

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA
PODJETJA MERCATOR**

Ljubljana, junij 2008

SLAĐANA AĆIMOVIĆ

IZJAVA

Študentka Slađana Aćimović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

KAZALO VSEBINE	I
UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	3
1.2.1 Enovite organizacijske strukture	4
1.2.2 Zložena organizacijska struktura	7
2 VPLIVI NA ORGANIZACIJO	8
2.1 ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE	8
2.2 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO	10
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	10
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo	12
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	13
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	14
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	15
2.3 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA	16
3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	17
3.1 KLASIČNE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	17
3.1.1 Enostavna organizacijska struktura	17
3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	17
3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura	18
3.1.4 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura	18
3.1.5 Projektno-matrična organizacijska struktura	19
3.2 SODOBNEJŠE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	19
3.2.1 Mrežna organizacijska struktura	19
3.2.2 Globalna matrična organizacijska struktura	20
3.2.3 Timska organizacijska struktura in vodoravna ali procesna organizacijska struktura	20
3.2.4 Hibridna organizacijska struktura	21
4 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR	21
4.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA	21
4.2 DEJAVNOST PODJETJA	22
4.3 LASTNIŠKA STRUKTURA	22
4.4 VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI	23
4.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	25
5 ANALIZA ORGANIZACIJE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA	28
5.1 RAČUNOVODSTVO KOT ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA	28
5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA	29
5.3 OPISI DELOVNIH MEST	29
5.4 OPIS POTEKA DELA V BLAGOVNI LIKVIDATURI	32
5.4.1 Likvidacija – nabava blaga od zunanjega dobavitelja	34
5.4.2 Likvidacija – reševanje reklamacij	35
5.4.3 Vnos dokumentov v računovodske evidence	35
5.4.4 Proces nabave	35
5.4.5 Proces prodaje	36
5.5 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK	37
5.6 ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK	39
5.6.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	39
5.6.2 Vpliv okolja na organizacijo	39
5.6.3 Vpliv velikosti na organizacijo	40
5.6.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	40
5.6.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	40

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA	IN
PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE	41
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI.....	45

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: LASTNIŠKA STRUKTURA DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D., 31.12.2007</i>	<i>23</i>
---	-----------

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: CILJNI TRŽNI DELEŽ.....</i>	<i>24</i>
<i>TABELA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</i>	<i>27</i>
<i>TABELA 3: ELEMENTI PROCESA.....</i>	<i>34</i>

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	1
PRILOGA 2: DELNIČARJI IN DELNICE PODJETJA MERCATOR	5
PRILOGA 3: GRAFIČNI PRIKAZ STOPNJE IZOBRAZBE PO ODSOTOKIH	6
PRILOGA 4: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	7
PRILOGA 5: OPISI DELOVNIH MEST.....	14

UVOD

Organizacija sodi med najpomembnejše dejavnike uspeha podjetij. Ker je vsaka združba izpostavljena drugačnim zunanjim in notranjim dejavnikom, ki se skozi čas spreminjajo, ne obstaja neka enotna in vedno primerna organizacijska struktura, ki bi bila primerna za vsa okolja. Vsaka združba zato potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo, ki se prilagaja omenjenim dejavnikom.

Ustrezna organizacija zagotavlja smotrno doseganje cilja vsake združbe, tudi podjetja. Razmerja in njihova dinamika med člani združbe morajo biti smotrna. Organizacija je ustrezna, če so različna razmerja v medsebojnem soglasju in v soglasju s situacijskimi spremenljivkami. Če niso, uspešnost podjetja pade in organizacijo je treba spremeniti, da bo uspešnost porasla. Prav zaradi želje po uspešnosti je treba organizacijo preučevati.

Predmet preučevanja diplomskega dela je organizacijska struktura računovodskega sektorja podjetja Mercator s poudarkom na kritični presoji njene ustreznosti in na tej osnovi izdelanih predlaganih ukrepih za izboljšanje organizacije podjetja. Diplomsko delo naj bi podjetju pomagalo ugotoviti, ali ima ustrezno organizacijsko strukturo glede na spremenljivke, ki vplivajo nanj, in oblikovati ustreznejšo organizacijsko strukturo. Podjetju naj bi tako olajšalo soočenje z organizacijskimi spremembami in pomagalo izboljšati odločanje o njih, kar bi lahko prispevalo k boljšemu obvladovanju razmer v okolju in vplivalo na uspešnost ter učinkovitost poslovanja.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti trenutno stanje organizacije, opozoriti na morebitne neustreznosti in podati rešitve za nepravilnosti. Podana je analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja Mercator, kamor sodi tudi podrobna obravnava obstoječe organizacijske strukture računovodskega sektorja. V delu bom opredelila organizacijsko obliko podjetja in presojala ustreznost organizacije prek analize vplivov organizacijskih in situacijskih spremenljivk. Poskušala bom določiti čim ustreznejše predloge in smeri za izboljšanje obstoječe organizacije.

Diplomsko delo sestavljata teoretični in praktični del. Teoretični del temelji na prebiranju in proučevanju domače in tuje strokovne literature s področij organizacijske teorije, managementa ter analize in oblikovanja organizacije. Praktični del pa zajema kvalitativni pristop, in sicer neformalne intervjuje z vodilnimi in drugimi delavci, prebiranje internega gradiva podjetja, opazovanje poslovanja in zbiranje drugega gradiva po internetu. Z zbranimi podatki sem izvedla analizo dejanskega stanja in si tako pomagala pri ugotavljanju problemov ter predlaganju rešitev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh vsebinsko zaokroženih delov in šestih poglavij. Prvi del zajema tri poglavja, kjer teče beseda predvsem o teoretskih spoznanjih z obravnavanega

področja. Drugi del prav tako zajema tri poglavja, ki zajemajo praktična spoznanja konkretnega podjetja Mercator.

Prvo poglavje razlaga pojmovanje organizacije z različnih zornih kotov, kjer velik poudarek ostaja na Lipovčevi opredelitvi organizacije (Lipovec, 1987). V tem poglavju je zajeta tudi opredelitev organizacijske strukture ter njena delitev na enovite in zložene organizacijske strukture. V drugem poglavju so predstavljeni vplivi na organizacijo, in sicer situacijske in organizacijske spremenljivke. Nekoliko večji poudarek je na situacijskih spremenljivkah, kot so vplivi okolja, tehnologije, velikosti podjetja, ciljev in strategij ter zaposlenih na organizacijo. Tretje poglavje govori o oblikah oziroma vrstah organizacijskih struktur, kjer sta upoštevana dva vidika, in sicer klasični in sodobnejši pristop, pri vsakem pa je predstavljenih pet vrst organizacijskih struktur.

Četrto poglavje že sodi v praktični del diplomskega dela. V njem je predstavljeno podjetje Mercator, njegova zgodovina in dejavnost, lastniška struktura, poslanstvo, vizija in strateški cilji ter organizacijska struktura. V petem poglavju sledi analiza organizacijske strukture računovodskega sektorja, ki vsebuje organizacijsko strukturo računovodskega sektorja, opise delovnih mest, opis poteka del v blagovni likvidaturi ter analizo organizacijskih in situacijskih spremenljivk. V zadnjem praktičnem poglavju pa je kritično obravnavana organizacijska struktura računovodskega sektorja in podani predlogi za spremembe. Sklep prinaša prikaz glavnih spoznanj, sledijo pa še seznam literature in virov ter priloge, s katerimi se diplomsko delo zaključuje.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.1 Opredelitev organizacije

S preučevanjem organizacije se ukvarja vrsta različnih znanstvenih disciplin (Rozman, 2000, str. 27). Te pristopajo k raziskovanju s svojih zornih kotov, pa tudi povezano. Številne avtorje in njihovo razumevanje področja teorije organizacije lahko v grobem razdelimo v tri skupine, in sicer na organizacijo kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15).

Prvo skupino sestavljajo avtorji, večinoma sociologi, za katere je značilno, da organizacijo opredeljujejo kot združbo, ki je usmerjena k doseganju cilja. Zanj je značilna struktura aktivnosti, lahko pa jo tudi razlikujemo od okolja. Organizacijo tvori združba ljudi, ki delujejo, da bi dosegli čim uspešnejše poslovanje. Najpogostejši štirje elementi, ki se pojavljajo v opredelitvah te skupine avtorjev, so: družbena enota, njena utemeljenost v skupnem cilju, sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani, in njena razmejitev od vseh drugih enot. Temeljni element združbe pa predstavlja človek (Rozman, 2000, str. 15). Opredelitve teh avtorjev so pogosto povezane s sistemsko teorijo, kjer je organizacija

razumljena kot sistem, torej sestav delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani. Daft (1998, str. 11) kot predstavnik te skupine avtorjev pri opredelitvi organizacije izhaja iz drugih avtorjev. Organizacijo opredeli kot ciljni, v dejavnosti usmerjen in strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje.

Druga skupina avtorjev organizacijo opredeljuje kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih sestavin, največkrat dejavnosti, naprav ali ljudi v neaktivnem smislu, torej brez medsebojnega vpliva. Tehnično organizacijo tako opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Organizacija torej usklajuje poslovne prvine, procese, proizvode in storitve ter ljudi, vendar v neaktivnem smislu, kot dele strojev (Rozman, 2000, str. 18). Glavni poudarek pri opredelitvah te skupine avtorjev je na tehničnem usklajevanju sestavin, ki tvorijo nek proces, imenovan organizacija. Cilj organizacije dela pa naj bi bila učinkovitost.

Tretja opredelitev organizacije se nanaša na množico medsebojnih razmerij. V tej skupini je najbolj razpoznaven Lipovec, ki je že omenjene definicije dopolnil in podal izpolnjeno opredelitev organizacije (Lipovec, 1987, str. 34, 35): »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« Ta opredelitev je stvarno sestavljena iz dveh delov. Prvi del, ki predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi in tako poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, statičen. Drugi del definicije pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

1.2 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura je v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element (Lipičnik, 1994, str. 52, 53). Tako kot organizacijo tudi organizacijsko strukturo različni avtorji pojmujejo različno: kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in kot organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko v Možina, 1994, str. 373). Ljudje, povezani z razmerji v organizacijsko strukturo, s tem dobivajo določene vloge. Organizacijska struktura je torej nek plan oziroma načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe finančnih, materialnih in človeških sredstev združbe (Chandler, 1990, str. 14).

Pri opredelitvi organizacijske strukture se ponovno navezujem na Lipovčevo opredelitev organizacije, ki je bila omenjena v prejšnjem poglavju, saj iz nje sledita organizacijska struktura in proces. V organizacijskem smislu je pomemben predvsem statični vidik, se pravi razmerje med ljudmi. Ljudje tako v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, kjer vplivajo drug na drugega, med njimi pa nastajajo določena razmerja, ki jih povezujejo v organizacijsko skupino ali združbo. Tako nastaja organizacijska struktura, ki jo lahko opredelimo kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 60). Člani z

medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da so organizacijske strukture oblike povezav, nastale v medsebojnih usklajevanjih vseh tvorcev v poslovanju podjetja.

Ločimo enovite in zložene organizacijske strukture. Posamične enovite organizacijske strukture nastanejo s povezovanjem istovrstnih razmerij med ljudmi v organizacijsko strukturo. Vendar so v stvarnosti take strukture redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi običajno nastaja več različnih razmerij sočasno. Te enovite strukture se nato prilagajajo in medsebojno povezujejo ter s tem tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo.

Organizacijske strukture so lahko tudi formalne in neformalne. Za formalne organizacijske strukture je značilno, da so oblikovane zavestno in načrtno, v njih je vse vnaprej predvideno, običajno pa so postavljene v okviru združbe, z namenom neposrednega doseganja njenih ciljev. Izvajajo se s predpisi o medsebojnem delovanju ter so toge in neelastične. Potrebno notranje prestrukturiranje je neučinkovito in počasno, na drugi strani pa ni dovolj dinamičnega odziva na vplive okolja (Ivanko, 1992, str. 20). Za neformalne organizacijske strukture pa je značilno, da nastajajo samoniklo in neodvisno od obstoja kakšne združbe. Niso vnaprej načrtovane in so posledica medsebojnih povezav in odnosov ljudi v neki združbi. Ivanko (1992, str. 20, 21) pravi, da so neformalne strukture značilnost odličnih organizacij, saj s svojo elastičnostjo in prilagodljivostjo omogočajo uspešno obvladovanje vplivov okolja.

Organizacijska struktura se zdi na prvi pogled in glede na samo opredelitev organizacije statičen pojem. Toda v delovanju združbe se organizacijska struktura ne samo obnavlja, temveč jo združba v svojem delovanju tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture. Zaradi vse večje nestabilnosti v okolju so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Organizacijske strukture morajo biti prilagodljive, kar se kaže v manjši formalizaciji in večji pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge.

Običajno proučujemo enovite in zložene organizacijske strukture. Enovite strukture so: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura ali struktura avtoritete. Sestavljena struktura je ravnalna struktura. Opisi posameznih struktur sledijo v nadaljevanju.

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

Enovite strukture, ki se pojavljajo v podjetju so tehnična struktura, komunikacijska struktura, motivacijska struktura in oblastna struktura ali struktura avtoritete.

Pri opredeljevanju **tehnične strukture** izhajam iz dejstva, da je delovni proces osnovna dejavnost vsakega posameznika, podjetja in njegovega poslovanja. Rezultat tega procesa je skupna naloga podjetja, ki pa je ponavadi preobširna, da bi jo lahko opravljal posameznik.

Ravno zato je treba delovni proces razčleniti na sestavne dele oziroma na delne delovne naloge, ki jih bo nato lahko opravljal posameznik v isti združbi ali podjetju.

Tehnična delitev dela pomeni, da delovni proces oziroma celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, ki jih naprej členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Tem osnovnim elementarnim procesom pravimo opravki. To so najbolj enostavni procesi, ki so sestavljeni iz več medsebojno povezanih in soodvisnih gibov. Več sorodnih opravkov nato združimo v delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni na delovnem mestu. Pri izvajanju pa prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih do tistih tehnične narave (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133). Tehnična razmerja so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog. Posameznik lahko opravlja eno ali več delovnih nalog. Njegove delovne naloge ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke pa v podjetje. Na podlagi povedanega lahko govorimo o tehnični strukturi, iz katere izhaja zadolžitev vsakega delovnega mesta v organizacijskem smislu.

Delovne naloge dodelimo v izvedbo posameznim delovnim mestom, ki jih pojmuje kot najmanjše organizacijske enote v podjetju. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravke ali skupino opravkov oziroma opravil. Od tega, koliko opravkov je združenih v posamezno delovno nalogo, to je, kako nadrobno je skupna naloga razdeljena na delovne naloge, in od tega, na kakšen način je ta delitev izvedena, je tudi odvisno, koliko je delovnih mest v podjetju (Lipovec, 1987, str. 75).

Z delitvijo dela nastopi potreba po usklajevanju, ko je potrebno te razdeljene delovne naloge združiti v delovna mesta, ta pa v oddelke. Združeni oddelki tvorijo celoto – podjetje. Ta razdelitev poteka po različnih merilih, in sicer poznamo delitev (Rozman, 2000, str. 7):

- po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance,
- na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov,
- po funkcijah ravnalnega procesa,
- po tehnoloških fazah: ponavadi je to delitev znotraj oddelkov v skladu z delovnimi procesi.

