je vzpostavljen proces sprotnega preverjanja točnosti vrednosti zalog v določenem obdobju.

Vrste in načine vodenja evidenc o nabavi in prodaji blaga v trgovinskih storitvah, ki jih mora vsako trgovsko podjetje voditi, predpisuje pravilnik o vodenju evidenc (Uradni list RS, 2011). Evidenca se vodi za vsako maloprodajno poslovalnico posebej, vsebovati pa mora vse dogodke, ki se zgodijo v zvezi s trgovskim blagom, kot so podatki o začetnem stanju blaga, podatke o nabavi in prodaji blaga, prav tako mora vsebovati tudi vse podatke o opravljenih trgovinskih storitvah.

Kontrola TDR se opravlja mesečno za posamezno maloprodajno poslovalnico, kjer se evidentirajo vsi poslovni dogodki po maloprodajni vrednosti, ki povečujejo ali zmanjšujejo vrednosti zaloge trgovskega blaga. Kontrola poteka po posamičnih vrstah dogodkov, ki vplivajo na spremembo zaloge trgovskega blaga

Proces usklajevanja TDR se začne v maloprodajni poslovalnici, kjer se evidentirajo nabavni in prodajni dokumenti – dokumenti, ki nastanejo pri nabavi in prodaji blaga. Dokumenti se pošiljajo sproti vsak mesec v oddelek maloprodajnega blagovnega računovodstva, kjer se izvrši kontrola nabavnih in prodajnih dokumentov ter uskladitev zaloge v oddelku maloprodajnega računovodstva. Vrednost zalog mora biti usklajena v maloprodajni poslovalnici in v računovodski evidenci. Vrednosti zalog se vedno usklajujejo za pretekli mesec.

Pri usklajevanju lahko naletimo na naslednja možna neskladja:

- napačna opredelitev šifre dobavitelja,
- dobropis, knjižen kot račun, in obratno,
- dvakrat knjižen dokument oz. neknjižen,
- dokument, knjižen na stroškovno mesto druge maloprodajne poslovalnice,
- neknjižen dokument v zbirniku dekadnega dobavitelja,
- napačno knjižena maloprodajna vrednost,
- premalo oziroma preveč položene gotovine.

Maloprodajne enote, ki so locirane po vsej Sloveniji, imajo poslovanje podprto z različnimi informacijskimi aplikacijami, v računovodstvu pa se uporabljata predvsem dva informacijska sistema, in sicer SAAP, s katerim pregledujemo posamezne konte, in GOLD, s katerim imamo pregled nad poslovanjem trgovine (glej Prilogo 2).

3.1.2 Elementi procesa

Elementi procesa so povzeti po internem gradivu (Mercator d.d., 2011):

- **Kontrola TDR – nabava blaga od zunanjega dobavitelja**

Usklajevanje poteka med oddelkom v računovodstvu in maloprodajno poslovalnico. Maloprodajne vrednosti se usklajujejo po posameznih dobaviteljih, in sicer se usklajujejo računi, dobropisi, bremepisi. V oddelku likvidature spajajo prejete račune od dobaviteljev s prevzemnimi listi, ki jih naredijo v poslovalnici na podlagi dobavnice ob prevzemu blaga. V oddelku usklajevanja zalog pa se preverja, ali so vsi dokumenti iz likvidature pravilno knjiženi oz. knjiženi na pravilne enote glede na podatke iz TDR poslovne enote.

V primeru neskladja knjigovodja opozori vodjo enote (poslovalnice) in sodelavko v likvidaturi, da se neskladje odpravi tam, kjer je nastalo. V primeru, da je neskladje nastalo v računovodstvu, se odpravi z izstavitvijo pravilne temeljnice, ki se evidentira v računovodsko evidenco v naslednjem obračunskem mesecu. Če pa je neskladje nastalo v evidencah maloprodajne poslovalnice, knjigovodja TDR, po predhodnem telefonskem razgovoru s poslovodjo, vnese ugotovljeno neskladje v TDR.

- **Kontrola TDR – nabave blaga iz internega skladišča**

Usklajevanje poteka med oddelkom računovodstva in maloprodajno poslovalnico. Maloprodajne vrednosti se usklajujejo po posameznem internem dobavitelju, in sicer se usklajujejo interni računi, interni dobropisi, interni bremepisi. Ob izdaji blaga iz skladiščno-distribucijskega centra (v nadaljevanju SDC) nastane dokument – račun, ki se avtomatsko knjiži v računovodske evidence na ustrezne konte zaloge in druge konte. Naloga usklajevalca zaloge je preveriti, ali so vsi dokumenti pravilno knjiženi v računovodstvu oz. ali jih ima pravilno knjižene tudi maloprodajna poslovalnica.

Ugotovljeno neskladje se odpravi s pravilno sestavljeno temeljnico, ki se evidentira v računovodsko evidenco v naslednjem obračunskem obdobju oz., če je neskladje nastalo v evidencah maloprodajne poslovalnice, knjigovodja TDR vnese ugotovljeno neskladje v TDR (po predhodnem razgovoru s poslovodjo).

- **Kontrola TDR – premiki trgovskega blaga med maloprodajnimi poslovalnicami**

Pomeni uskladitev premikov trgovskega blaga med maloprodajnimi poslovalnicami. Maloprodajne vrednosti se usklajujejo po posamezni maloprodajni poslovalnici – interni premik blaga. Interni premiki, ki so knjiženi v računovodstvu kot zmanjšanje zaloge na enoti, ki je blago izdala, so sočasno knjiženi v breme zaloge na enoti, ki je blago prejela. Naloga usklajevalca je preveriti, ali so podatki usklajeni, in v primeru neskladja na to opozoriti poslovodjo. Večkrat lahko pride do različnih težav, kot so nejasnosti, ki jih ne moremo razrešiti brez poslovodje, saj iz dokumentov preprosto ni razvidno, ali je poslovalnica blago prejela ali ga je izdala (drugi poslovalnici).

- **Kontrola TDR – nivelacije trgovskega blaga**

Usklajevanja nivelacij trgovskega blaga z maloprodajnimi poslovalnicami pomeni uskladitev izpisov iz analitične evidence računovodske TDR in TDR posamezne maloprodajne poslovalnice za določeno obdobje. Usklajevanje poteka med oddelkom v računovodstvu in maloprodajno poslovalnico – TDR. Tudi ti dokumenti se avtomatsko prenesejo v računovodske evidence, zato usklajevanje praviloma ne izkazuje neskladij.