Druga enovita organizacijska struktura je **komunikacijska struktura**. Da lahko delo sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komuniciranje pomeni oddajanje in sprejemanje sporočil in je rezultat medsebojnega razumevanja med sprejemnikom in oddajnikom. Komunikacije so tokovi sporočil med sprejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman et al., 1993, str. 134). Glavne sestavine komunikacije so (Lipovec, 1987, str. 101): sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal.

Omenjeni štirje elementi tvorijo najpreprostejši komunikacijski sistem, ki pa se v praksi redko pojavlja. Pri tem govorimo o razmerju med oddajnikom in sprejemnikom, ki je enovito razmerje, nastalo s komuniciranjem. V kompleksnejših komunikacijskih sistemih pa nastane

mreža razmerij med oddajniki in sprejemniki. V takem omrežju je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, nekateri so hkrati oddajniki in sprejemniki, komunikacijskih kanalov je veliko. Osnovna značilnost komuniciranja je torej medsebojno razmerje, ki je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komuniciranja. Poznamo več vrst takih razmerij. Glede na smer komunikacij ločimo horizontalne in vertikalne ter enosmerne (značilne za hierarhijo) in dvosmerne komunikacije (značilne za timsko delo). Poleg te delitve poznamo tudi delitev na ustne in pisne komunikacije, govorico telesa in elektronske komunikacije. Komunikacije so lahko formalne ali neformalne. Komunikacijsko omrežje nastaja spontano, ali pa ga oblikujemo zavestno po vnaprej pripravljenem načrtu.

Za grafične prikaze komunikacijskih razmerij uporabljamo različne oblike mrež. Tako ločimo naslednje komunikacijske strukture: veriga, ipsilon, kolo (zvezda), prstan (krog) in »vsi kanali«. Strukture veriga, ipsilon in kolo so tipične hierarhične strukture. Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, medtem ko je struktura »vsi kanali« nehierarhična struktura, ki je prisotna v projektih in timskem delu ter vključuje največje možno število komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazito vlogo vodenja (Rozman et al., 1993, str. 235).

Pri preučevanju **motivacijskih struktur** so običajno v ospredju cilji delovanja posameznikov. Posamezniki, ki opravljajo določeno nalogo, morajo biti motivirani. Motivirano delovanje je usmerjeno k vnaprej določenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zagotoviti zadovoljitev določene potrebe. Torej govorimo o sredstvu za uresničevanje cilja. Ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe. Motivi pa so hotenja, ki se porajajo pri človeku na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje hotenj pri človeku imenujemo motivacija; razumemo jo lahko kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljitev potreb, ki sprožijo v človeku takšno napetost (Lipovec, 1987, str. 109).

Zaradi medsebojnih razlik, omejenih ciljev in potreb so posamezniki v vsaki družbi na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, kjer se bolj ali manj podpirajo ali omejujejo. Motivacijsko razmerje je torej povezava ali razmerje potreb dveh ali več oseb oziroma povezava ali razmerje ciljev in interesov dveh ali več ljudi. Iz takšnih razmerij v združbi nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev posameznikov, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura in je eden od elementov organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 109, 110).

Za doseganje primerne motivacije moramo ustvariti osnovne pogoje na posameznih delovnih mestih. Motivacijsko razmerje v podjetju se kaže kot razmerje med izvajalcem oziroma zaposlenim in njegovimi potrebami ter ravnatelji, ki določajo delovno nalogo in s tem tudi nagrado. Nagrada je lahko izražena kot pohvala ali denarna vsota. Določa se po kriteriju, ki velja znotraj podjetja, povezana pa je z zahtevnostjo delovne zadolžitve in odgovornostjo. Zaposleni so v prizadevanju za nagrado tekmeči, kar lahko vpliva na njihove medsebojne odnose. V motiviranju se tako tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi.

Lahko so formalna ali namerna oziroma neformalna ali nenamerna (Rozman et al., 1993, str. 134, 135).

Oblastno strukturo predstavljajo razmerja in strukture, povezane predvsem s pooblašcanjem, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja. Lastniki dajo skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu ravnatelju (Rozman, 2000, str. 8). Ta je nato odgovoren za izvedbo skupne naloge, ki pa jo ne opravlja sam, ampak s pomočjo drugih ljudi v podjetju. Svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve nalaga podrejenim. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvedbo zastavljenih delovnih nalog in posledic te dolžnosti. Manager pa mora dobiti za izvršitev te svoje dolžnosti tudi ustrezno avtoriteto. Avtoriteta je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter s tem možnost zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov (Lipovec, 1987, str. 150).

1.2.2 Zložena organizacijska struktura

Predhodno omenjene enovite strukture so med seboj povezane. Biti morajo v sozvočju in se ena drugi prilagajati. Te med seboj povezane strukture imenujemo zložena ali ravnalna organizacijska struktura. Zanj je značilno, da ni vedno enaka, saj je odvisna od številnih vplivov. V povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski ter odborovski tip hierarhije (Rozman et al., 1993, str. 136, 137). V novejšem času pa nastajajo tudi nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Sem sodijo timski ali projektni pristop in matrična struktura.

Zložena struktura ima dve razsežnosti, in sicer vertikalno in horizontalno. Vertikalna razsežnost predstavlja hierarhično lestvico, kjer so razmerja nadrejenosti (ne podrejenosti) natančno določljiva. Horizontalna razsežnost pa pomeni število podrejenih instanc eni nadrejeni. Če povežemo obe razsežnosti ravnalne hierarhije, dobimo hierarhično piramido. Glede na značilnosti hierarhične lestvice in kontrolnega razpona poznamo dve skrajni obliki: visoko ravnalno in plosko ravnalno strukturo (Lipovec, 1987, str. 159, 160).

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju, glavni ravnatelj jih lahko dodeli podrejenim ravnateljem in proces delegiranja se lahko nadaljuje. Ustvarja se hierarhija, ki predstavlja določena razmerja. Hierarhična lestvica obsega več ravni, pri čemer ima vsaka svojo kompetenco in pristojnost. Pristojnosti ukazovanja podrejenim so hierarhično urejene. Tam, kjer je prenesen večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentraliziranem odločanju ali širokem kontrolnem razponu. V primeru centralizacije odločanja pa je velik del oblasti zadržan na vrhu hierarhične lestvice in takrat govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 9).

Ločimo več tipov hierarhije (Rozman et al., 1993, str. 136). Linijski tip zagotavlja največjo disciplino, zahteva pa precejšnje znanje nadrejenega, ki svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteto razdeli na delne naloge in jih delegira podrejenim. Ti imajo le enega nadrejenega. Funkcionalni tip omogoča več nadrejenih ravnateljev, ki so lahko bolj specializirani na svojem področju, lahko pa nastajajo težave pri disciplini. Štabno-linijski tip hierarhije je kombinacija obeh. Nadrejeni so specializirani in imajo omejeno neposredno oblast ter svetovalno vlogo. Ta tip je uveljavljen v večjih in v velikih podjetjih. Obstaja še odborovski tip, kjer so v hierarhijo vpeti tudi odbori, ki imajo lahko različno vlogo – od posvetovalne do odločitvene. V novejšem času se pojavlja tudi timski ali projektni pristop, ki je začasna struktura.

2 VPLIVI NA ORGANIZACIJO

Oblikovanje organizacijskih struktur je odvisno od situacijskih spremenljivk. Organizacijske spremenljivke predstavljajo značilnosti organizacije. V tej smeri pa lahko nadaljujemo tudi z dvema skrajnima možnostma organizacije v podjetju: z mehanistično in organsko organizacijo.

2.1 Organizacijske spremenljivke

Organizacijsko strukturo predstavljajo vsi položaji v podjetju. Zato ni pomembno le, kakšna je organizacija, ampak je bistvena medsebojna harmonija posameznih organizacijskih spremenljivk. Celotno strukturo razmerij v organizaciji lahko opredelimo z značilnostmi, po katerih se razlikujejo. V organizacijski teoriji je obravnavana vrsta organizacijskih spremenljivk, ki jih različni avtorji različno povezujejo. Najpogosteje omenjene spremenljivke so (Rozman et al., 1993, str. 145): formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura.

Formalizacija obsega pravila in postopke, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Sem običajno sodijo pisni dokumenti, kot so statut podjetja, opis delovnih mest, priročnik, pravila o ravnanju v določenih situacijah. Določajo se že ob sami ustanovitvi podjetja in opisujejo vedenje in aktivnosti (Daft, 1998, str. 15). Visoka prisotnost formalizacije v podjetju se odraža v jasno določenih opisih delovnih mest, številnih organizacijskih pravilih in natančno opisanih delovnih procesih v podjetju (Robbins, 1987, str. 64). Ravno obratno pa velja za neformalno organizacijsko strukturo, kjer je prisotno manj pravil in predpisov. Stopnjo formalizacije lahko ugotovimo preprosto s štetjem dokumentov ali njihovih stanj, pogosto pa je visoka stopnja formalizacije značilna za velika podjetja.

Pri **specializaciji ali tehnični delitvi dela** gre za stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge in njihovo dodelitev posameznikom ali skupinam, ki so usposobljeni za njihovo opravljanje. Visoka stopnja specializacije pomeni, da posamezni delavec opravlja le manjši del skupne naloge, njegova dela se ponavljajo, v podjetju pa

imamo večje število delovnih mest. Za nižjo stopnjo specializacije pa velja ravno obratno. Specializacija je torej razvidna iz opisov delovnih mest, torej pomembno vpliva na oddelčenje v podjetju. Specializacija dela je tista prva organizacijske sestave, ki teži k temu, da se z njeno pomočjo zviša produktivnost in da se čim učinkoviteje dosežejo cilji (Mihelčič, 1999, str. 265). Podjetja, ki imajo visoko specializirana delovna mesta, so razmeroma bolj formalna, kompleksna in specializirana v primerjavi s tistimi, ki nimajo visoko specializiranih delovnih mest in temeljijo bolj na timskih načinih dela.

Standardizacija pomeni, da se enake delovne naloge v celem podjetju izvajajo na enak način. Standardizacija torej opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način (Ivanko v Možina, 1994, str. 381). Delo standardizirajo napisani delovni postopki, opisi delovnih mest in razna pravila ter predpisi. Stopnja standardizacije je visoka, kadar se enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju in hkrati podobne na različnih lokacijah. Iz tega sledi, da je delo ponavadi opisano zelo podrobno, kjer je razviden opis delovnih mest, delovnih postopkov, razni predpisi in pravila (Rozman et al., 1993, str. 145).

Hierarhija avtoritete prikazuje razmerja odgovornosti in njen obseg v podjetju. Določa, kdo je komu odgovoren ter koliko ljudem je kdo nadrejen. Poleg tega pa določa tudi širino oziroma razpon kontrole, ki je izražen s številom delavcev, ki jih posameznik nadzoruje in jim je nadrejen. Tako je določena organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. Pri kompleksnejših nalogah, kadar so podrejeni slabo kvalificirani ali nimajo izkušenj in kadar gre za delovanje v timih, je prisoten ožji kontrolni razpon. V preteklosti so prevladovale visoke in ozke organizacijske piramide, danes pa je opaziti trend nižjih in bolj sploščenih piramid s širšim kontrolnim razponom in manjšim številom organizacijskih ravni, h katerim je pripomogel razvoj informacijskih tehnologij.

Kompleksnost je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov in zajema število različnih delovnih mest (razvrščanje poklicev) ter število različnih enot ali oddelkov (Dimovski, 2000, str. 22, 23). Predstavlja razlike med delovnimi mesti in enotami. Nanaša se na stopnjo diferenciacije znotraj določene organizacije (Robbins, 1987, str. 56). Zajema specializacijo in hierarhijo, nanaša pa se na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna kompleksnost pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni oziroma število delovnih mest, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij (Rozman et al., 1993, str. 146). Tudi za kompleksnost velja, da je običajno večja v velikih podjetjih.

Centralizacija določa, kje v podjetju se nahaja avtoriteta za odločanje. Več ko jo avtoritete v zgornjih ravneh organizacijske piramide, večja je centralizacija, in obratno: več ko je prenosov pooblastil za odločanje na nižje ravni piramide, večja je decentralizacija (Daft, 1991, str. 252). Centralizacija in decentralizacija predstavljata dva skrajna pola, v praksi pa organizacije večinoma težijo le k enemu ali drugemu (Robbins, 1987, str. 5). Centralizacijo

lahko opredelimo kot veliko osredotočenje ali zgoščenost pravice sprejemanja pomembnejših odločitev, ki je omejena le na zaposlene na najvišjih in osrednjih organizacijskih ravneh, saj vse odločitve v podjetjih niso enako pomembne. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo tako, da ravnatelji na višjih ravneh v podjetju sprejemajo vse pomembne odločitve, ravnatelji na vseh drugih ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Tipična ravnateljska praksa je razdeljevati pristojnosti za opravljanje rutinskih odločitev, vendar obdržati pristojnosti za strateške odločitve.

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje znanja zaposlenih (Rozman, 2000, str. 27). Označuje stopnjo, do katere zaposleni uporabljajo profesionalno organizacijo kot glavno referenco, vero v službo javnosti in samoregulacijo ter predanost stroki in samostojnosti (Robbins, 1987, str. 55). Merimo jo s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja ali posameznih delov podjetja. Visoka stopnja profesionalizacije pomeni, da je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas, oziroma da so za delo v podjetju potrebni visoko izobraženi in sposobni delavci (profesionalci).

Kadrovska struktura pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi in izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno (Rozman et al., 1993, str. 146). Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami. Primer je razmerje med režijskimi delavci, strokovnjaki ali ravnatelji v primerjavi z vsemi zaposlenimi, izraženo v odstotkih.

Posamezna podjetja se med seboj razlikujejo na podlagi naštetih organizacijskih spremenljivk. Tako dobimo organizacijsko strukturo posameznega podjetja glede na značilnosti teh spremenljivk.

2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Podjetja se v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske spremenljivke, od katerih je odvisna učinkovitost organizacije. Vpliv ni enostranski, ampak je obojestranski, se pravi da tako, kot okolje vpliva na organizacijo, ta s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman et al., 1993, str. 138).

Najpogosteje obravnavane situacijske spremenljivke, ki vplivajo na oblikovanje organizacije so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni. Značilnosti vsake od naštetih spremenljivk bodo opisane v nadaljevanju poglavja.

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo lahko opredelimo v ožjem ali pa v širšem smislu. S tehnologijo v najširšem smislu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v končne proizvode ali storitve (Rozman, 2000, str. 31). Tehnika pa je opredeljena ožje, in sicer so to sredstva, s katerimi izvajamo že omenjeno spreminjanje. Pojem se nanaša na določene aktivnosti, kot so

metode in postopki, ki jih ljudje izvajajo za doseg potrebnih namenov (Huczynski & Buchanan, 1991, str. 267).

Pomembne raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije je opravila angleška sociologinja Joan Woodward. Raziskovala je posebne značilnosti organizacij, kot so število ravni v hierarhiji avtoritete od vrha do dna organizacije, razpon kontrole oziroma povprečno število podrejenih na enega nadrejenega, določenost nalog in odgovornosti posameznikov ter obseg pisnih komunikacij (Pugh & Hickson, 2000, str. 22). Za potrebe raziskave je razdelila tehnologijo v tri osnovne skupine, ki se med seboj razlikujejo po stopnji tehnološke opremljenosti, podrobneje pa v deset razredov. Osnovna razdelitev deli tehnologijo na posamično, serijsko ali masovno in procesno.