- **Kontrola TDR – lastna poraba trgovskega blaga**

Lastna poraba je strošek, ki ga poslovalnica nujno potrebuje za urejanje in vzdrževanje poslovalnic (npr.: čistila, računalniška oprema ...). Usklajevanje lastne porabe trgovskega blaga z maloprodajnimi poslovalnicami pomeni uskladitev izpisov iz analitične evidence računovodske TDR in TDR posamezne maloprodajne poslovalnice za določeno obdobje. Postopek usklajevanja poteka tako, da se primerja posamezne zapise o lastni porabi, v kakšnem znesku so knjiženi v računovodski evidenci oz. v TDR. Ugotovljeno neskladje se pravilno evidentira, glede na to, kje je nastalo. Neskladje se ne odpravi z izstavitvijo pravilne temeljnice, temveč s potrditvijo prenosa v fakturnem oddelku.

- **Kontrola TDR – zvišanja in znižanja cen trgovskega blaga**

Kontrola TDR – usklajevanja zvišanja in znižanja cen trgovskega blaga z maloprodajnimi poslovalnicami pomeni uskladitev izpisov iz analitične evidence računovodske TDR in TDR posamezne maloprodajne poslovalnice za določeno obdobje. Dokumenti se avtomatsko prenesejo v računovodske evidence, zato praviloma to usklajevanje ne izkazuje neskladij.

- **Kontrola TDR – prodaja**

Usklajevanje prodaje trgovskega blaga pomeni usklajevanje izpisov iz analitičnih evidenc v računovodstvu z analitičnimi evidencami o prodaji iz poslovalnice. Prodaja trgovskega blaga v poslovalnici se v računovodski evidenci zapiše kot zmanjšanje zaloge in terjatev do poslovalnice po plačilnih sredstvih in se prenaša v računovodske evidence dnevno, po zaključku blagajniškega dnevnika. Terjatve po plačilnih sredstvih se zapišejo v breme na različne konte (gotovina, plačilne kartice, krediti, izdani računi ...). V dobro teh terjatvenih kontov so knjižbe iz bank od oddanih plogov oz. izkupičkov, plačila bank za plačilne kartice in podobno. Naloga usklajevalca je preveriti, ali so podatki iz bank enaki podatkom v breme na terjatvenih kontih.

Primer - Oddani pologi gotovine na banko: Enota ob zaključku dneva zaključi blagajno in pripravi gotovino za oddajo na banko. Z avtomatskim prenosom prodajnega paketa se ta oddana gotovina zapiše v breme terjatvenega konta gotovina. Z posebno vrečko se ta denar odda v nočni trezor blagajne, z dokumentom, kjer je v posebnem sklicu zapisana šifra poslovne enote in datum. Banka pregleda vse prejete vrečke in nakaže denar glede na dane sklice. Naloga usklajevalca je, da preveri, ali so vsi pologi oddani na banko in so pravilno poknjiženi. V primeru neskladja se obrne na odgovorno osebo v enoti oz. banko.

Napake, ki se pogosto pojavljajo:

- nepravilni sklici na obrazcih za oddajo gotovine,
- nepravilno oddana gotovina.

Banka v primeru nepravilno oddane gotovine napiše zapisnik, ki ga posreduje v računovodstvo. Nato pa delavka, ki prejme ta zapisnik, le-tega pošlje v poslovno enoto in direktorju.

- **Kontrola TDR – zaloga**

Kontrola zaloge pomeni ugotoviti pravilno vrednost zaloge trgovskega blaga.

Knjigovodja izračuna pravilno vrednost zaloge trgovskega blaga tako, da začne z usklajeno zalogo trgovskega blaga prejšnjega meseca, kateri prišteje usklajeno vrednost nabave in odšteje usklajeno vrednost prodaje.

Za dodatno računsko kontrolo naredi knjigovodja TDR preizkus tako, da knjižno zalogo v računovodski evidenci za usklajevani mesec (pri kateri se upoštevajo vse nastale temeljnice glede na vsebino neskladja, ki so sestavljene ob usklajevanju in bodo knjižene v naslednjem obračunskem obdobju) primerja s knjižno zalogo po TDR maloprodajne poslovalnice (pri kateri se prav tako upoštevajo vsa ugotovljena neskladja, o katerih se obvesti poslovodjo in bodo vpisana v TDR v naslednjem obračunskem obdobju).

- **Kontrola TDR – letni popis blaga**

Kontrola TDR ob letnem popisu blaga pomeni ugotavljanje inventurnih razlik. Knjigovodja TDR uskladi knjižno zalogo trgovskega blaga na dan inventurnega popisa. Popisano dejansko zalogo v maloprodajni poslovalnici knjigovodja primerja z usklajeno zalogo v računovodskih evidencah in tako ugotovi inventurni rezultat, ki je lahko v obliki viška ali pa manjka. Ko ugotovi inventurni rezultat, o tem obvesti poslovodjo maloprodajne poslovalnice in njegovega vodjo ter sestavi temeljnico, ki se evidentira v računovodske evidence (knjiži se na podlagi sklepa Uprave o likvidaciji inventurnih rezultatov). Poslovanje v posameznih maloprodajnih poslovalnicah je podprto z različnimi informacijskimi sistemi, zato lahko pride do različnega prenosa podatkov, kar posledično povzroča različne težave, ki jih mora knjigovodja reševati.

3.1.3 Organizacijska struktura

Služba operativnega računovodstva je sestavljena iz štirih oddelkov, in sicer:

- **Davki**

V oddelku se vrši kontrola DDV od realizacije poslovnih enot (maloprodajnih poslovalnic).

- **Glavna knjiga**

Oddelek je zadolžen za plačilna sredstva.

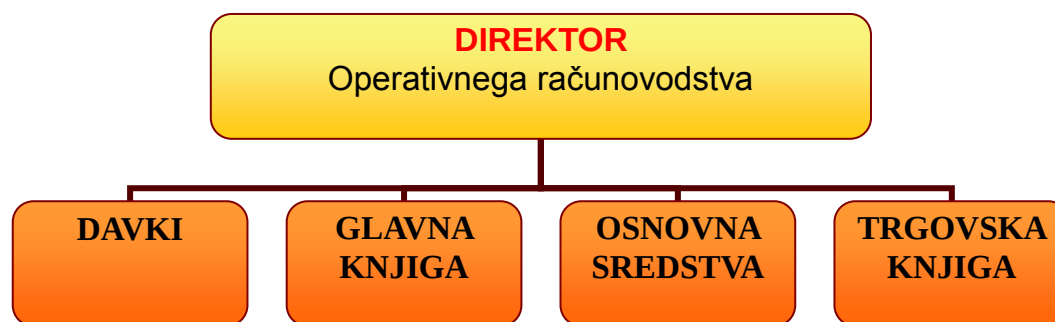
- **Osnovna sredstva**

Oddelek usklajuje in vodi stroške opreme in lastne porabe.