Posamična proizvodnja je proizvodnja posameznih izdelkov ali izdelkov v majhnih količinah. Takšni izdelki so na primer stroji, ladje, odlitki in podobno. Poudarek je na delu, proizvodi in procesi pa niso standardni. Se pravi, da zahteva manj ravni ravnateljstva, delo je kvalificirano in delovodje delujejo v tesno povezavi z delavci. Tako naj bi posamični proizvodnji bolj ustrezala organska organizacijska struktura. Ravno nasprotno pa serijska ali masovna proizvodnja proizvaja standardne izdelke v velikih količinah. Za to je potrebnih več ravni managementa, delo je nekvalificirano, rutinsko in visoko formalizirano. Piramida je visoka, ustrežnejša pa naj bi bila mehanična organizacijska struktura. Procesna tehnologija pa pravzaprav nima začetka in zaključka, število ravni managementa se v primerjavi s posamično proizvodnjo podvoji. Delež neposrednih delavcev je majhen, ustrežnejša pa naj bi bila organska organizacijska struktura.

Poznamo tudi delitev tehnologije na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja imajo večjo usklajenost tehnologije, so bolj avtomatizirana, manj prilagodljiva ter lažje merijo svoje rezultate. Imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, standardizacije in decentralizacije. V storitvenih podjetjih prevladuje velika mera strokovnosti, prilagajanja, nizka stopnja formalizacije in decentralizacija, težavno pa je merjenje poslovnih rezultatov. Storitvena podjetja imajo storitveno tehnologijo, za katero sta značilni neotipljivost izdelkov in sodelovanje porabnikov v proizvodnem procesu (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 344). Pomembna je ugotovitev, da je vpliv tehnologije na organizacijo večji predvsem v manjših podjetjih.

Različne tehnologije imajo tudi posamezni oddelki v podjetju. Razlikujejo se po pogostosti novosti in sprememb v tehnologiji in po možnosti delitve dela. Glede na ti dve značilnosti razdelimo oddelke na štiri skupine, in sicer na obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Za rutinsko tehnologijo je značilna mehanistična, za nerutinsko organska organizacijska struktura, obrtniška in inženirska tehnologija pa sta pretežno organsko strukturirani.

Ugotovitve dokazujejo, da nobena organizacijska oblika ni dobra ali slaba sama po sebi. Njena ustreznost je odvisna predvsem od tega, v kakšnem soglasju je s situacijskimi spremenljivkami, med katerimi je tehnologija ena najpomembnejših. Podjetja morajo izbrati organizacijsko obliko v skladu z uporabljano tehnologijo, če želijo, da bo organizacija zagotavljala smotrnost poslovanja.

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Okolje vpliva na organizacijo in tudi ta vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim boljše ravnotežje med organizacijo in okoljem. Rozman (2000, str. 40) opredeljuje okolje kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu.

V literaturi je omenjanih veliko delitev okolja. Pučko (1996, str. 8) ga deli na pet manjših celot oziroma na manjša okolja ali podokolja: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ta dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določajo in omejujejo.

Za proučevanje organizacije je predvsem pomembna povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Tako poznamo šest elementov negotovosti okolja (Rozman, 2000, str. 41, 42): stabilno (spremembe so redke) in nestabilno okolje (neprestano in večje spreminjanje), homogeno (vplivi se ne razlikujejo preveč) in heterogeno okolje (precej raznoliki vplivi), koncentrirano (manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev) in disperzizirano okolje, enostavno (na podjetje vpliva le nekaj delov okolja) in kompleksno okolje (precejšen vpliv skoraj vseh okolij), stopnja turbulentnosti (nanaša se na enkratnost, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja) ter obseg razpoložljivih virov.

Negotovost organizacije je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb, ter s kompleksnostjo, ki vključuje predvsem število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje. Negotovost okolja je mogoče opredeliti tudi kot (Daft, 1986, str. 55–58) pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanj v posameznih podokoljih in/ali celotnem okolju podjetja. Podjetja se poskušajo prilagoditi okolju v okviru svojih možnosti. Okolje predstavlja za podjetje priložnosti in nevarnosti obenem. S prilagajanjem se podjetje spreminja, z njim pa tudi njegova organizacija.

Glede na stopnjo negotovosti je okolje, v katerem združbe deluje, bodisi stabilno in preprosto bodisi nestabilno in kompleksno. Organizacija združb v stabilnem okolju se razlikuje od organizacije združb v spremenljivem in nestabilnem okolju. Prilagodijo se predvsem s številom pozicij in oddelkov, z diferenciacijo zaposlenih in drugačnim planiranjem. Stabilno in preprosto okolje omogoča centralizacijo, formalizacijo in jasno hierarhijo. Zanj je značilna mehanistična organizacija. Nasprotno pa velja za nestabilno in kompleksno okolje, kjer je za

podjetje značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman et al., 1993, str.142).

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je prav tako pomembna situacijska spremenljivka, ki vpliva na organizacijo podjetja. Pri tem velja poudariti, da je velikost podjetja relativen pojem, kar pomeni (Rozman, 2000, str. 47, 48), da je treba upoštevati, v kateri dejavnosti podjetje deluje. Vsa podjetja nenehno težijo k rasti in razvoju, s čimer bi pridobila določene prednosti pred svojimi konkurenti. Velikost podjetja lahko razumemo na več načinov, odvisno od uporabljenega kriterija. Najpogostejše uporabljeno merilo velikosti podjetja je število zaposlenih, saj ga uporablja več kot osemdeset odstotkov študij o velikosti organizacij (Robbins, 1987, str. 104). Druga merila so še obseg prodaje, celotno premoženje podjetja in podobno.

V vsakem primeru pa podjetja z rastjo pridobivajo možnosti uspešnejšega poslovanja. Razlogi za rast podjetij so ekonomski in organizacijski. Med ekonomske razloge štejemo zlasti ekonomijo obsega, boljše možnosti za zadržanje ali povečanje tržnega deleža, večjo pogajalsko moč in drugo. Med organizacijske razloge pa štejemo predvsem privlačnost za strokovnjake, saj so v velikih podjetjih večje možnosti za poglobljanje zaposlenih v najrazličnejše podrobnosti, večje so tudi možnosti napredovanja in nagrajevanja.

Ne glede na vrsto kriterija lahko podjetja delimo v tri skupine, in sicer ločimo majhna, srednja in velika podjetja. Za velika podjetja naj bi bila tako značilna mehanistična organizacija, visoka kompleksnost, razvejana hierarhična lestvica, visoka stopnja kontrole in velika formaliziranost, saj delujejo na osnovi pravil, ki veljajo dlje časa in v celem podjetju. Odločanje zaradi velikosti podjetij ne more biti centralizirano. Prednosti velikih podjetij so: ekonomija obsega, velika količina poslovnih virov, večja pogajalska moč, privlačnost za strokovnjake in dolgoročna stabilnost. Vendar pa na drugi strani z rastjo v podjetju nastajajo tudi stroški usklajevanja, narašča pojav birokracije, pripadnost zaposlenih je manjša, podjetja pa so tudi bolj predvidljiva in odprta za napade konkurence.

V nasprotju z velikimi pa so majhna podjetja veliko bolj prilagodljiva in se lahko tako regijsko kot po proizvodih omejijo na ožji trg ter tako zapolnijo tržne niše. V organizacijskem smislu gre za organsko organizacijo, enostavno organizacijo, kjer so podjetniki hkrati tudi managerji. Poleg tega so majhna podjetja zelo inovativna in pripravljena na tveganje z lastnimi sredstvi in ugledom, v njih pa je prisotna velika pripadnost zaposlenih podjetju. Te prednosti omogočajo majhnim podjetjem, da v procesu poslovanja rastejo in se razvijajo v velike združbe. Pri tem pa se povečuje možnost neuspeha, če se organizacija neustrezno prilagodi velikosti podjetja.

V procesu poslovanja podjetja rastejo in gredo skozi različne faze življenja. Tako se lahko iz majhnih in srednje velikih podjetij razvijejo velike združbe. To imenujemo življenjski cikel

podjetja, ki je sestavljen iz faz rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti (Daft, 1991, str. 289, 290). Vsaka faza zahteva drugačno organiziranost, od najbolj preproste do najbolj zapletene.

2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji in strategije podjetja določajo namen in konkurenčne tehnike, ki podjetje ločijo od drugih podjetij (Daft, 1998, str. 18). Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Kavčič, 1991, str. 110). Doseganje tega stanja kaže na uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Iz te definicije sledi, da ima organizacija najprej cilje in šele potem definira aktivnosti za njihovo doseganje. Tako je cilje poimenovala klasična organizacijska teorija, ki je organizacijo videla kot zaprt sistem. Novejše pojmovanje ciljev je povezano z razumevanjem organizacije kot odprtega sistema. Poudarja, da organizacija išče cilje tudi med tem, ko izvaja nekatere od svojih aktivnosti. Tako odločanje v organizaciji ni več le na cilj usmerjena dejavnost, ampak tudi proces iskanja ciljev (Kavčič, 1991, str. 110).

Pučko (1996, str. 35) povzema po Druckerju, da podjetje potrebuje cilje na osmih področjih, in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela posloводства in razvijanja te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti. Cilji podjetja se razlikujejo glede na kratkoročnost in dolgoročnost. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični strukturi. Doseganje dolgoročne uspešnosti, ki je povezano z usposabljanjem kadrov, poudarjanjem inovativnosti, razvoja in podobno, pa zahteva pretežno organsko strukturo.

Organizacijska veda razlikuje tri temeljne vrste ciljev, in sicer cilje poslovanja, sistemske cilje ter notranje procesne cilje (Rozman et al., 1993, str. 143). Med glavne cilje poslovanja sodi rentabilnost in njej podrejeni cilji, ki jih mora podjetje zasledovati, če hoče ostati na trgu v boju s svojimi konkurenti. Primer teh ciljev sta lahko učinkovitost in uspešnost poslovanja. Sistemski cilji so povezani z dolgoročnim vidikom poslovanja. Mednje pa štejemo izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno. Notranji procesni cilji so bolj navezani na organizacijo, kot pa na samo podjetje. Pomagajo nam ugotoviti učinkovitost organizacije. Sem sodijo timsko delo, sodelovanje, skrb nadrejenih za podrejene, obseg in smer komuniciranja.

Strategije pa predstavljajo poti oziroma sredstva za doseganje ciljev. Uresničevanje strategije zahteva smotno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov, vse to pa lahko dosežemo z učinkovito organizacijsko strukturo, ki mora zagotavljati izvrševanje strateških odločitev. Različnim strateškim usmeritvam tako ustrezajo različne organizacijske oblike. Strategije, ki so usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Strateške usmeritve v povečevanje količin in trga

zahtevajo (Rozman, 1993, str. 77) bolj mehanistično organizacijo, usmeritve v različnost, zlasti horizontalno, pa zahtevajo pretežno organsko organizacijo.

Pomemben prispevek k proučevanju vpliva strategije na organizacijo je dal Chandler. Ugotovil je, da struktura sledi strategiji, oziroma da strateške usmeritve v veliki meri določajo organizacijsko obliko, pri čemer je odločilnega pomena razlikovanje med organizacijsko strukturo in strategijo (Pugh & Hickson, 2000, str. 33). Vendar so novejša raziskava pokazale, da velja tudi obratna povezava, da tudi obstoječa organizacijska oblika v veliki meri opredeljuje strateške usmeritve.

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Ljudje so jedro vsakega podjetja in njegove organizacije in brez njih je vsaka organizacijska oblika le mrtva in prazna lupina. Kot je bilo omenjeno že v prvem poglavju, je za organizacijo značilno, da se v njej oblikujejo razmerja in strukture, ki zahtevajo ustrezne nosilce, se pravi zaposlene. Ti pa so eden najbolj nepredvidljivih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo, saj jo ravno oni gradijo s svojim znanjem, navadami in sposobnostmi. Poleg tega pa predstavljajo znanje in sposobnosti, motivacija in predanost zaposlenih pomemben konkurenčni dejavnik v vse ostrejšem boju na trgu. Lastnosti, razmišljanja, občutja in vedenje posameznikov morajo še posebno dobro poznati ravnatelji, da jih bodo razmestili na ustrezna mesta, jih razvijali in spodbujali (Rozman, 2000, str. 64).

Poseben problem predstavlja dejstvo, da se zaposleni med seboj lahko bistveno razlikujejo, in sicer glede na naslednje (Rozman, 2000, str. 64–68):

- osebnost: za ljudi so lahko značilni ekstrovertiranost ali introvertiranost, optimizem ali pesimizem, ujemanje z drugimi, odprtost ter vztrajnost in doslednost;
- sposobnosti: duševne in fizične zmožnosti človeka, da nekaj naredi; delno so prirojene, delno pa se jih da naučiti;
- sistem delovnih vrednot: to so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo posamezniku nuditi, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu;
- občutenje pri delu: je skupek čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja;
- razpoloženje pri delu: so občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo določeno delo.

Specifične značilnosti posameznikov zahtevajo poseben način komuniciranja, motiviranja, vodenja in ravnanja, vplivajo pa tudi na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije (Rozman et al., 1993, str. 144).

Vedenje zaposlenih se razlikuje tudi glede na to, ali delujejo kot posamezniki ali pa so povezani v skupine. Skupina je opredeljena kot združenje dveh ali več ljudi, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegli določen cilj oziroma zadovoljili določeno potrebo (Rozman, 2000, str. 71). Motivi za združenje ljudi v skupine so zelo različni, in sicer gre lahko za sodelovanje

pri reševanju določenih nalog, za potrebo po druženju, moralni podpori, varnosti, spoštovanju, za iskanje identitete in za medsebojno privlačnost (Možina, 1992, str. 105). Člani v skupini prevzamejo določene vloge, svoje vedenje pa prilagajajo pričakovanjem skupine. Skupina tako vpliva na delovanje posameznika, s tem pa tudi na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo ter njegov razvoj.

Organizacijo podjetja uveljavljamo najprej s pridobivanjem kadrov (Rozman, 1993, str. 78), ki bodo najustrežnejše odigrali predvidene vloge. Zato je potrebno že ob načrtovanju organizacije vsaj v določeni meri upoštevati razpoložljive zaposlene. V mehanistični organizaciji, za katero so značilne stroga hierarhija, stroga delitev dela, močna specializacija ter natančno določena opravila in dolžnosti, v največji meri potrebujejo delavce z nižjo izobrazbo. V organski organizaciji, kjer dela niso natančno opredeljena, opravila niso rutinska in je prisotno veliko improvizacije, se pojavljajo potrebe po zaposlenih z višjo izobrazbo ter z ustreznimi sposobnostmi.

2.3 Mehanistična in organska organizacija

Univerzalna organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša v vseh časih in vseh okoljih, ne obstoja. Zato lahko organizacije uspešno delujejo v sorazmerno raznolikih pogojih le tako, da svojo strukturo prilagajajo tem pogojem. Na oblikovanje organizacijskih struktur vplivajo organizacijske in situacijske spremenljivke. Glede na zahteve okolja, v katerem podjetje deluje, sta Burns in Stalker (Vecchio, 1991, str. 536–537) oblikovala dva modela organizacije, in sicer mehanistični in organski model, ki sta na kratko opisana v nadaljevanju.