- **Trgovska knjiga**

Oddelek je označen kot služba za upravljanje in vodenje zalog.

Slika 3: Organizacijska struktura operativnega računovodstva



3.1.4 Sodelovanje z drugimi službami

Trgovska knjiga pri svojem delu sodeluje z dvema enotama. Ti enoti sta:

- poslovna enota (PE) – trgovina,
- likvidatura.

Trgovska knjiga sodeluje s trgovinami tako, da trgovina dokumente, ki nastanejo pri nabavi in prodaji, pošilja sprotno vsak mesec v oddelek maloprodajnega blagovnega računovodstva, in sicer do 8. v mesecu, kjer se potem izvršita kontrola le-teh in uskladitev zalog. Z likvidaturo pa sodeluje tako, da se dobljeni dokumenti iz trgovine primerjajo in usklajujejo s podatki iz likvidature.

3.2 Predstavitev okolja

Skupina Mercator je ena izmed največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, ki deluje na sedmih trgih regije (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Albanija in Bolgarija). Na teh hitro rastočih trgih Mercator pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih, saj želi na vsakem trgu biti prvi ali drugi največji trgovec z market programom.

Pomemben del Mercatorjeve ponudbe sta tudi program tehnike in tekstila. Mercator je zaradi svojega položaja v regiji in stabilnega poslovanja odprt za nove poslovne priložnosti in jih želi izkoristiti za nadaljnjo rast in razvoj (Skupina Mercator, 2011).

Poslovanje Mercatorja poteka prek različnih maloprodajnih enot. Teh je samo v Sloveniji skoraj 1000. Te enote predstavljajo hipermarketi, supermarketi, sosedske prodajalne, Cash & Carry, Hura!diskonti, franšizne prodajalne in podobno (Mercator d.d., 2010).

3.3 Predstavitev anketiranih

Na oddelku Trgovska knjiga dela 25 oseb. Vse zaposlene so ženske, ki spadajo v starostno skupino od 26 do 53 let. Na tem delovnem mestu so zaposlene več let, nekatere med njimi tudi več kot 10 let. Imajo neposrednega vodjo, ki je zadolžen za to, da delo poteka brez prekinitev. Prav tako je vedno na voljo za pomoč in nasvete, če jih katera od zaposlenih potrebuje pri svojem delu. Nadzor nad neposrednim vodjo ima vodja oddelka. Na Sliki 4 lahko vidimo, kakšna je organizacijska struktura oddelka Trgovska knjiga.

Slika 4: Organizacijska struktura oddelka Trgovska knjiga



3.4 Metode dela

Raziskavo smo izvedli ob pomoči anketnega vprašalnika, v katerem smo zajeli 12 vprašanj. Zanimalo nas je, v katero starostno skupino spadajo zaposlene v oddelku Trgovske knjige in koliko časa že delajo na oddelku. Prav tako smo želeli izvedeti, ali jim zna vodja jasno predstaviti delo, naloge in cilje ter ali lahko pričakujejo pomoč in podporo s strani vodje. Zanimalo nas je, ali ima vodja visoko razvito empatijo in ali si je s svojim delom in vedenjem sploh pridobil spoštovanje sodelavcev. Dotaknili smo se tudi motivacije, in sicer smo želeli izvedeti, na kakšen način vodja motivira člane skupine oz. ali jih sploh motivira. Zanimalo nas je, kakšna je komunikacija med člani v skupini, ali si člani med seboj pomagajo in ali imajo možnost izraziti svoje mnenje. Za konec smo želeli izvedeti še, kako se vodja sooča s konfliktnimi situacijami in kako jih rešuje. Rezultate smo nato zbrali in analizirali ter preoblikovali v grafične prikaze, ki jih predstavljamo v točki 3.5.

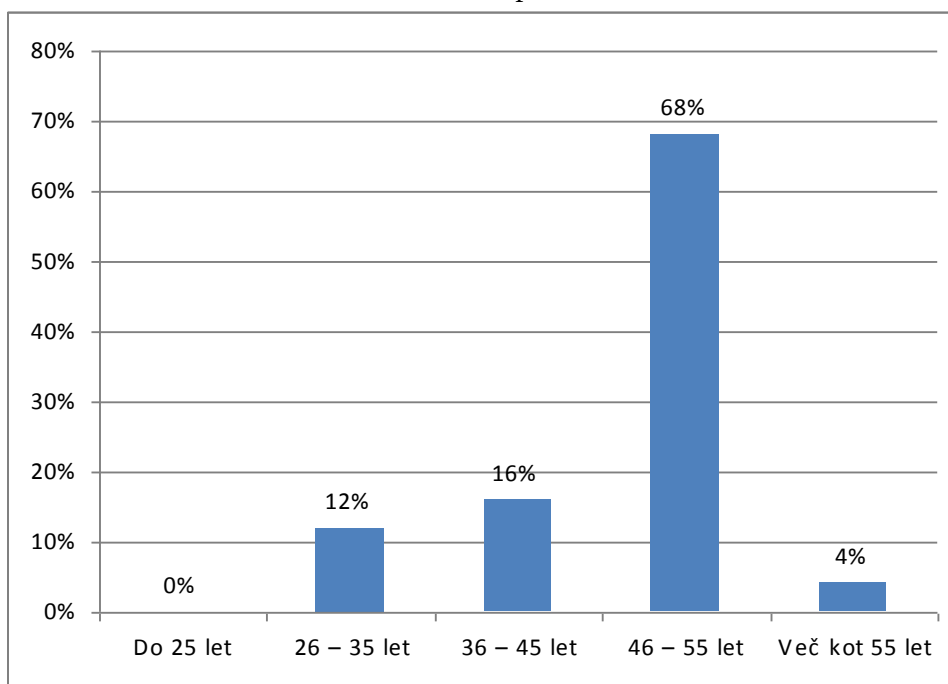
Trditve, ki smo jih želeli potrditi oz. ovreči s pomočjo naše raziskave:

- Dobra komunikacija v skupini je predpogoj za uspešno delo v skupini.
- Zadovoljstvo zaposlenih izboljšuje delovne rezultate, zmanjšuje stroške dela.
- Samo zadovoljni zaposleni so pripadni podjetju, vodji in sodelavcem.
- Ni univerzalnega načina za vodenje skupine, vodja mora prilagoditi vodenje skupini in vsakemu posamezniku v njej.
- Konflikti so lahko pozitivna spodbuda za doseganje boljših rezultatov.

3.5 Predstavitev rezultatov

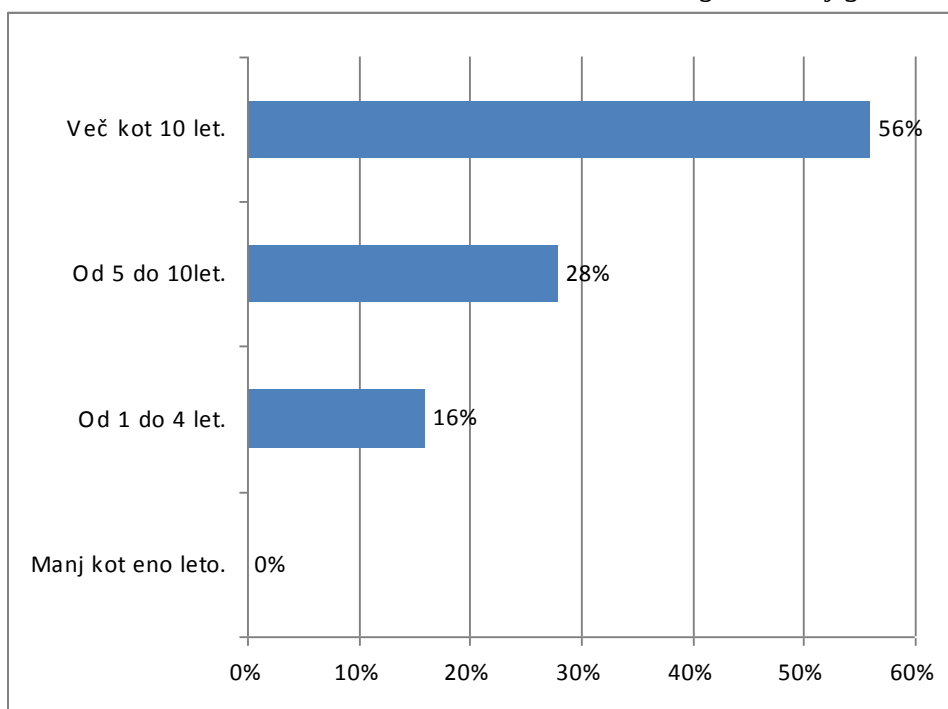
Z anketo smo ugotovili, da je skoraj 70 odstotkov zaposlenih na oddelku Trgovske knjige starih med 46 in 55 let, kar lahko vidimo na Sliki 5. Na oddelku je torej v večini starejša populacija žensk. Osrednji problem pri tej populaciji so težave s tehnologijo, predvsem z uporabo računalniških aplikacij, ki se nenehno posodablajo. Prednost pred ostalimi, predvsem mlajšimi sodelavkami, pa se kaže v njihovih izkušnjah pri delu v Trgovski knjigi.

Slika 5: Starostna skupina anketiranih



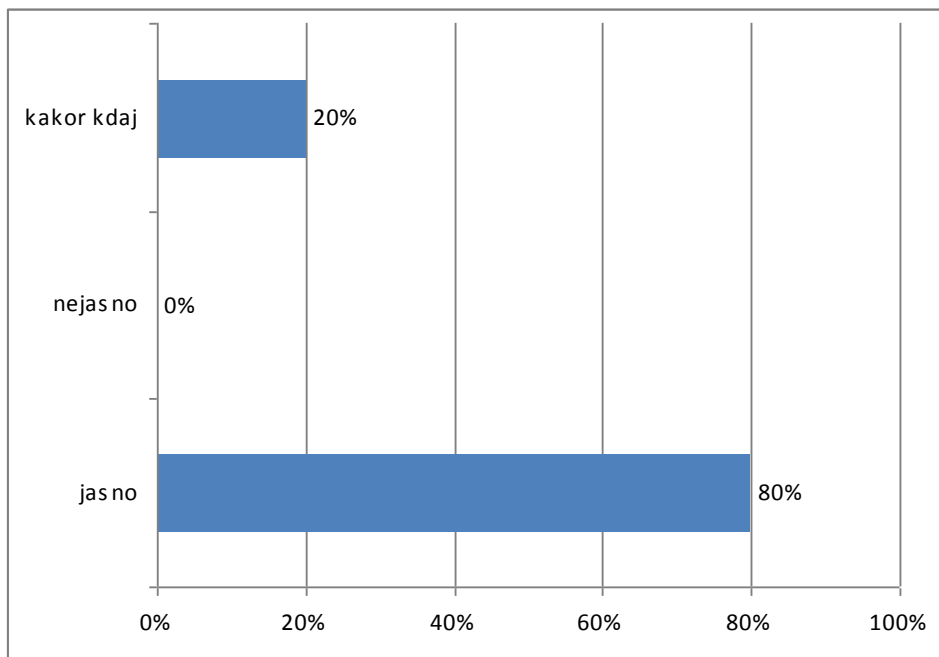
S Slike 6 lahko razberemo, da je velika večina anketiranih na oddelku zaposlenih kar precej let. Kar 56 odstotkov anketiranih dela na oddelku Trgovske knjige že več kot deset let. Iz tega lahko sklepamo, da se zaradi dolge delovne dobe na istem delovnem mestu sodelavke med sabo dobro poznajo, prav tako pa jim je dobro poznano delo, ki ga opravljajo. Kljub monotonosti zaradi rutinskega, enoličnega dela, pa zaposlene še vedno rade opravljajo svoje delo.