Mehanistična organizacija ustreza predvsem stabilnemu okolju z jasno opredeljenimi cilji in stabilno tehnologijo, kjer se izvajajo rutinske aktivnosti. Kakor hitro se v okolju zgodijo spremembe, se mehanistična organizacija zaradi svoje organiziranosti in togosti nanje ni sposobna odzvati. Vse to pa naj bi bilo značilno za velika podjetja s serijsko oziroma masovno proizvodnjo. Značilnosti mehanistične organizacije so (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela,
- poudarek na opravljanju razdeljenih del ob zanemarjanju ciljev celote,
- določanje dosežkov za vsako raven s strani nadrejenih,
- natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo,
- povezava omenjenih treh elementov v kompetence vsakega položaja,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- odločanje in ocenjevanje doseženega je osredotočeno na vrh hierarhije,
- večinoma vertikalna razmerja,
- delovanje zaposlenih je uravnavano z navodili nadrejenih,
- lojalnost in poslušnost članov združbe nadrejenim,
- poudarek je na notranjem, specializiranem znanju, in ne na splošnem znanju ali sposobnostih.

V nasprotju z mehanistično organizacijo pa je **organska organizacija** prisotna v spreminjajočih se pogojih ter nestabilnih razmerah in je zato bolj prilagodljiva ter primernejša za manjša podjetja s specializirano proizvodnjo, tržnimi in majhnimi serijami. Zanje so značilne naslednje lastnosti (Rozman, 2000, str. 28, 29):

- poudarek je na povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogo,
- narava posameznega dela izhaja iz celote,
- neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi,
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso prenešeni navzdol ali navzgor, na druge, ampak so stvar vseh,
- povezanost ljudi ni le strokovna,
- prisotno je omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja, na posameznika vpliva skupen interes, povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenimi, ki predstavlja neosebno podjetje,
- vse znanje ni več stvar vrha hierarhije, ampak je poznavanje tehničnih in komercialnih znanj razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja,
- prisotno je horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih, gre bolj za svetovanje kot za ukazovanje,
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti, in ne inštrukcije in odločitve,
- prizadevanja za spremembe in napredek so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost,
- pomembnost in prestiž sta usmerjena iz podjetja na trg in podobno.

3 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

3.1.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna oblika organizacijske strukture je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je hkrati tudi glavni manager (ravnatelj) in glavni podjetnik, ki opravlja posamezne poslovne funkcije in je nosilec novih zamisli. Manager je torej osrednja oseba, od katere je vse odvisno, kar predstavlja slabost te strukture. Prednosti pa se kažejo v hitrem reagiranju, jasnih odgovornostih ter nizkih stroških vzdrževanja strukture (Rozman, 2000, str. 86). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika1).

3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Osnovni značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture sta delitev podjetja na poslovne funkcije in centralizacija odločitve s pomočjo linijskega managementa. Glavni ravnatelj se ukvarja z usklajevanjem poslovnih funkcij in je s tem odgovoren za poslovanje

podjetja in njegov uspeh. Tovrstno strukturo večinoma uporabljajo mala in srednje velika podjetja, za katere sta značilna rutinska tehnologija in stabilno okolje.

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo koncentracije in specializacije znanja na enem mestu, oblikovanje enotnega nastopanja navzven, zelo veliko izkoriščanje zmogljivosti in intenziven razvoj posameznih funkcij. Na drugi strani pa ima ta oblika tudi nekatere pomanjkljivosti. V podjetju lahko pride do nepovezanosti posameznih poslovnih funkcij, kar vodi v njihov samostojen in nepovezan razvoj, iz česar sledita samozadostnost in samostojen razvoj mimo potreb podjetja. Pomanjkljivost se kaže tudi v potrebi po velikem usklajevanju pri izvajanju skupnih nalog, ki zajemajo več poslovnih funkcijskih področij. Za odpravljanje slabosti v takšni strukturi včasih uvedejo štabno enoto svetovalnega značaja. Temelji na strokovnosti in pomaga najvišjemu vodstvu pri pripravi in izvrševanju odločitev ter usklajevanju dejavnosti. V pomoč je tudi pri izvajanju nadzora izvedbe sprejetih rešitev (Rozman, et al., 1993, str. 148, 149). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 2).

3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Produktno-matrična organizacijska struktura nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več skupin proizvodov. Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Taka organizacijska struktura deluje v nestabilnem in negotovem okolju. Značilna je za srednja podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev in nerutinsko tehnologijo.

Med prednosti te strukture lahko štejemo zmanjšanje neusklajenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij in omogočanje razvoja tako poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih managerjev. Slabost pa je obsežna koordinacija in povezovanje med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog ter tudi dvojno odgovornost, poslovno-funkcijskemu in produktnemu managerju, ki lahko povzroča veliko zmedo (Rozman et al., 1993, str. 153, 154). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 3).

3.1.4 Poslovno-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Za decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko obliko je (Rozman et al., 1993, str. 155) značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ki je izvedena bodisi na podlagi proizvoda bodisi na podlagi trga ali obojega. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Za to organizacijsko obliko je značilna tudi decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote razmeroma – vsaj v operativnem pogledu – samostojne. Ta struktura je prisotna v velikih podjetjih v nestabilnem

okolju in z nerutinsko tehnologijo ter razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi.

Prednosti decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske oblike sta hitrejša iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja, saj posamezna organizacijska enota lažje določi svoj tržni položaj. Prav tako je hitrejši odziv na zahteve trga ter spremljanje gibanj na njem, povezanost s kupci je tesnejša, učinkovitejši pa je tudi prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti se kažejo v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev in v notranji nepovezanosti med organizacijskimi enotami. Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 4).

3.1.5 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je zasnovana podobno ko produktno-matrična organizacijska struktura, le da namesto proizvodnih oddelkov, ki so stalni in kjer gre za operativno usklajevanje, obstajajo občasne enote, imenovane projekti.

Prednost take organizacijske strukture je, da se pri izvedbi določenih nalog združujejo strokovnjaki za projektno odločanje s sodelavci iz posameznih poslovno-funkcijskih področij. Govorimo o interdisciplinarnem pristopu oz. o sodelovanju različnih strokovnjakov. Slabost tu predstavlja dvojni sistem odgovornosti in pooblastil. Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 5).

3.2 Sodobnejše oblike organizacijskih struktur

3.2.1 Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura ohranja le jedro z nekaj najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami, ki opravlja tudi funkcijo koordiniranja. Druge funkcije da v zunanje izvajanje (t. i. *outsourcing*) pogodbenim partnerjem, ki jih izvajajo hitreje in z nižjimi stroški. Najpogosteje se v zunanje izvajanje dajejo predvsem dejavnosti, kot so vzdrževanje, transport, prehrana, varnostna dejavnost in čiščenje prostorov. Partnerski odnosi z zunanjimi izvajalci ne temeljijo le na trgu, temveč na sodelovanju in zaupanju.

Robbins (2000, str. 257) med glavne prednosti te strukture šteje njeno prilagodljivost. Poleg tega podjetje lahko deluje z manjšim številom zaposlenih kot sicer, informacijska tehnologija pa pri tem omogoča premagovanje velikih razdalj med posamezniki. Slabost je pomanjkljiv nadzor ravnateljstva nad posameznimi deli poslovnega procesa. Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 6).

3.2.2 Globalna matrična organizacijska struktura

Ta oblika organizacijske strukture je prisotna v uspešnih in globalnih organizacijah, kot je na primer družba IBM. Ker danes obstaja težava, kako doseči simultano koordinacijo vzdolž različnih produktnih linij znotraj držav oziroma regij, se vse več organizacij poslužuje ravnanja globalnih matričnih struktur, ki omogočajo horizontalno povezovanje in širjenje informacij (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 199, 200). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 7).

3.2.3 Timska organizacijska struktura in vodoravna ali procesna organizacijska struktura

Značilnost te organizacijske strukture je organizacija delovnih aktivnosti okrog delovnih timov, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje in imajo pristojnost sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del. Vodij praktično ni več, člani tima pa sami prevzemajo različne odgovornosti (Dimovski et al., 2002, str. 144, 145).

Prednost te strukture se kaže v njeni uporabnosti ob morebitnih težavah v komunikaciji in sprejemanju posameznih odločitev. Zadolžitve v timu pomagajo premostiti meje med posameznimi operativnimi oddelki v podjetju, med posamezniki v timu pa raste občutek pripadnosti. Med pomanjkljivosti pa štejemo visoke stroške uvajanja, veliko izgubo časa zaradi razprav v skupini in težnje po osamosvojitvi timov in odtujitvi od problemov (Schermerhorn, 2002, str. 265). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 8).

Pri procesni organizacijski strukturi gre za oblikovanje timov, ki imajo svobodo pri kreativnem razmišljanju in fleksibilnem odzivanju na nove izzive. Takšna organizacijska struktura omogoča boljšo koordinacijo in natančnejše izvajanje številnih povezanih nalog, ki se morajo opravljati sočasno ali celo zaporedno. Problem nastane pri zapletenem proizvodnem procesu, zato ima pri tej organizaciji zelo pomembno vlogo tehnologija (Kavčič, 1991, str. 191).

Prednost te strukture je, da prispeva k izboljšanju hitrosti in učinkovitosti, omogoča hiter odziv in odločitve, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu kupcev, poleg tega pa omogoča boljše sodelovanje med oddelki in zaradi večjega sodelovanja spodbuja večjo motiviranost zaposlenih. Na drugi strani predstavlja slabost bojazen pred izgubo statusa srednjega managementa, veliko časa pa se porabi za sestanke, kjer se z usklajevanjem ustvarja določene rešitve oziroma sprejema odločitve. Lahko se tudi zgodi, da se podjetje organizira okoli nekega procesa brez predhodnega analiziranja svojih glavnih ciljev in strategij podjetja (Daft, 1995, str. 237, 238). Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 9).

3.2.4 Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura združuje značilnosti različnih pristopov, da bi zadostila strateškim potrebam organizacije (Dimovski et al., 2002, str. 203). Prisotna je v velikih podjetjih. Posamezne poslovne funkcije so organizirane v okviru poslovnih enot kot pri decentralizirani organizaciji, nekatere pa so ostale centralizirane na nivoju sestavljenega podjetja.

Glavna prednost je centralizacija določenih poslovnih funkcij, zaradi katere sestavljeno podjetje lažje obvladuje posamezne poslovne enote. Sem sodijo boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot, boljša koordinacija med enotami in znotraj njih, poleg vsega pa lahko podjetje doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter učinkovitost na drugih. Med slabosti pa sodi dejstvo, da posamezne poslovne enote razvijajo le določene poslovne funkcije, kar je vzrok za nefleksibilnost poslovnih enot in njihovo odvisnost na drugih funkcijskih področjih. Grafično je ta organizacijska struktura prikazana v Prilogi 1 (Slika 10).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Leta 1949 je bilo ustanovljeno podjetje na debelo »Živila Ljubljana«, predhodnik današnje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Štiri leta pozneje je začela delovati družba z imenom Mercator, in sicer kot trgovsko podjetje na debelo, s sedežem v Ljubljani. Temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja v obdobju do leta 1990 je bilo interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. Kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami leta 1990 predstavlja začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator.

Leto 1997 je pomembna prelomnica v poslovanju družbe, saj je postala ena od najuspešnejših trgovskih družb na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., ki je še do leta 1997 poslovala z izgubo in bila brez prave vizije, je oktobra 1997 dobila novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu, ki je ob svojem nastopu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt. Hotela je prekiniti negativne smernice iz preteklih let in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, podobno največjim evropskim in svetovnim trgovskim verigam.

Obdobje med letoma 1998 in 2003 so zaznamovali procesi notranjega prestrukturiranja in procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine, kar je zahtevalo ekonomičnost in poslovno učinkovitost, odločen nastop na trgu in pospešen razvoj maloprodajne mreže ter tržnih aktivnosti. Stekli so procesi intenzivnega kapitalskega

povezovanja in prevzemi trgovskih družb, predvsem v Sloveniji. Z ustanovitvijo odvisnih družb na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori je Mercator vstopil tudi na tuje trge.

Leto 2004 je zaznamoval vstop Slovenije v Evropsko unijo. Kljub zaostrenim tržnim pogojem je Mercator posloval uspešno, dosegel rekordne prihodke, povečal tržne deleže na vseh trgih delovanja in se uvrstil na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih državah novih članicah Evropske unije. V tem letu je bila odprta prva prodajalna diskontnega tipa – Hura!. Leta 2005 sta dogajanje na slovenskem trgu zaznamovala predvsem dva dogodka, ki imata neposreden vpliv na poslovanje Skupine Mercator: sprememba zakona o trgovini glede nedeljskega in prazničnega obratovalnega časa prodajaln (zaprtje trgovin ob nedeljah in praznikih) in prihod tuje diskontne verige na slovenski trg, s čimer se je še dodatno povečala konkurenčnost na trgu. V tem letu je prišlo tudi do večje spremembe v lastniški strukturi, saj se je zamenjal nadzorni svet in je bila imenovana nova uprava. Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je prevzela 4-članska uprava pod vodstvom g. Žige Debeljaka. Leta 2006 je Mercator z izvedbo strateške povezave s podjetjem Holding Rodič M&B v Srbiji postal drugi največji trgovec na območju Srbije, s približno 8-odstotnim tržnim deležem v tem letu.

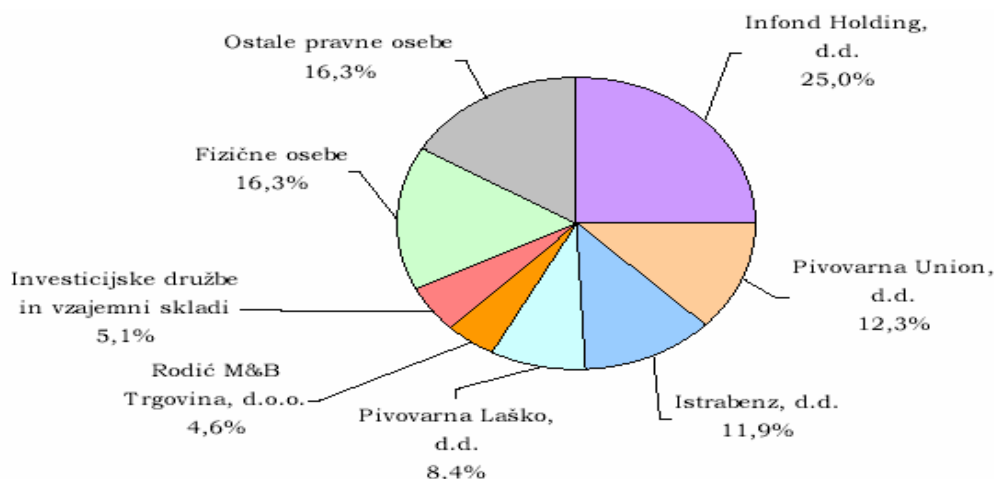
4.2 Dejavnost podjetja

Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, v letu 2005 pa je vstopila tudi na trg Makedonije. To so hitro rastoči trgi, na katerih Mercator gradi predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči. Na ta način želi v čim krajšem času pridobiti pomemben tržni delež in na vsakem trgu postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je torej trgovina na drobno in debelo z izdelki za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu.