Slika 6: Delovna doba anketiranih v oddelku Trgovska knjiga



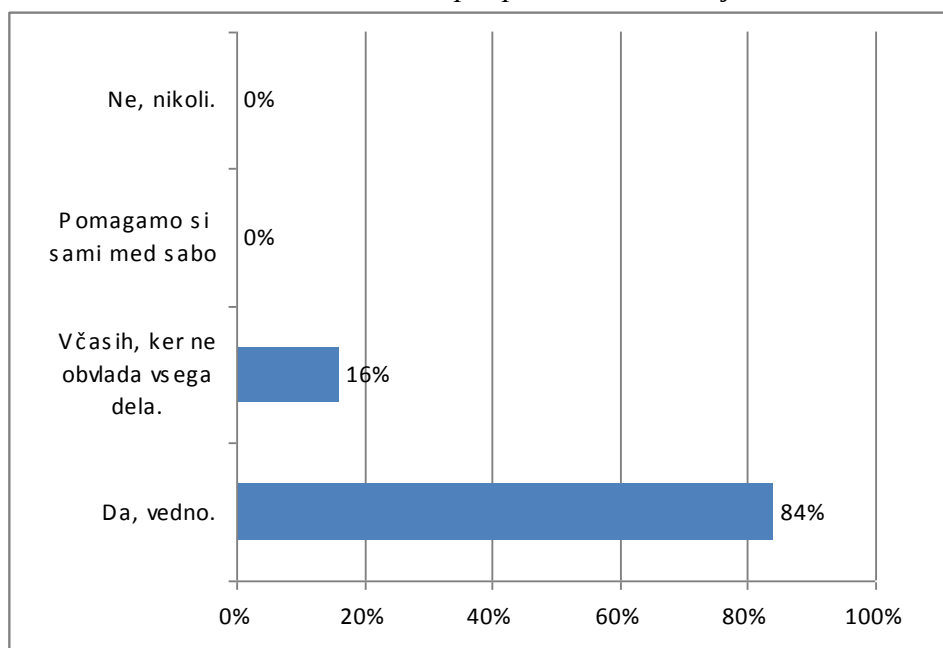
Pri vprašanju glede predstavitve dela, nalog in ciljev s strani vodje smo prišli do rezultatov, prikazanih na Sliki 7. Pri tem vprašanju smo ugotovili, da velika večina anketiranih meni, da vodja zna jasno predstaviti delo, naloge in cilje, ki so potrebni za nemoteno delo na oddelku.

Slika 7: Predstavitev dela, nalog in ciljev s strani vodje



Zelo pomembno je, da se zaposleni lahko obrnejo na svojega vodjo, ko potrebujejo pomoč in podporo. Na oddelku Trgovske knjige zaposleni v veliki večini menijo, da lahko pričakujejo pomoč in podporo s strani svojega vodje, kar je razvidno s Slike 8.

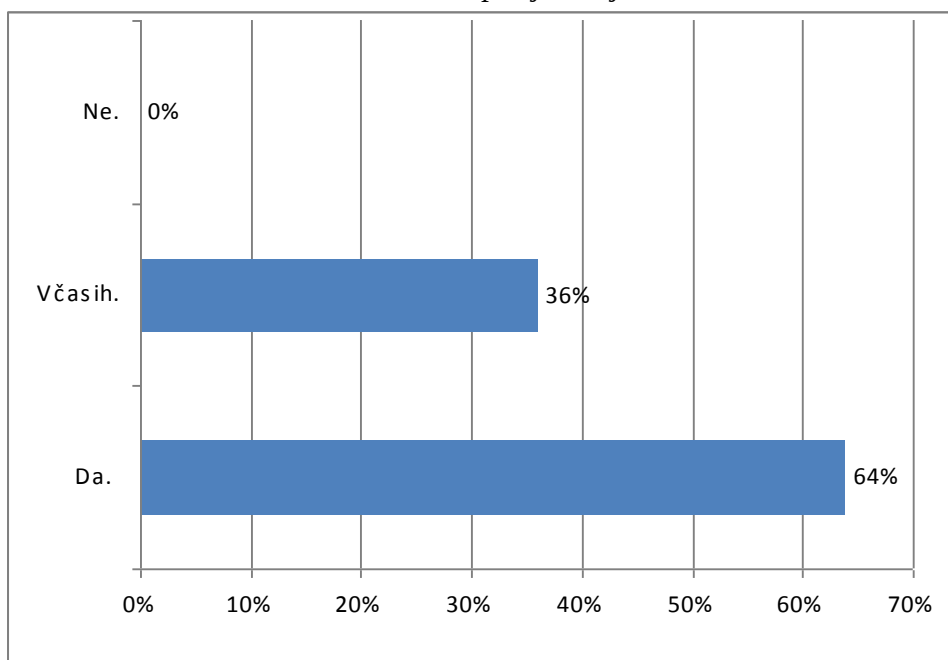
Slika 8: Pomoč in podpora s strani vodje



Anketa je postregla s pohvalno visokim rezultatom glede empatije vodje. Prav vsi

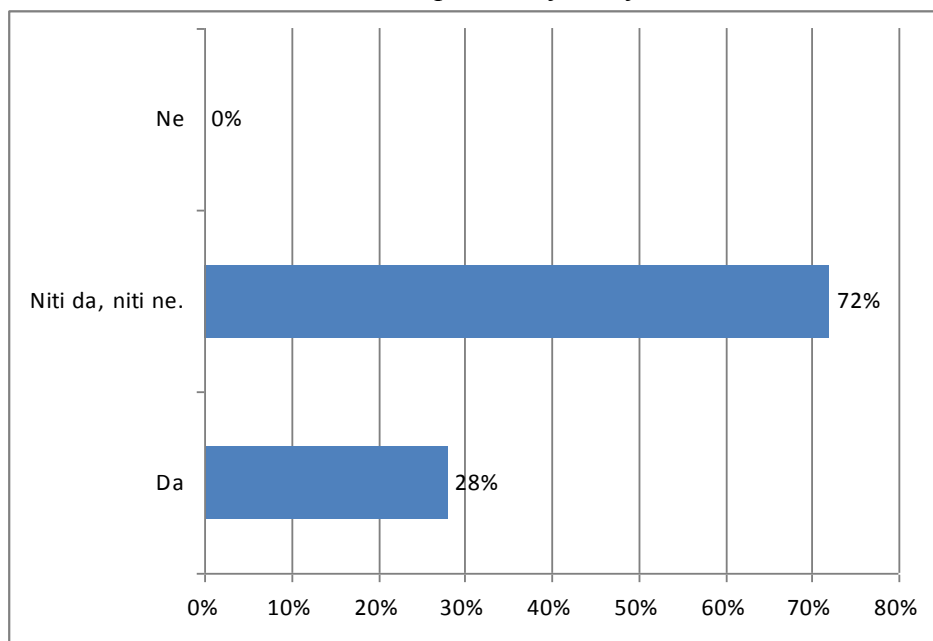
zaposleni so si enotni, da ima njihov vodja posluh za njihove težave. Čeprav ni upravičil svoje odgovornosti glede konfliktov (kot bomo videli kasneje pri zadnjem vprašanju), ga zaposleni zaradi izkazovanja empatije cenijo kot osebo, ki ima razvit čut za sočloveka. S takim pristopom vodje pridobivajo zaupanje, lojalnost in pripadnost. Ne smemo pa pozabiti, da je vodenje kompleksno delo. Čeprav se je vodja izkazal na nekem področju, ni opravičila, da drug segment vodenja zanemarja (kot npr. ignoriranje konfliktov).