4.3 Lastniška struktura

V delniški knjigi družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo 31. 12. 2007 vpisanih 17.495 delničarjev, kar v primerjavi s stanjem eno leto prej (17.197 delničarjev) predstavlja povečanje števila za 298 delničarjev. Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je predstavljena v Sliki 1 diplomskega dela, največji delničarji pa so navedeni v Prilogi 2.

Slika 1: Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., 31.12.2007



Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str. 68.

31. 12. 2007 je imela družba Poslovni sistem Mercator, d. d., v lasti 42.381 lastnih delnic, kar je za 21.525 delnic manj kot 31. 12. 2006, ko jih je imela v lasti 63.906. Zmanjšanje števila lastnih delnic za 21.525 se v celoti nanaša na poravnavo kupnine za nakup 20-odstotnega lastniškega deleža družbe Presoflex, d. o. o. Družba je lastne delnice odsvojila skladno s pooblastili, izdanimi na 12. skupščini. Pri odsvojitvi je obvladujoča družba na borznem sistemu obveščanja (SEOnet) objavila tudi mnenje o pravičnosti transakcije odsvojitve lastnih delnic z vidika delničarjev in družbe.

4.4 Vizija, poslanstvo in strateški cilji

Osnovne smernice Skupine Mercator, vizijo, poslanstvo, vrednote, strateške cilje in načine njihovega uresničevanja določa uprava Poslovnega sistema Mercator, d. d. Osnovne smernice Skupine Mercator so obvezujoče za vse družbe v skupini. Vodstvo posamezne družbe določa poslanstvo, vrednote, politiko in strategije tako, da v celoti upošteva osnovne smernice Skupine Mercator na področju, za katerega je družba zadolžena.

Navedene smernice so osnova za srednjeročni in letni gospodarski načrt skupine in posamezne družbe. Vodilni delavci vseh vključenih družb so odgovorni za izvajanje načrtovanja na nižjih ravneh skladno z veljavnimi postopki načrtovanja, ki so napisani v internih dokumentih družbe.

Vizija podjetja Mercator je biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v jugovzhodni Evropi.

Poslanstvo podjetja Mercator je s svojim poslovnim delovanjem ustvarjati:

- **koristi za potrošnike** z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami,

- **koristi za zaposlene** z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja,
- **koristi za dobavitelje** s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov in z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih,
- **koristi za lastnike** z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja,
- **koristi za širše okolje** z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Mercator ima veliko **strateških usmeritev**, med katerimi je treba nekatere še posebej poudariti.

1. **Biti največji trgovec v Sloveniji:** ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe in razvojem maloprodajne mreže.
2. **Postati vodilni trgovec na sosednjih trgih JV Evrope:** postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in z razvojem lastne maloprodajne mreže.
3. **Vstopiti na druge trge JV Evrope:** vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja možnost postati eden izmed petih vodilnih trgovcev v market programu, in sicer z nakupi privlačnih lokacij, razvojem maloprodajne mreže in s strateškimi povezavami.
4. **Razvijati nemarket programe:** razvijati nemarket programe in dopolnilne trgovske storitve, ki omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom, predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok ter spodbujajo razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti.
5. **Zagotavljati dobičkonosno poslovanje** z ukrepi za ohranjanje trgovskih marž, stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

Strateški cilji so postavljeni na podlagi Srednjeročnega gospodarskega načrta Skupine Mercator za obdobje 2008–2012.

1. Rast čistih prihodkov trgovske dejavnosti

- a. povprečna letna nominalna rast v EUR: okoli 9 %

2. Ciljni tržni deleži

Tabela 1: Ciljni tržni delež

	2007	2010	2012
Slovenija	37 %	36 %	35 %
Hrvaška	6 %	12 %	15 %
Srbija	8 %	10 %	15 %
Bosna in Hercegovina	2 %	5 %	10 %
Črna gora	-	5 %	10 %
Makedonija	-	-	5 %
Bolgarija	-	-	3 %

Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str. 29.

3. Naložbe in viri financiranja naložb

- a. letne naložbe v povprečni višini 220–260 mio EUR, financirane z lastnimi viri in dodatnim dolžniškim kapitalom,
- b. izdaja novega kapitala za izvedbo morebitnih večjih strateških povezav.

4. Poslovna uspešnost in učinkovitost

- a. rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti v povprečju za eno odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje,
- b. zagotavljati najmanj enoodstotno povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2008–2012,
- c. zagotavljati najmanj enoodstotno povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2008–2012.

4.5 Organizacijska struktura

Trgovska družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba Skupine Mercator, v okviru katere deluje enotno vodstvo. Obvladujoča družba izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini, v katerih ima večinski lastniški delež. Ena od pomembnih nalog obvladujoče družbe je, da daje organom odvisnih družb ustrezna navodila.

V Skupini Mercator so povezane pravno samostojne družbe. Trgovsko družbo doma predstavlja:

- **Mercator, d. d.** – družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini.

Trgovske družbe v tujini:

- **Mercator – H, d. o. o.** – družba Mercator – H, d. o. o., opravlja dejavnost trgovine na drobno v pretežno prehrambenih nespecializiranih prodajalnah in v specializiranih prodajalnah z neprehrambenim blagom na področju Hrvaške.
- **Mercator – S, d. o. o.** – družba Mercator – S, d. o. o., opravlja dejavnost maloprodaje in tudi veleprodaje na področju Srbije.
- **M – Rodić, d. o. o.** – družba M – Rodić, d. o. o., je bila ustanovljena leta 2006 v sklopu strateškega povezovanja družbe Mercator, d. d., in Holdinga Rodić M & B, d. o. o. Družba razvija zelo močno verigo hipermarketov v Srbiji pod blagovno znamko Megamarket.
- **Mercator – BH, d. o. o.** – družba Mercator – BH, d. o. o., opravlja dejavnost maloprodaje na področju Bosne in Hercegovine.
- **Mercator – Mex, d. o. o.** – družba M – Mex, d. o. o., je bila ustanovljena leta 2007 v sklopu strateškega povezovanja družbe Mercator, d. d., in družbe Mex, d. o. o., Podgorica. Cilj družbe Mercator – Mex, d. o. o., je razvoj trgovskih centrov in trgovin po celotnem območju Črne gore ter postati eden vodilnih trgovcev na področju Črne gore.

- **Mercator – Makedonija, d. o. o.** – družba Mercator – Makedonija, d. o. o., je bila ustanovljena leta 2005 z namenom opravljanja trgovske dejavnosti na trgu Makedonije.

Netrgovske družbe:

- **Belpana, d. o. o.**, je hčerinska družba Pekarne Grosuplje, d. d., ki je bila ustanovljena leta 2002. Registrirana je za proizvodnjo hrane in pijače, raziskavo tržišča in trgovsko posredovanje na domačem in tujih trgih.
- **Eta, d. d.**, se ukvarja z industrijsko predelavo sadja in zelenjave v izdelke z daljšim trajanjem uporabe, pri čemer gre predvsem za pasterizirane in sterilizirane vrtnine, gorčico, kompote, marmelade, mezge in konzervirana gotova jedila, pakiranje suhih vrtnin, proizvodnjo sadnih koncentratov, sirupov in sladkorne raztopine ter pakiranje zamrznjenih vrtnin.
- **Mercator – Emba, d. d.**, je ena izmed vodilnih družb v slovenski prehrabeni industriji. Ukvarja se s predelavo kave, proizvodnjo kakavovih instantnih napitkov, desertnih prelivov in ekstrudiranih izdelkov. Z verigo Santana Coffe Shop je svojo dejavnost razširila tudi na področje gostinstva.
- **Mercator – Optima, d. o. o.**, se ukvarja s projektiranjem, inženiringom in tehničnim svetovanjem. Še posebej je specializirana za projektiranje trgovin in trgovskih nakupovalnih centrov. Družba je tesno povezana z naložbenimi aktivnostmi Skupine Mercator.
- **Interier, d. o. o.**
- **Pekarna Grosuplje, d. d.**

Leta 2007 je bilo v Skupini Mercator zaposlenih 20.893 delavcev, od tega 36,73 % na tujih trgih. V družbi Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo zaposlenih 12.607 oziroma 60,34 % vseh zaposlenih. Glede na število zaposlenih lahko družbo uvrščamo med velika podjetja. Od 31. 12. 2006 do 31. 12. 2007 se je število zaposlenih v Skupini Mercator povečalo za 6,93 %. Povprečna starost zaposlenih v Skupini Mercator je 39,04 leta, v družbi Mercator, d. d., pa 41,45 leta. Od vseh zaposlenih v Skupini Mercator je 71,64 % žensk, medtem ko je v družbi Mercator, d. d., ta odstotek nekoliko višji, in sicer znaša 75,02 % (Letno poročilo 2007, str. 89, 90).

Povprečna stopnja izobrazbe se vsako leto zvišuje. Grafičen prikaz stopnje izobrazbe po odstotkih je prikazan v Prilogi 3. Med zaposlenimi je:

- 13,38 % zaposlenih v najvišjem, srednjem in operativnem managementu,
- 9,00 % zaposlenih v podpornih funkcijah (strokovna in administrativna delovna mesta),
- 77,62 % prodajalcev, skladiščnikov in drugih operativnih delavcev.

Podjetje je razdeljeno na pet področij, ki so v grobem prikazana v Tabeli 2. Organizirano imajo tudi štabno enoto, ki je zadolžena za strateške projekte. Vsako področje se deli naprej na manjše enote, kar je nekoliko boljje razvidno iz Priloge 4 (Slike 1–5). V prilogi so navedeni predsednik uprave oziroma člani uprave, izvršni direktorji ter direktorji posameznega področja. Dejansko je ta struktura nekoliko bolj razvejana, saj sem sodijo še svetovalec predsednika uprave, svetovalec uprave, pomočnik predsednika uprave, pomočnik člana uprave, pomočnik izvršnega direktorja, svetovalec izvršnega direktorja, administrativni referenti ter administratorji, analitiki, pomočnik direktorja projektov, poslovni sekretarji, poslovni svetovalci in tajnice. V vsakem nižjem nivoju so prisotna še druga delovna mesta, ki v strukturi niso prikazana, njihovo število pa se razlikuje med posameznimi sektorji oziroma oddelki.

Organizacijska struktura Skupine Mercator se je spremenila 1. aprila 2006. Glavne novosti v novi organiziranosti so strateški projekti, v okviru katerih so štirje projektni sektorji: optimizacija Skupine Mercator, prenova informacijskega sistema, upravljanje z blagovnimi skupinami in obnova logistične infrastrukture. Omenjeni projekti so ključni v procesih racionalizacije in optimizacije, ki potekata v Mercatorju. Novost je tudi izvršno področje, ki predstavlja nov nivo v organizacijski strukturi. Izvršna področja so: market, tehnika, Intersport, tekstil, maloprodaja, veleprodaja, investicije in razvoj ter strateške finance.

Tabela 2: Organizacijska struktura

POSLOVNI SISTEMI MERCATOR, d. d.				
TRŽENJE IN NABAVA	MALOPRODAJ A, VELEPRODAJA IN LOGISTIKA	INVESTICIJE IN RAZVOJ TEHNOLOGIJ	INFORMATIKA, FINANCE, KONTROLING IN RAČUNOVODSTVO	ORGANIZACIJA IN KAKOVOST, KADRI, PRAVNE IN SPLOŠNE ZADEVE, UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI
Odnosi z javnostmi Dopolnilne trgovske storitve Razvoj prodajnih formatov Podpora trženju Strateški marketing Hura! diskonti Market Tehnika Intersport Tekstil	Podpora operativni dejavnosti Market program MP Intersport MP Tehnika MP Hura! diskonti MP Tekstil MP Gostinstvo MP Franšize Veleprodaja Logistika Proizvodnja	Priprava investicij in razvoj tehnologij Izvedba investicij	Informacijske tehnologije Finance, računovodstvo, kontroling in interna revizija Kontroling in interna revizija Računovodstvo Finance	Organizacija in kakovost Kadri Pravne zadeve Upravljanje z nepremičninami Splošne zadeve Nabava netrgovskega blaga in storitev

Vir: Internetna stran podjetja Mercator.2008. <http://www.mercator.si>

5 ANALIZA ORGANIZACIJE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA

Predstavitvi podjetja sledi analiza organizacije računovodskega sektorja, pri čemer bom predstavila omenjeni sektor, prikazala obstoječo organizacijsko strukturo in analizirala organizacijske in situacijske spremenljivke. To bo osnova za sklepanje o značilnostih obstoječe organizacije podjetja. Med drugim bom nekaj besed namenila tudi opisom delovnih mest v računovodstvu in opisu poteka dela v blagovni likvidaturi, ki je prav tako del računovodstva in ki sem imela priložnost nekoliko bolj spoznati med delom v tem oddelku.

Potrebne podatke za preučevanje omenjene analize sem pridobila z različnimi metodami in tehnikami. Z obiskom internetne strani sem najprej pridobila nekaj splošnih podatkov o podjetju. Opravila sem intervju z vodjo oddelka blagovne likvidature ter med svojim delom v tem oddelku opravila tudi vlogo opazovalke poteka dela in pridobila še nekaj internih dokumentov podjetja. Z zbranimi podatki sem izvedla analizo dejanskega stanja in si pomagala pri ugotavljanju problemov ter predlaganju rešitev.

5.1 Računovodstvo kot organizacijska funkcija

Računovodska funkcija je samostojna organizacijska oziroma informacijska funkcija, ker z dajanjem informacij zagotavlja smotno poslovanje. Organizirana tako, da omogoča učinkovito izvajanje delovnih procesov. Njena organiziranost je določena z organizacijskimi predpisi vsake posamezne družbe. Računovodska funkcija lahko poleg ožjih računovodskih delovnih področij vključuje tudi druga finančno-računovodska področja.

Odgovornosti posameznih računovodskih delavcev in drugih zaposlenih v družbi, ki sodelujejo z računovodstvom, so opredeljene z organizacijskimi predpisi posamezne družbe. Odgovornost se poskuša razmejiti čim bolj natančno, v vsakem primeru pa mora vsaka družba z internimi akti formalno imenovati vsaj osebo, ki je odgovorna za celotno računovodsko funkcijo.

Temeljna cilja sektorja računovodstva sta ažurno, pravočasno in pravilno evidentiranje poslovnih dogodkov ter učinkovito zagotavljanje kakovostnih poslovnih informacij za potrebe zunanjih in notranjih javnosti na podlagi veljavnih zakonskih predpisov in standardov ter internih aktov in usmeritev na ravni družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., in Skupine Mercator.

Da bi dosegal zastavljena cilja, sektor računovodstva skrbi za:

- zagotavljanje pravočasnih informacij, kar vključuje zbiranje, zajemanje in obdelavo podatkov ter pripravo ustreznih poročil, da bodo poslovne informacije pripravljene na podlagi veljavnih zakonskih predpisov in računovodskih standardov (računovodske evidence, davčne evidence idr.) ter internih aktov in usmeritev Skupine Mercator;
- poenotenje računovodskih procesov v celotni Skupini Mercator;

- učinkovito izvajanje delovnih procesov, kar pomeni, da bo s stalno racionalizacijo, informatizacijo in primerno organiziranostjo zmanjševal stroške delovanja in hkrati omogočal doseganje čim večjih prihodkov družbe na področjih, na katere imajo njegovi delovni procesi neposreden vpliv;
- intenzivno sodelovanje pri razvijanju informacijskih sistemov odločanja, načrtovanja in poročanja;
- vzpostavljanje še tesnejšega sodelovanja z drugimi področji v družbi Poslovni sistem Mercator, d. d., in Skupini Mercator.