Slika 9: Empatija vodje



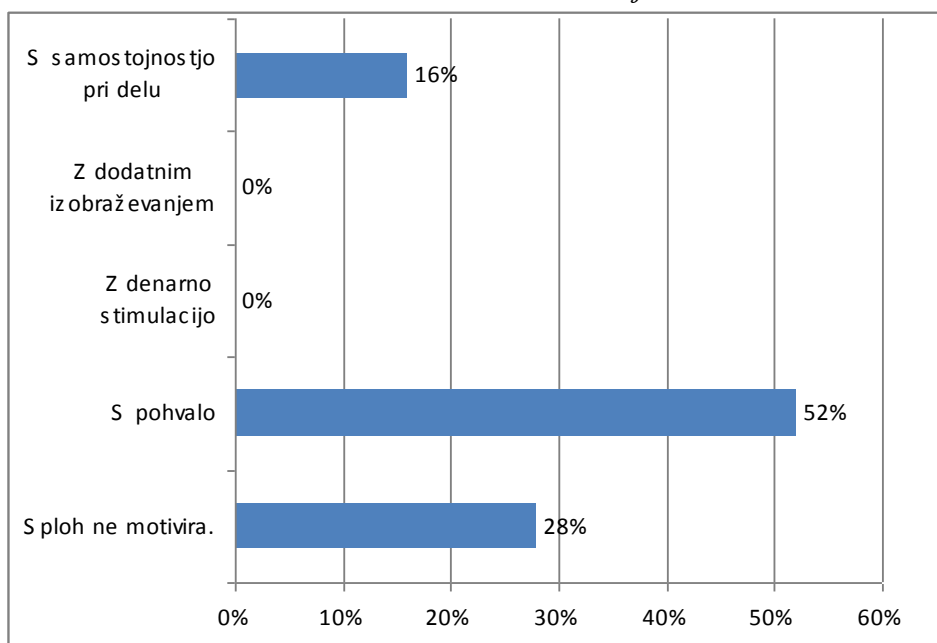
Dobili pa smo zanimive rezultate pri vprašanju glede spoštovanja vodje. Na vprašanje 'Ali si je vodja s svojim delom in vedenjem prislužil vaše spoštovanje?' je kar 72 odstotkov anketiranih obkrožilo odgovor 'Niti da, niti ne'. Kljub temu, da ima vodja visoko razvito empatijo ter da zna nuditi pomoč in podporo svojim zaposlenim, kot je razvidno iz prejšnjih odgovorov, so anketirani še vedno neopredeljeni glede spoštovanja svojega vodje. Očitno obstajajo še drugi kriteriji, ki bi jih moral imeti vodja, da bi si pridobil spoštovanje večine zaposlenih, kar lahko vidimo tudi pri naslednjih vprašanjih in rezultatih.

Slika 10: Spoštovanje vodje



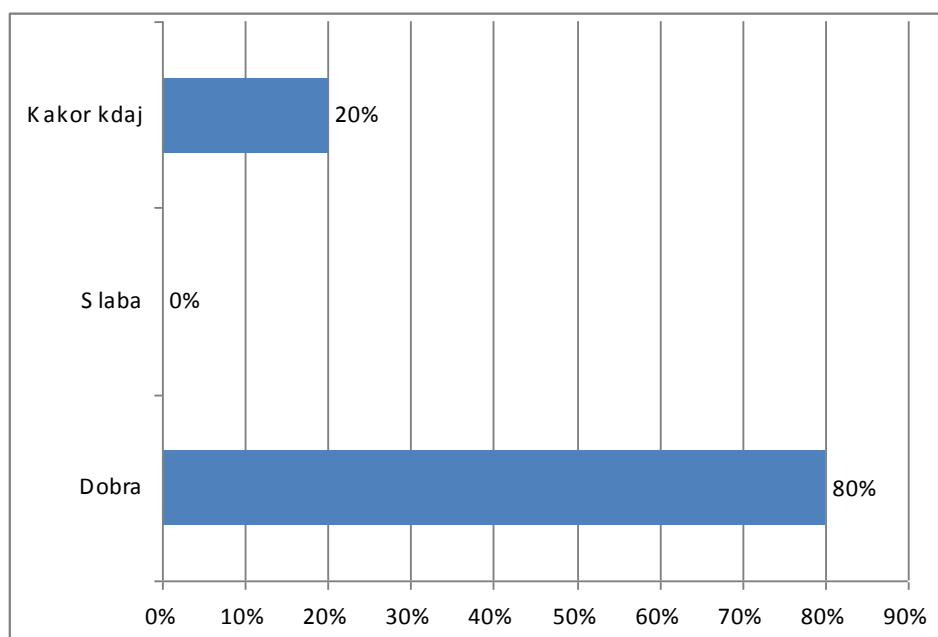
Motivacija je eden pomembnejših dejavnikov za uspešno delo in če zna vodja pravilno motivirati svoje zaposlene, bodo le-ti vedno bolj produktivni. 28 odstotkov anketiranih meni, da jih vodja sploh ne motivira, medtem ko je polovica anketiranih razkrila, da jih vodja motivira predvsem s pohvalo. Motivacija je zagotovo področje, kateremu bi se vodja oddelka moral bolj posvetiti.

Slika 11: Načini motiviranja



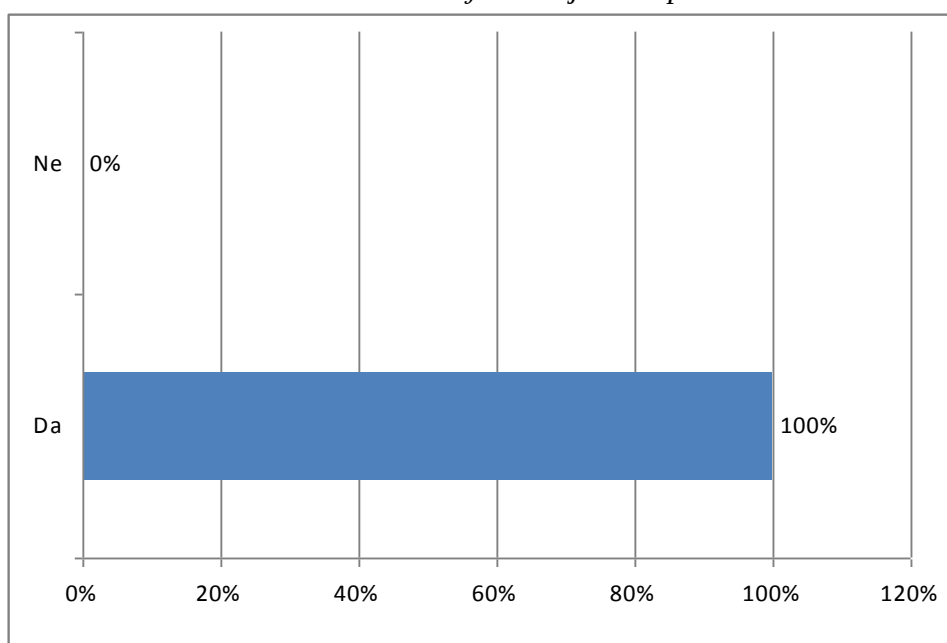
Komunikacija v skupini na oddelku Trgovske knjige je po mnenju anketiranih dobra, to pa je verjetno posledica dejstva, da večina zaposlenih skupaj dela že kar nekaj let in se zaradi tega tudi dobro poznajo med seboj.

Slika 12: Komunikacija v skupini



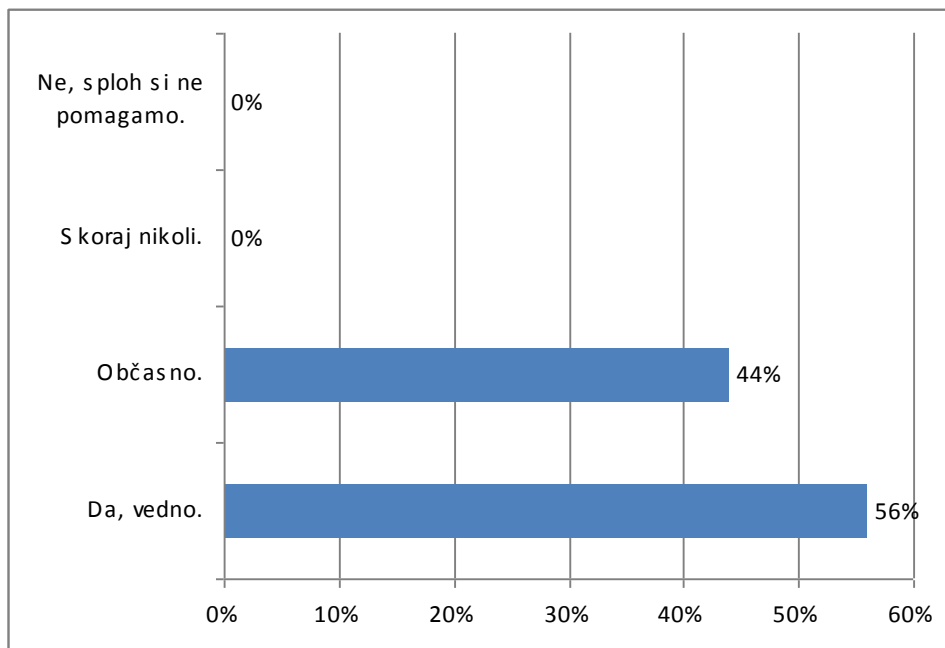
Pri vprašanju glede možnosti izražanja mnenja v skupini so bili vsi anketirani enotni, da to možnost imajo. Takšen rezultat nam kaže, da so člani skupine enakopravni in da imajo dobro delovno klimo.

Slika 13: Izražanje mnenja v skupini



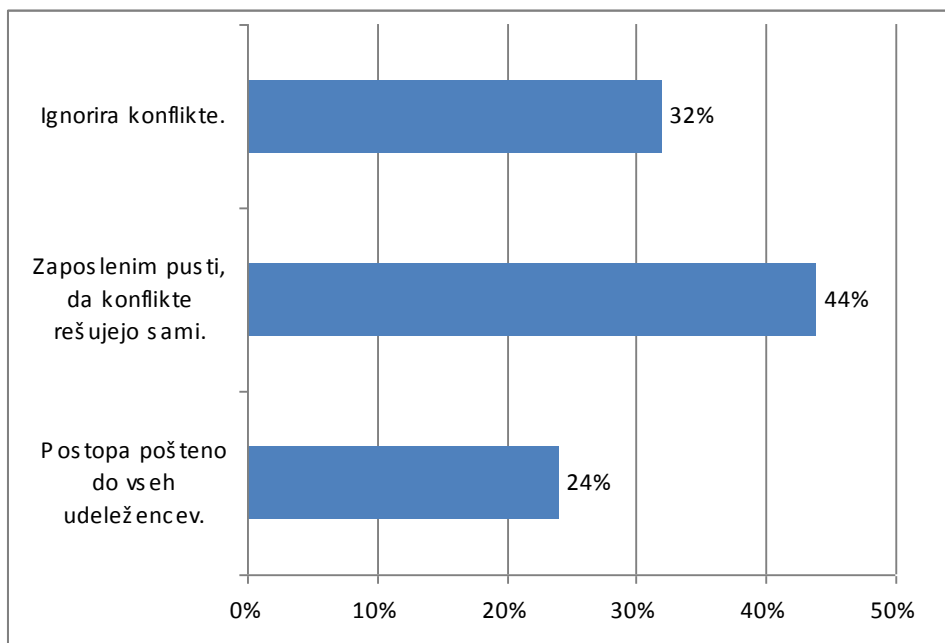
Homogenost skupine se izraža tudi pri naslednjem vprašanju, ki kaže, da si člani skupine med sabo pomagajo. Približno polovica anketiranih meni, da si vedno pomagajo, medtem ko druga polovica meni, da je pomoč le občasna. Pomembno je, da zaposleni vedo, da se v primeru težav lahko obrnejo na sodelavce in da jim bodo ti pripravljeni pomagati.

Slika 14: Medsebojna pomoč v skupini



Reševanje konfliktov naj bi bilo pomembna vloga vodje. Toda iz naših rezultatov na Sliki 15 je razvidno, da vodja na oddelku Trgovske knjige ne posveča dovolj pozornosti konfliktom. Kar 44 odstotkov anketiranih meni, da morajo konflikte reševati sami, dobra tretjina pa jih meni, da vodja popolnoma ignorira konfliktne situacije. To za skupino seveda ni dobro, saj se povečuje nezadovoljstvo, člani več pozornosti namenjajo reševanju konfliktov kot delu, zato se zmanjšuje tudi delovna uspešnost.

Slika 15: Odziv vodje na konfliktne situacije



SKLEP

Raziskava je pokazala, da skupina zelo dobro komunicira. Člani skupine so enakovredni, saj ima prav vsak možnost, da izrazi svoje mnenje. Pripravljeni so si pomagati med sabo, kar je povezano z dejstvom, da je velika večina članov skupine zaposlenih na istem delovnem mestu že vrsto let. Iz tega sledi, da se med sabo dobro poznajo, se dobro razumejo in s tem ustvarjajo dobro delovno klimo, zaradi česar delujejo bolj uspešno, kar potrjuje našo trditev. Njihovo delo je precej enolično, a kljub temu zaposleni radi hodijo v službo, prav zaradi tega prijetnega vzdušja.