5.2 Organizacijska struktura računovodskega sektorja

Organizacijska struktura področja za informatiko, finance, kontroling in računovodstvo je prikazana v Prilogi 4 (Slika 6). Iz slike je razvidno, da se omenjeno področje deli na posamezne sektorje, vsak sektor pa ima svojega direktorja. Pri nadaljnji členitvi se bom osredotočila samo na sektor računovodstva.

Direktorju računovodstva so podrejene tri zaposlene, in sicer dve pomočnici direktorja ter svetovalka direktorja. Ena od pomočnic direktorja pa je nadrejena trem vodjem služb, in sicer vodi službe za davke in davčni nadzor, vodi službe za osnovna sredstva in vodi službe za plače. Druga pomočnica direktorja pa opravlja tudi vlogo vodje službe blagovnega računovodstva. Vsaka od vodij služb ima še podrejene vodje oddelkov in strokovne sodelavce. Po verigi navzdol sledijo še finančno računovodski referenti ter knjigovodje, vendar te ravni v Prilogi 4 (Slika 6) niso navedene. Koliko je v verigi nižjih ravni, pa je odvisno od posameznega oddelka, saj na primer nima vsak oddelok strokovnega sodelavca in podobno (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008).

5.3 Opisi delovnih mest

Opisi delovnih mest so pomembni podatki podjetja, saj nam nazorno prikažejo organizacijsko strukturo podjetja in kažejo na dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Iz njih lahko razberemo, kakšne naloge in dolžnosti, odgovornost ter avtoriteto imajo zaposleni na posameznem delovnem mestu in kakšna izobrazba, znanja in izkušnje so za to potrebne.

Delovna mesta se vodijo v katalogu delovnih mest. Za posamezno delovno mesto se določi: pogoje za opravljanje dela, delovne zadolžitve ter tarifni in plačilni razred. Pogoji za opravljanje dela na delovnem mestu so določeni z naslednjimi atributi: zahtevan poklic oz. alternativni poklici in zahtevana stopnja strokovne usposobljenosti; zahtevane delovne izkušnje; trajanje pripravništva, zahteva po predhodnem preizkusu znanja ter poskusno delo; konkurenčna klavzula; zahtevana osebna varovalna oprema in zdravstvene zahteve; zahtevan odpovedni rok. Kar se tiče delovnih zadolžitev na delovnem mestu, se v opisu delovnega mesta zapiše samo osnovne zahteve, ki izhajajo iz delovnega mesta. Podrobnejši opis delovnih zadolžitev se zapiše na nivoju sistemiziranega delovnega mesta (pozicije).

Delovna mesta v družbi, so razvrščena v sedem tarifnih razredov, glede na zahtevano stopnjo izobrazbe za posamezno delovno mesto: I. enostavna dela, II. manj zahtevna dela, III. srednje zahtevna dela, IV. zahtevna dela, V. bolj zahtevna dela, VI. zelo zahtevna dela in VII. visoko zahtevna dela.

Delovna mesta se po vsebini in naravi dela razvrščajo v šest vrst opravil: U – upravljalna, D – vodilna oz. visoko strokovna, V – vodstvena, S – strokovna, A – administrativna in O – operativna.

Delovna mesta v družbi so glede na tarifne razrede, v katere sodijo in glede na vrsto opravil razvrščena v enajst skupin. V okviru posamezne skupine so delovna mesta razvrščena v 35 plačilnih razredov. Vrednost posameznega plačilnega razreda je izražena v znesku.

Katalog delovnih mest vsebuje seznam vseh delovnih mest z navedbo osnovnih ter evidenčnih podatkov za posamezno delovno mesto.

Osnovni podatki o delovnem mestu so:

1. šifra in naziv delovnega mesta,
2. zahtevani poklic,
3. tarifni razred,
4. vrsta opravila,
5. skupina, v katero sodi delovno mesto,
6. plačilni razred in vrednost fiksnega dela osnovne plače,
7. maksimalni odstotek variabilnega dela osnovne plače in
8. vrednosti vplivov okolja (vplivi okolja, zaščitna sredstva in posebne nevarnosti) izražene v odstotkih osnovne plače.

Evidenčni podatki o delovnem mestu so:

- opis DM,
- čas pripravištva, poskusnega dela, odpovednega roka,
- potrebne delovne izkušnje,
- alternativni poklici,
- konkurenčna klavzula,
- osebna zaščitna sredstva,
- zdravstvene zahteve,
- dela, naloge, dolžnosti in pooblastila,
- delovni odnosi in odgovornost DM,
- usposobljenost in dodatna znanja ...

Spremembe osnovnih podatkov o delovnem mestu sprejema uprava družbe na predlog komisije za vrednotenje delovnih mest. Spremembe evidenčnih podatkov o delovnem mestu

sprejema skrbnik sistemizacije delovnih mest. O vseh spremembah je dolžan poročati na naslednji seji komisije za vrednotenje delovnih mest.

V računovodskem sektorju je v hierarhiji na najvišjem mestu **direktor računovodskega sektorja**. Potrebno pa je omeniti, da sta njemu nadrejena direktor izvršnega področja in direktor celotnega področja, kamor poleg računovodstva prištevamo še kontroling, finance in informatiko, ter je hkrati tudi predsednik uprave. Opravila oziroma naloge direktorja računovodskega sektorja (Priloga 5) so: vodenje, organizacija, usklajevanje in kontrola dela v računovodstvu; razmejevanje in razreševanje strokovnih nalog računovodstva; oblikovanje in razporejanje nalog delavcem računovodstva; zbiranje informacij, potrebnih za izvedbo vseh nalog, ter pripravljanje vseh potrebnih poročil, analiz in drugih dokumentov z delovnega področja računovodstva. Poleg tega se tudi posvetuje z upravo družbe glede strokovnih nalog organizacijske enote, spremlja in opozarja na novosti in spremembe na delovnem področju organizacijske enote ter sodeluje pri delu in ga usklajuje z vodilnimi delavci drugih organizacijskih enot.

Naslednjo raven predstavlja **pomočnik direktorja računovodskega sektorja** (Priloga 5), ki: sodeluje pri načrtovanju strategije dela v sektorju v skladu s poslovnim načrtom delodajalca; usklajuje, razmejuje in z direktorjem razrešuje strokovne naloge sektorja; oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem sektorja; pripravlja vsa potrebna poročila in analize s področja, ki ga pokriva; posreduje poslovne informacije direktorju ter predlaga sprejem ustreznih ukrepov in sklepov s področja, ki ga pokriva, in sodeluje pri poslovnih odločitvah direktorja.

Pomočnikom direktorjev so podrejeni **vodje služb**. V računovodstvu v Mercatorju imajo štiri vodje služb, in sicer vodjo službe v blagovnem računovodstvu, vodjo službe za davke in davčni nadzor, vodjo službe za osnovna sredstva in vodjo službe za plače. V Prilogi 5 je predstavljen opis delovnega mesta vodje službe, kjer je razvidno, da se tudi vodje služb delijo v tri nivoje, kot vodja službe I, II in III. Na kratko bom predstavila delo vodje službe v blagovnem računovodstvu. Med njegove naloge sodijo: reševanje zahtevnejših reklamacij; sodelovanje s pomočnikom direktorja glede reševanja problemov v službi in glede delegiranja obveznosti po hierarhiji navzdol; opravljanje zahtevnih strokovnih nalog in priprava alternativnih rešitev in predlogov; skrb za nemoteno in usklajeno delo zaposlenih v službi blagovnega računovodstva; reševanje kadrovskih in drugih problemov, povezanih s službo blagovnega računovodstva; zbiranje in pregled informacij, potrebnih za pripravo analiz in poročil za potrebe odločanja; nadomeščanje pomočnika direktorja ob njegovi odsotnosti (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008).

Nato sledijo **vodje oddelkov** (Priloga 5), ki se prav tako delijo v tri nivoje, in sicer vodja oddelka I, II in III. V računovodstvu obstajajo štiri vodje oddelkov: vodja oddelka veleblagovne likvidature, vodja saldakontov kupcev, vodja saldakontov kupcev in vodja oddelka stroškovne likvidature. Med naloge vodje oddelka v blagovnem računovodstvu

sodijo: reševanje zahtevnejših reklamacij; likvidacija zahtevnejših dokumentov; sodelovanje z vodjo službe glede razporeditve oziroma delegiranja del in nalog; opravljanje zahtevnih strokovnih nalog ter priprava alternativnih rešitev in predlogov (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008).

Vodjem oddelkov so podrejeni **strokovni sodelavci** (Priloga 5), ki jih lahko delimo v strokovne sodelavce, višje strokovne sodelavce in mlajše strokovne sodelavce I, II in III. V računovodstvu ločimo strokovnega sodelavca v maloprodaji in (samostojnega) strokovnega sodelavca v veleprodaji (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008). Njihove naloge so si dokaj podobne in predstavljajo: dnevni prenos izdanih faktur iz materialne evidence v program fakturiranja, saldakonte kupcev, davčno knjigo in glavno knjigo ter mesečno usklajevanje prenesenih faktur s fakturno knjigo; usklajevanje premikov blaga iz skladišč v druga skladišča ali maloprodajne enote; reševanje reklamacij; likvidacija zahtevnejših dokumentov; opravljanje zahtevnih strokovnih nalog in strokovna pomoč pri izvedbi sprejetih odločitev; zbiranje in pregled informacij, potrebnih za pripravo analiz in poročil, priprava alternativnih rešitev in predlogov ter skrb za izvajanje nalog v oddelku ob odsotnosti vodje.

Finančno-računovodski referent se prav tako deli v dva nivoja: I in II. (Priloga 5). Med njegove naloge sodi (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008): likvidacija blagovnih faktur; zbiranje dokumentacije iz maloprodajnih enot (prevzemni listi); zbiranje dobaviteljevih dokumentov (računi); kompletiranje dokumentov (povezave dokumentov iz prodajaln z dobaviteljevimi); priprava za knjiženje in knjiženje v programu blagovne likvidature; izterjava manjkajočih dokumentov zaradi pravočasnega knjiženja (koriščenje scontov); reševanje reklamacij in evidenca plačanih ter koriščenih avansov.

Po hierarhiji navzdol tako v veleprodaji kot v maloprodaji sledijo **knjigovodje** (Priloga 5). Njihove naloge so podobne finančno-računovodskim referentom (pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature, 2008): likvidacija blagovnih faktur; zbiranje dokumentacije iz maloprodajnih enot (prevzemni listi); zbiranje dobaviteljevih dokumentov (računi); kompletiranje dokumentov (povezave dokumentov iz prodajaln z dobaviteljevimi); priprava za knjiženje in knjiženje v programu blagovne likvidature; izterjava manjkajočih dokumentov zaradi pravočasnega knjiženja (koriščenje scontov); vnos prejetih potrjenih dobropisov v davčno evidenco.

5.4 Opis poteka dela v blagovni likvidaturi

Blagovna likvidatura »market programa« je v preteklosti zajemala 13 območij v maloprodaji, katerih sedeži so se nahajali v Ljubljani, Naklem, Žalcu, Murski Soboti in na Ptuj. Danes likvidatura v maloprodaji poteka v Naklem in Ptuj, likvidatura v veleprodaji pa poteka delno v Naklem in v Ljubljani. Blagovna likvidatura »market programa« zajema tudi področje tehnične verige (program gradbeni material, program pohištvo in oprema ter program hišni

aparati in zabavna elektronika), Intersport in tekstilno verigo, drogerije, gostinstvo, diskonte Hura! ter proizvodne obrate in kuhinje.

Maloprodajna blagovna likvidatura likvidira fakture od direktnih dobaviteljev. To pomeni, da so dobavitelji blago pripeljali v maloprodajne enote in ne v skladišča. Maloprodajne enote se pretežno oskrbujejo iz skladišč. Likvidacija teh dokumentov je avtomatična (en dokument hkrati razbremeni skladišče in obremeni maloprodajno enoto). Maloprodajna likvidatura market programa likvidira fakture za mleko, sveže meso in kruh. Ti artikli niso na zalogi v skladišču. Likvidatura market programa se od likvidature npr. tehnike, tekstila, Intersporta razlikuje v tem, da gre za likvidaturo zbirnikov, v ostalih primerih pa gre za posamično fakturiranje. Z dobavitelji market programa ima Mercator sklenjene pogodbe o zbirnem (dekadnem) fakturiranju, to pomeni, da dobavitelj izstavi eno fakture za dobavo 10 dni v maloprodajne enote enega območja oz. enega hipermarketa. Lahko bi izstavil tudi eno za cel Mercator. Tega ne prakticirajo, ker bi bila likvidacija takega dokumenta prezahtevna. Dobava se likvidira tako, da se k fakturi poišče ustrezne prevzemne liste iz vseh enot na katere se fakture nanaša. Razlika med likvidacijo fakture market programa (artikli dnevne potrošnje) in ostalih je le v prejetih fakturah, ki se v prvem primeru zbirne, v ostalih posamične.

Blagovni dokumenti se po maloprodajnih enotah z vso ostalo dokumentacijo pobirajo dnevno in dostavijo na PSM, Slovenčeva 25, Ljubljana, kjer se sortirajo. V interni ekspedit maloprodajne blagovne likvidature se dostavljajo dnevno, ločeno po področjih oz. maloprodajnih območjih in programih. Računi dobaviteljev prihajajo v vložišče na PSM, d. d., Dunajska 107, Ljubljana, kjer se žigosajo (žig z datumom prejema računa). Dnevno se dostavijo v interni ekspedit maloprodajne blagovne likvidature.

Programska podpora maloprodajne blagovne likvidature omogoča knjiženje vrste poslovnih dogodkov v računovodske in davčne evidence, tj. v saldakonte dobaviteljev, plačilni promet, davčno knjigo in trgovsko knjigo. V likvidaturi knjižijo dokumente v program blagovne likvidature, dokumenti se nato prek vmesnika prenesejo v SAP. Dokumenti morajo biti likvidirani tako, da ne povzročajo težav pri vnosu v računovodske in davčne evidence. Označeni morajo biti pregledno in čitljivo. Poslovni dogodki, ki se evidentirajo v maloprodajni blagovni likvidaturi, so naslednji: nabava blaga – od zunanjega dobavitelja, nabava blaga – od internega dobavitelja (pri uvozu in pridobitvah blaga), znižanja, nivelacije, odpisi, gotovinski popusti, trošarine ter nakazila avansov za zaloge in črpanje le-teh. Poslovni dogodki so prikazani tabeli na naslednji strani, predstavila pa bom poslovne dogodke pod zaporedno številko ena, devet in enajst, vsi ostali dogodki pa potekajo avtomatično oziroma na podoben način kot prvi dogodek.

Tabela 3: Elementi procesa

	Družba predlagatelj				
	Knjigovodja	Poslovodja	Vodja službe v računovodstvu	Pomočnica direktorja računovodstva	Vodja OMO
1 Likvidacija – nabava blaga od zunanjega dobavitelja	P	P	S	S	
2 Likvidacija – nabava blaga od internega dobavitelja	P	P	S	S	
3 Likvidacija – znižanja cen trgovskega blaga	P	P	S	S	P/K
4 Likvidacija – nivelacije trgovskega blaga	P	P	S	S	P/K
5 Likvidacija – odpisi trgovskega blaga	P	P	S	S	P/K
6 Likvidacija – gotovinski popusti	P	P	S	S	P/K
7 Likvidacija – trošarine	P		S	S	
8 Likvidacija – avansna nakazila za zaloge trgovskega blaga	P	P	S	S	
9 Likvidacija – reševanje reklamacij	P	P	S	S	I
10 Inventurni manjki in viški	P	P	S	S	I
11 Vnos dokumentov v računovodske evidence	P		S	S	

Legenda:**P** = primarna odgovornost, **S** = sekundarna odgovornost, **I** = obvezno informiran, **K** = kontrolna točka

Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

5.4.1 Likvidacija – nabava blaga od zunanjega dobavitelja

Poslovodja izdela prevzemni dokument in vodi evidenco o nabavi blaga. Knjigovodja usklajuje količinsko in vrednostno prevzemni dokument z računom od zunanjega dobavitelja, pri tem mu vodja službe v računovodstvu daje strokovna navodila o likvidaciji. Pomočnica direktorja računovodstva strokovno sodeluje pri vodenju likvidature z vodjo službe. Vodja OMO pa je informiran o usklajevanju in vodenju blagovnih evidenc.

Poslovodja naroča blago pri pogodbeno dogovorjenih dobaviteljih. Dobavitelji izstavljajo račune ločeno za vsako maloprodajno poslovalnico pod pogodbeno dogovorjenimi pogoji. Prejeti računi se kompletirajo s prevzemnimi listi, dobropisi pa z vračili, in sicer ločeno po poslovalnicah po maloprodajnih območjih in programih. Knjigovodja kompletira prevzemne liste iz poslovnih enot s pripadajočimi dobaviteljevimi računi. Skrbi, da so računi količinsko in vrednostno usklajeni s prevzemnim listom. Kadar knjigovodja ugotovi neskladnost, sproži postopek usklajevanja. Za vnos je račun pripravljen, ko je kompletiran s prevzemnim listom, opremljen z žigom vložišča oz. datumom prejema računa, vložno številko ter črtno kodo, ki je osnova za iskanje dokumentov v elektronskem arhivu. Prevzemni listi morajo vsebovati zbir nabavnih in maloprodajnih vrednosti po stopnjah DDV.

5.4.2 Likvidacija – reševanje reklamacij

Poslovodja rešuje reklamacije, pri tem mu pomaga tudi knjigovodja z usklajevanjem oz. reševanjem reklamacij. Vodja službe v računovodstvu daje strokovna navodila o likvidaciji, skupaj z njim strokovno sodeluje pomočnica direktorja računovodstva. Vodja OMO je informiran o usklajevanju in vodenju blagovnih evidenc.

Odpravljanje napak, ki so bile ugotovljene v saldakontih dobaviteljev ob uskladitvi terjatev in obveznosti ali pri kontroli trgovske knjige, poteka v blagovni likvidaturi. Odprava napak poteka obvezno prek programa LIKM, ki ob pravilni pripravi dokumentov zagotavlja pravilne računovodske in davčne evidence, avtomatski prenos v saldakonte dobaviteljev in v oddelek plačilnega prometa.

5.4.3 Vnos dokumentov v računovodske evidence

Knjigovodja vnaša nabavne dokumente, strokovna navodila o vnosu mu daje vodja službe v računovodstvu. Pomočnica direktorja računovodstva strokovno sodeluje pri vodenju oddelka z vodjo službe.

Ko so dokumenti usklajeni in likvidirani, se polepijo s črtnimi kodami in oštevilčijo z zaporednimi arhivskimi številkami po šifrah »vnašalk-likvidatork«. Pred začetkom vnosa dokumentov se odpre »dan vnosa«, ki se ga na koncu dneva obvezno potrdi in s tem omogoči prenos podatkov v plačilni promet, saldakonte dobaviteljev, davčno knjigo in trgovsko knjigo. Po zaključenem vnosu dokumentov za vsak posamezni dan vnašalke-likvidatorke posamično kreirajo kontrolni izpis dnevne obdelave. Po zaključku dneva se knjiženi dokumenti prek vmesnika prenesejo v plačilni promet, saldakonte dobaviteljev, davčno knjigo in na konte glavne knjige. Iz veleprodajne baze podatkov se enkrat mesečno opravi prenos internih računov (interni premiki iz veleprodaje v maloprodajo) v bazo podatkov maloprodajne likvidature. Program omogoča morebitne popravke maloprodajnih vrednosti. Po končanem knjiženju je potrebno dokumente, sortirane po črtnih kodah, zložiti v ustrezne zaboje, pripraviti zapisnik o dokumentih ter jih dnevno oddati v skeniranje.

5.4.4 Proces nabave

Minimalne zaloge blaga, ki so pomembne za optimalno delo, so natančno opredeljene in računalniško podprte. Komercialisti dnevno spremljajo stanje zalog blaga, in ko so te blizu minimuma, jih računalniški program na to opozori. Pri dobavitelju naročijo potrebno blago in izpišejo predkalkulacijo. Ob dostavi blaga skladiščnik preveri, ali pripeljano blago ustreza naročenemu, podpiše dobaviteljevo dobavnico in ob tem potrdi predkalkulacijo. Na podlagi njegove potrditve se izpiše kalkulacija za prevzem, ki je osnova za knjiženje dobaviteljevih računov v blagovnem računovodstvu. Hkrati pa se s potrditvijo predkalkulacije poveča tudi zaloga blaga v skladišču.

Informacijski sistem omogoča, da se vse kalkulacije za prevzem s paketnimi obdelavami prenašajo v baze podatkov dobaviteljev, ki jih uporabljajo v blagovni likvidaturi. V tem oddelku skrbijo, da na kalkulacijo za prevzem pripnejo ustrezen račun ali reklamacijo, dokument opremijo z vložno številko in ga poknjižijo. V tem trenutku postane dospelje likvidirano in ni več na razpolago za knjiženje. Za knjiženje so na razpolago vedno samo nelikvidirana dospelja, kar pomeni, da večkratno knjiženje enega dokumenta ni mogoče. Ob knjiženju se določi tudi plačilni rok, ki se avtomatsko prepíše iz baze vnesenih pogodb.

Številka dokumenta in znesek za plačilo (osnova za DDV in vstopni DDV) se dnevno prenašajo na saldakonte dobaviteljev, v plačilni promet in davčno knjigo. V trenutku, ko je poknjižen prevzemni dokument, pa se z vsemi elementi prepíše tudi v bazo podatkov, kjer čaka na mesečni zaključek. V začetku meseca se naredi računalniška obdelava, ki za vse poslovne dogodke s strani nabave za pretekli mesec oblikuje avtomatsko temeljnico. Stanje na kontih glavne knjige in v saldakontih se mesečno primerja in usklajuje. Stanje v analitičnih evidencah v saldakontih mora biti namreč vedno enako sintetičnim evidencam glavne knjige. V skladiščni evidenci se zaloga blaga povečuje sproti s prevzemnimi dokumenti, v glavni knjigi pa šele z mesečnim zaključkom (temeljnico), in sicer enkrat mesečno za vse nabave v preteklem mesecu.

5.4.5 Proces prodaje

Ko kupec, s katerim ima Mercator sklenjeno pogodbo, naroči blago, v prodajnem oddelku oblikujejo naročilo. Prodajni pogoji (način fakturiranja, rok plačila, pogodbeni popusti ...), ki veljajo za posameznega kupca, so računalniško vezani na partnerje. To pomeni, da se ob izpisu fakture nanjo tudi avtomatsko prepíšejo. Naročilo je hkrati tudi nalog za pripravo blaga v skladišču. Ko je blago pripravljeno, naročilo potrdijo. S tem se izpiše račun, ki je obenem tudi dobavnica. Ob nastanku računa se zaloga blaga v skladišču zmanjša. Blago se skupaj z vsemi tremi izvodi računa dostavi stranki, ki s podpisom potrdi, da je blago prevzela. Prva dva izvoda sta namenjena kupcu (eden kot dobavnica, eden pa kot račun), tretji izvod pa šofer vrne v Mercatorjevo skladišče, kjer se arhivira. V primeru neustreznosti pripeljanega blaga se napiše zapisnik o neskladnosti blaga. Kupec neustrezno blago vrne in zahteva reklamacijo. Reklamacijski oddelek rešuje neskladnosti in izdaja ustrezne dokumente kupcem.

Računi in reklamacije se s paketno obdelavo dnevno prenašajo na saldakonte kupcev in v davčno knjigo. Prav tako pa na saldakontih kupcev vsak dan knjižijo prejeta plačila. V današnjem času, ko je plačilna nesposobnost dokaj velik problem, ima sprotno prenašanje dokumentov in plačil na saldakonte zelo velik pomen. Omogoča pregled realnega stanja terjatev do posameznih kupcev, ki jih v prodajni službi sproti spremljajo. V začetku meseca se napravi iz skladiščne evidence povzetek izdanih dokumentov za pretekli mesec, ki se imenuje fakturna knjiga. Na drugi strani pa s poskusno obdelavo poseben program oblikuje izpis vseh dokumentov, ki so jih v tem obdobju paketno prenesli na saldakonte kupcev in v davčno knjigo. Sledi primerjanje obeh izpisov. Ko sta identična, se sproži program, ki oblikuje

avtomatsko temeljnico. Avtomatska temeljnica je povzetek vseh izdanih dokumentov v mesecu obdelave in se prenese na glavno knjigo.

5.5 Analiza organizacijskih spremenljivk

Stopnja **formalizacije je v računovodskem sektorju visoka**. Visoka formalizacija je tu priporočljiva, saj mora delo v računovodski službi biti usklajeno s številnimi predpisi in zakoni. Formalizacija obsega pravila in postopke, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Sem običajno sodijo pisni dokumenti, kot so statut podjetja, opis delovnih mest, priročnik, pravila o ravnanju v določenih situacijah. V družbi Mercator je veliko dokumentov, po katerih se morajo zaposleni ravnati. Med njimi lahko omenim kodeks, s katerim določajo vrednote, pravila vedenja in standarde dela, ki jih morajo na delu in v zvezi z delom upoštevati delavci Mercatorja. Pomemben je tudi katalog delovnih mest, v katerem so opisana vsa delovna mesta v podjetju. Nova sistematizacija delovnih mest je začela veljati 1. januarja 2008.

Specializacija oziroma tehnična delitev dela je visoka, saj posamezni delavec opravlja manjši del skupne naloge. Vsak zaposleni je zadolžen in specializiran za svoje področje in tako se delo vseh posameznikov združi v celoto. Zaposleni ne poznajo podrobno dela svojih sodelavcev iz drugih služb, saj opravljajo le zase določeno delo, kar je predvsem posledica velikosti podjetja. Poznajo pa delo sodelavcev znotraj službe, kjer opravljajo svoje delo, tako da je v primeru odsotnosti možno nadomeščanje sodelavca. Na primer: v blagovni likvidaturi je vsaka zaposlena zadolžena za določeno število stroškovnih mest oziroma poslovalnic, katerih dokumentacijo ureja sama. Ker je delo podobno, ne glede na katero poslovalnico gre, jo lahko v primeru odsotnosti nadomesti druga kolegica, vendar ob tem prihaja do preobremenjenosti, saj poleg svojega dela opravlja še delo manjkajoče sodelavke.

Standardizacija pomeni, da se enake delovne naloge v celem podjetju izvajajo na enak način. Stopnja standardizacije je visoka, kadar se enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju in hkrati podobne na različnih lokacijah. V računovodskem sektorju določene delovne naloge potekajo po enakem postopku vsak dan, izvajajo pa se v računalniškem programu SAP. V pripravi pa je nov informacijski sistem G.O.L.D., ki bo prispeval k še večji enotnosti.

V povezavi s **hierarhijo avtoritete** pa lahko omenim, da je **število hierarhičnih ravni veliko**, kar je najbolj vidno v opisu delovnih mest, saj na primer v računovodstvu obstajajo vodja službe I, vodja službe II in vodja službe III. Hierarhija avtoritete je visoka tako v stroškovnem sektorju kot v celotnem podjetju. Hierarhija avtoritete je predstavljena tudi v strukturi podjetja na način, kot si sledijo razmerja nadrejenosti in podrejenosti. Gre za navpično hierarhično piramido, saj vsebuje veliko nivojev in vertikalno komunikacijo.

Za računovodski sektor je značilna **visoka kompleksnost**, saj vključuje štiri službe, v katerih je zaposleno večje število ljudi. V primeru blagovne likvidature, ki je del računovodstva, ne morem govoriti, da vsi zaposleni delajo na enaki geografski lokaciji, saj ima vsako maloprodajno območje svoj sedež, in sicer v Naklem, Ljubljani in na Ptuju. Organizacijska struktura celotne družbe Mercator je glede na razdelitev na pet področij, število delovnih mest na določeni ravni in geografsko lokacijo (saj posluje v Sloveniji in v tujini) prav tako visoko kompleksna.

Kar se tiče **centralizacije, vse pomembne odločitve** v računovodskem sektorju in v celotnem podjetju potekajo **na vrhu piramide**, torej v pristojnosti direktorjev, delegiranje pa potem poteka na nižjih hierarhičnih ravneh podjetja. Govorimo torej o centralno vodenem podjetju.

Povprečna stopnja izobrazbe (**profesionalizacija**) se vsako leto zvišuje. Med zaposlenimi je:

- približno 13 % zaposlenih v najvišjem, srednjem in operativnem managementu,
- 9 % zaposlenih v podpornih funkcijah (strokovna in administrativna delovna mesta),
- približno 78 % prodajalcev, skladiščnikov in drugih operativnih delavcev.

V računovodskem sektorju prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, pojavlja pa se tudi trend zaposlenih z visoko izobrazbo, kar je opaziti predvsem pri mlajših zaposlenih. Nekaj zaposlenih tudi nadaljuje izobraževanje, saj je podjetje omogočilo študij s področja računovodstva. Vodstvo računovodstva ima univerzitetno izobrazbo. Gledano na podjetje v celoti, večji delež zaposlenih tvorijo delavci s poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo, kamor štejemo prodajalce, skladiščnike in podobno.

Glede na zahtevnost dela, ki ga zaposleni v Mercatorju opravljajo, je **kadrovska struktura v podjetju ustrezna**. To velja tudi za računovodski sektor, kar lahko razberemo iz opisov delovnih mest v Prilogi 5. Povprečna starost zaposlenih v Skupini Mercator je 39,04 leta, v družbi Mercator, d. d., pa 41,45 leta. Od vseh zaposlenih v Skupini Mercator je 71,64 % predstavnic ženskega spola, medtem ko je v družbi Mercator, d. d., ta odstotek nekoliko višji in znaša 75,02 %.

Glede na vse obravnavane značilnosti organizacijskih spremenljivk lahko trdim, da gre v računovodskem sektorju za izrazito mehanistično organizacijo, kar velja tudi za podjetje v celoti. Za mehanistično organizacijo so namreč značilne visoka specializacija, standardizacija, formalizacija, centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnim komuniciranjem, ki je prisotna tudi v računovodskem sektorju.