Ugotovili smo tudi, da vodja ponuja pomoč in podporo svojim zaposlenim ter da izkazuje visoko stopnjo empatije. Zaradi tega ga zaposleni cenijo kot osebo z razvitim čutom za sočloveka, a kljub temu vodja ne dosega spoštovanja vseh zaposlenih. Problem se kaže predvsem v motiviranju. Raziskava je potrdila, da vodja nima ustreznih motivacijskih prijemov oz. da sploh ne motivira. Vodja v oddelku Trgovska knjiga bo moral več pozornosti nameniti prav področju motivacije, saj je zaradi narave dela na oddelku to nujno potrebno.

Z raziskavo smo prišli tudi do ugotovitve, da je v skupini velik problem izogibanje konfliktnih situacij s strani vodje. Le-ta bi moral reševati konflikte, saj je to ena izmed njegovih pomembnejših nalog pri vodenju. V našem primeru pa smo ugotovili, da vodja reševanje konfliktov prepušča zaposlenim ali pa konfliktno situacijo popolnoma ignorira. To pa ovrže našo trditev glede konfliktov. Konflikti ne pripomorejo k doseganju boljših rezultatov, ampak povzročijo, da se delo upočasni, ker zaposleni več časa namenijo reševanju konfliktnih situacij kot pa delu samemu.

Iz podanih odgovorov v raziskavi smo ugotovili, da so zaposleni na splošno zadovoljni v skupini, kar je rezultat njihovega medsebojnega razumevanja. Na drugi strani pa vodji ni uspelo pridobiti spoštovanja in pripadnosti s strani njegovih podrejenih. Vodja se mora zavedati, da se spoštovanje pridobi, ne zahteva. S tem smo tudi delno utemeljili našo trditev. Z dobro klimo, komunikacijo in splošnim zadovoljstvom v skupini so člani lahko priпадni sodelavcem, ne pa nujno tudi vodji.

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education.
2. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
3. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Mercator d.d. (2010). *Letno poročilo podjetja Mercator d.d.* Ljubljana: Mercator d.d.
7. Mercator d.d. (2011). *Delovno navodilo o kontroli trgovskih knjig* (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
8. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D. Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
9. Pravilnik o vodenju evidenc. *Uradni list RS*, št. 71/2003.
10. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. *Skupina Mercator*. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/skupina-mercator/>
12. Trunkl, R. (1995). *Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo*. Koper: Svetovalnica Antistres.
13. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- 14.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	2
Priloga 2: Informacijski sistem SAAP.....	3
Priloga 3: Informacijski sistem GOLD.....	4

Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni. Moje ime je Nada Njegovan in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Tema moje diplomske naloge je vodenju skupine v Trgovski knjigi, zato Vas prosim za nekaj minut časa, da izpolnite spodnjo anketo, ki je anonimna in bo uporabljena samo za namene diplomske naloge.

Za vaš trud se Vam v naprej zahvaljujem.

1. V katero starostno skupino spadate?

- a) Do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) Več kot 55 let

2. Koliko časa že delate v Trgovski knjigi?

- a) Manj kot eno leto.
- b) Od 1 do 4 let.
- c) Od 5 do 10let.
- d) Več kot 10 let.

3. Kako vam vodja predstavi delo, naloge in cilje?

- a) Jasno.
- b) Nejasno.
- c) Kakor kdaj.

4. Ali lahko pričakujete pomoč in podporo pri delu s strani vodje?

- a) Da, vedno.
- b) Včasih, ker ne obvlada vsega dela.
- c) Pomagamo si sami med sabo.
- d) Ne, nikoli.

5. Ima vodja visoko razvito empatijo?

- a) Da.
- b) Včasih.
- c) Ne.

6. Ali si je vodja s svojim delom in vedenjem prislužil vaše spoštovanje?

- a) Da.
- b) Niti da, niti ne.
- c) Ne.

7. Na kakšen način vas vodja motivira?

- a) Sploh ne motivira.
- b) S pohvalo.

- c) Z denarno stimulacijo.
- d) Z dodatnim izobraževanjem.
- e) S samostojnostjo pri delu.

8. Kako bi ocenili komunikacijo v skupini?

- a) Dobra.
- b) Slaba.
- c) Kakor kdaj.

9. Ali imate možnost, da izrazite svoje mnenje v skupini?

- a) Da.
- b) Ne.

10. Ali si člani skupine pomagata med seboj?

- a) Da, vedno.
- b) Občasno.
- c) Skoraj nikoli.
- d) Ne, sploh si ne pomagamo.

11. Kako se vodja odzove na konfliktne situacije?

- a) Postopa pošteno do vseh udeležencev.
- b) Zaposlenim pusti, da konflikte rešujejo sami.
- c) Ignorira konflikte.

Priloga 2: Informacijski sistem SAAP

Seznam

Obdelava

Prehod

Pogledi

Nastavitve

Sistem

Pomoč

SAP

Prikaz knjižb za konto in str.mesto / pc / vrsto dok.

Š.podj.: 10 2011 102938 MENGEŠ Knjižb = 515

Štev. dok.	Mesec	KK	Datum dok.	ProfiCente	Vrsta	z	Znes.v dom.val.	Ref.klj.1	GK	Tekst	Referenca	Pos	D/K	Davek...	Dv	Dodelitev	S	Str.mesto	Obr
							133.631,87												
					M1		55.012,65	N											
					M3		617,32												
					M5		418,38												
					M6		2.323,80												
					M7		41,59												
					M8		42,22												
					N6		772,36												
					P5		7.841,00												
					P8		271,50												
4950006946	02	50	22.02.2011	102938	WI		766,79			663000	INV. MANJKO	33524	3	H	0,00	20110228			
4950006947	02	40		102938			100,92			663000	INV. VISEK	33524	2	S	0,00	20110228			
					WI		665,87												
					Y5		324,66												
					Z5		110.182,92												
							172.289,65	N											
					N2		258,49	R											
					N7		161.635,69												
							161.894,18	R											
							144.027,34												

Priloga 3: Informacijski sistem GOLD

Parameter	VREDNOST	Opis
Site	2938	MENGES VSU
Datum od	08/04/11	
Datum do	08/04/11	
Način sortiranja	2	Datum dogodka
Tip trg. knjige	1	Knjiga prometa
Vrsta prometa	-1	
Sifra lastnosti	-1	
Vrednost lastnosti	-1	
Uporabnik	st02105254	
Izpiši nerazknjiženo prodajo	1	

Pomoč vnosa