5.6 Analiza situacijskih spremenljivk

5.6.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Temeljni cilj sektorja računovodstva je ažurno, pravočasno in pravilno evidentiranje poslovnih dogodkov ter učinkovito zagotavljanje kakovostnih poslovnih informacij za potrebe zunanjih in notranjih javnosti na podlagi veljavnih zakonskih predpisov in standardov ter internih aktov in usmeritev na ravni družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., in Skupine Mercator. Te dejavnosti so storitvene, večina je rutinskih. Za opravljanje tega dela pa je v današnjem času potrebna predvsem računalniška podpora. S 1. januarjem 2007 so v podjetju začeli v Sloveniji uporabljati programsko rešitev SAP, ki je v uporabi na vseh načrtovanih področjih (računovodstvo, kontroling in finance).

V celotnem podjetju pa poleg računalniškega sistema, brez katerega podjetje kot tako ne more poslovati, namenjajo posebno pozornost razvoju tehnologije, kar lahko opazajo Mercatorjevi kupci. V začetku leta 2007 je Mercator kot prvi trgovec v Sloveniji uvedel samopostrežne blagajne, imenovane »tik tak« blagajne. V nekaterih hipermarketih so uvedeni informacijski kioski, kjer lahko s pomočjo ekranov, ki delujejo na dotik, kupci sami pridobijo podrobne informacije o posamezni steklenici vina, vrsti sadja in zelenjave ali o vrsti mesa. Kupci pa imajo možnost nakupa tudi prek spletnih prodajaln kar iz domačega naslanjača.

5.6.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje je pomemben dejavnik, ki lahko močno vpliva na podjetje. Glavno okolje računovodskega sektorja je celotno podjetje, saj mora slediti njegovim ciljem in se prilagajati spremembam. Za računovodski sektor je značilno stabilno okolje, saj v njem ne potekajo velike spremembe.

Tudi za Mercator je značilno, da posluje v dokaj stabilnem okolju, zato je zanj primerna mehanistična organizacija. Njegovo okolje tvorijo vezi s kupci in dobavitelji ter sodelovanje s povezanimi družbami. Ker podjetje posluje tako v Sloveniji kot tudi v tujini pa so poleg domačih pomembne tudi gospodarske in politične razmere v tujih državah.

V povezavi z okoljem deluje služba za odnose z javnostmi, ki se osredotoča na odnose z mediji in na komunikacijo z novinarji, izvaja pa tudi večje projekte na področju družbene odgovornosti, sponzorstev in donacij. Javnosti posreduje pomembna sporočila o družbi in njenem delovanju, zagotavlja odgovore na vprašanja novinarjev in javnosti ter skrbi za komuniciranje z okoljem in povezanost z njim. Poleg humanitarnih akcij, sponzorstev in raznih donacij ter vzgojno-izobraževalnih akcij daje Mercator velik poudarek tudi skrbi za okolje.

5.6.3 Vpliv velikosti na organizacijo

Hierarhična lestvica je glede na celotno podjetje primerno razvejana tudi v računovodskem sektorju. Glede na navedene dejavnike, ki določajo velikost podjetja in drugih sektorjev v Mercatorju, se računovodski sektor uvršča med velike organizacijske dele podjetja. Zaposleni se v posameznih oddelkih dobro poznajo, medtem ko ne poznajo zaposlenih v drugih oddelkih. Sodelovanje med posameznimi službami oziroma oddelki in samimi zaposlenimi poteka prek baze podatkov, telefonsko ali ustno.

Za ocenjevanje velikosti podjetja je najpogostejše, a ne edino merilo, število zaposlenih. Leta 2007 je bilo v Skupini Mercator zaposlenih 20.893 delavcev, od tega 36,73 % na tujih trgih. V družbi Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo zaposlenih 12.607 oziroma 60,34 % vseh zaposlenih. Glede na število zaposlenih lahko družbo uvrščamo med velika podjetja. Za velika podjetja je značilna mehanistična organizacija, kar velja tudi za Mercator. Hierarhična lestvica vsebuje veliko ravni in je razvejana, komunikacija je večinoma vertikalna, pisna in ustna, med vodilnimi pa tudi elektronska.

5.6.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Temeljni cilj sektorja računovodstva je ažurno, pravočasno in pravilno evidentiranje poslovnih dogodkov ter učinkovito zagotavljanje kakovostnih poslovnih informacij za potrebe zunanjih in notranjih javnosti na podlagi veljavnih zakonskih predpisov in standardov ter internih aktov in usmeritev na ravni družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., in Skupine Mercator. Cilji in strategije Mercatorja so predstavljeni v četrtem poglavju diplomskega dela ter ustrezajo mehanistični organizaciji, slediti pa jim morajo vsa področja, vsi sektorji, službe in oddelki – med njimi tudi računovodski sektor.

5.6.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Izobrazba v računovodskem sektorju je v večji meri računovodska oziroma poslovna, kar je ustrezno za ta del podjetja. Zaposleni v tem sektorju imajo že nekajletne izkušnje in so redno zaposleni. Delo je večinoma samostojno, odgovorno in zahteva precej natančnosti in zanesljivosti, kar nakazuje na mehanistično organizacijo.

V Skupini Mercator je bila fluktuacija v letu 2007 12,1 %, kar je za 1,6 odstotne točke več kot v letu 2006. Največjo fluktuacijo zaznavajo v Srbiji, sledijo Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Slovenija ter Črna gora. Odnos do zaposlenih je ena od najpomembnejših sestavin družbene odgovornosti v Mercatorju. V letu 2007 so na kadrovskem področju namenili pozornost predvsem naslednjim aktivnostim: načrtovanje razvoja ključnih in obetavnih sodelavcev, prenos znanja in izkušenj, dialog z zaposlenimi, nagrajevanje in motivacija, notranje in zunanje kadrovanje, medkulturni organizacijski razvoj ter varnost in zdravje zaposlenih

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE

Razvoj organizacije ni le nekaj, kar storimo, da izboljšamo organizacijo. Je tudi določen proces uvajanja sprememb za doseganje določenih ciljev. Današnji čas je čas neprestanih sprememb in priložnosti za vodje, da oblikujejo dinamično stabilno organizacijo, torej organizacijo prihodnosti (French, Bell & Zawacki, 1994, str. 7).

Dejanska organizacijska struktura Mercatorja je poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki vsebuje tudi štabno službo. Na vrhu hierarhične piramide je uprava podjetja. Podjetje je razdeljeno na pet področij, ki so navedena v Tabeli 2 v diplomskem delu. Vsako področje se deli naprej na manjše enote oziroma sektorje. Organizirano imajo tudi štabno enoto, ki je zadolžena za strateške projekte, in sicer za: optimizacijo Skupine Mercator, prenovo informacijskega sistema, upravljanje z blagovnimi skupinami in obnovo logistične infrastrukture. Organizacijska struktura je prikazana v Prilogi 5, vendar je predstavljeno samo vodstvo. Vpogled v bolj razčlenjeno organizacijsko strukturo je dovoljen samo zaposlenim v posameznem sektorju oziroma oddelku, zato se pojavi problem nepoznavanja drugih sektorjev oziroma oddelkov in dela v njem. Predlagam, da bi bila javnosti oziroma vsaj vsem zaposlenim dostopna celotna organizacijska struktura, iz katere bi bili razvidni posamezni sektorji in oddelki.

Predstavo o razčlenjenosti organizacijske strukture posameznega sektorja si je mogoče izoblikovati samo iz kataloga delovnih mest, kjer so predstavljena vsa delovna mesta. Vendar pa je nemogoče razbrati, koliko je zaposlenih v posameznem oddelku in ali je tudi dejansko toliko ravni, kot jih navaja katalog.

Iz kataloga delovnih mest je razvidno, da obstaja več ravni delovnega mesta z enakim nazivom, kot je na primer vodja oddelka I, vodja oddelka II in vodja oddelka III. Iz tega bi lahko sklepali, da je vodja II podrejen vodji I, vodja III pa je – gledano po hierarhiji – podrejen obema. Torej obstajajo tri hierarhične ravni. V primeru, da je teh ravni več na vsakem delovnem mestu, je ta struktura kar precej razvejana. Zato bi tu bila smiselna sistematizacija delovnih mest, ukinitev nekaterih ravni in združitev podobnih delovnih mest. Prišlo bi do pojava sploščevanja hierarhije.

Glede organizacijske strukture računovodskega sektorja menim, da je tu struktura precej dobro organizirana. Če se osredotočim samo na oddelek blagovne likvidature, direktorju računovodskega sektorja sledi pomočnik direktorja, temu naprej vodja službe ter vodja oddelka, strokovni sodelavec, finančno računovodski referent in nazadnje knjigovodja. V vsaki službi oziroma oddelku je po en predstavnik vodij služb in vodij oddelkov, česar ne bi spreminjala, čeprav je v katalogu navedeno, da je predstavnikov več. Vendar pa predstavnika opravljata dokaj podobno delo in bi lahko ti dve delovni mesti združili. Še najbolj pa bi lahko združili delovni mesti finančno-računovodskega referenta in knjigovodje, saj se njuno delo

razlikuje le v tem, da se finančno-računovodski referent poleg dela knjigovodje ukvarja še z reševanjem reklamacij.

Postavitev dobre organizacijske strukture otežuje tudi velikost podjetja, saj se posamezni sektorji oziroma oddelki izvajajo na različnih lokacijah. Tako računovodski sektor kot celota ne deluje samo na eni lokaciji, saj se npr. blagovna likvidatura izvaja poleg Ljubljane in Ptuja tudi v Naklem. Že zaradi samega poteka dela bi bilo smiselno, da se računovodstvo nahaja na eni lokaciji. Pri izvajanju dela so najprej vsi dokumenti poslani na sedež podjetja, od tu naprej pa v Naklo. Ena lokacija bi pripomogla k boljšemu izvajanju dela in k boljšemu poznavanju oddelkov med seboj.

Razvoj informacijskega sistema bi pripomogel k izboljšanju izvajanja delovnega procesa in enotnosti celotnega sektorja. Menim, da je to v blagovni likvidaturi še toliko bolj pomembno, saj še vedno vse poslovalnice oziroma stroškovna mesta ne uporabljajo istega računalniškega sistema zapisovanja potrebnih dokumentov. Delo kot tako poteka pri vseh poslovalnicah enako, zato zaposleni v istem oddelku poznajo delo svojih sodelavcev. Pojavi pa se težava pri knjiženju dokumentov, ko zaposleni nadomešča manjkajočega sodelavca, ki dela z drugim računalniškim zapisom potrebnih dokumentov. Informacijska tehnologija, pri čemer mislim predvsem na internet, bi prav tako olajšala delo, saj bi bili glavni akterji delovnega procesa (knjigovodja, dobavitelj ter poslovodja v prodajalni) med seboj povezani ne le prek telefona, temveč tudi z elektronsko pošto. Tako bi se znižali stroški, dokumentov v papirni obliki bi bilo manj, njihov pretok bi bil lažji, skeniranje ne bi bilo potrebno, delo pa bi potekalo bolj avtomatično in tekoče.

Nekaj pozornosti pa bi bilo potrebno nameniti tudi oblikovanju **komunikacijske strukture**. Tu mislim predvsem na njeno posodobitev. Komunikacijska struktura v računovodskem sektorju je vertikalna. Informacije se prenašajo pretežno ustno, telefonsko, pa tudi v pisni obliki. Vodje imajo dostop tudi do elektronske pošte, vse pomembne informacije pa se izmenjujejo na sestankih in se nato ustno prenašajo med posameznimi hierarhičnimi ravni. Težava, ki se tu pojavlja, je, da se del informacij ne prenese nujno do najnižje ravni. Rešitev bi bila elektronska pošta, prek katere bi vsi zaposleni dobili potrebne informacije. Podjetje sicer ima oblikovano intranetno stran, vendar je veliko dokumentov zaščitениh z gesli, objavljene pa so le nekatere splošne informacije. Zaposleni bi morali imeti potrebna gesla, na intranetu pa bi lahko objavljali tudi potrebne informacije za posamezne sektorje, službe ali oddelke.

Pozornost bi bilo potrebno nameniti tudi zaposlenim. **Zaposleni** v računovodstvu se velikokrat čutijo zapostavljeni, saj se v javnosti govori le o zaposlenih v maloprodaji, kjer so mišljeni predvsem prodajalci. Delo v računovodstvu je monotono in rutinsko, saj se vsakodnevno izvajajo ista dela, zato bi bilo treba poskrbeti tudi za motivacijo zaposlenih. Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih zmoti dejstvo, da so predvsem mladi manj zadovoljni z delom v Mercatorju. Potrebno bi bilo oblikovati okolje, v katerem bodo mladi zadovoljni z

delom, tako v smislu vodenja kakor v smislu svojega osebnostnega in strokovnega razvoja. V računovodstvu bi lahko zaposlene motivirali za delo že z izboljšanjem pogojev dela, na primer z vzpostavitvijo sodobnejših in zmogljivejših računalnikov, predvsem pa s tem, da bi vse zaposlene v oddelku obravnavali enako.

SKLEP

Vsako podjetje ima zase značilno organizacijo, vsaka organizacija pa ima tudi svoje značilnosti in posebnosti, pri čemer se mora prilagajati vsem notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na delovanje in obstoj organizacije. Podjetja morajo napraviti analizo svoje organizacije, s čimer naj bi ugotovila njeno ustreznost glede na določene značilnosti in ves čas spreminjajoče se razmere.

V diplomskem delu sem poskušala analizirati in prikazati trenutno organizacijsko strukturo računovodskega sektorja podjetja Mercator in ugotoviti njeno ustreznost glede na določene spremenljivke. Obstoječa organizacijska struktura podjetja je pretežno mehanistične narave, za katero so namreč značilne visoka specializacija, standardizacija, formalizacija, centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnim komuniciranjem, ki je prisotna tudi v računovodskem sektorju. Glede na vse obravnavane značilnosti organizacijskih spremenljivk lahko trdim, da gre tudi v računovodskem sektorju za izrazito mehanistično organizacijo. Po obliki pa je organizacijska struktura podjetja poslovno-funkcijska.

Po mojem mnenju je trenutna organizacijska struktura računovodskega sektorja in celotnega podjetja v glavnem ustrezna, kar potrjujejo doseženi poslovni rezultati. Večji premiki v osnovni strukturi računovodskega sektorja niso potrebni. Z nekaj ukrepi, ki sem jih nakazala v prejšnjem poglavju, pa bi lahko dosegli večjo učinkovitost in olajšali doseganje ciljev. Podjetje bi se moralo posvetiti izboljšanju komunikacijske strukture, posodobitvi in razširitvi informacijskega sistema, motivaciji zaposlenih, enotnosti oddelka in združevanju nekaterih delovnih mest.

V času nastajanja diplomskega dela so se v Mercatorju začele dejansko dogajati spremembe, tudi na področju organizacije. S 1.1.2008 se je začela sistematizacija delovnih mest. Zaradi odprave neenotnega vrednotenja dela, ki je posledica številnih pripojitev odvisnih družb, je prišlo do zmanjšanja števila delovnih mest poslovođij in njihovih namestnikov. Namesto dosedanjih osmih delovnih mest (poslovođja oziroma namestnik poslovođje I do VIII) uvajajo dve delovni mesti – poslovođja I/namestnik poslovođje I (VI. stopnja izobrazbe) in poslovođja II/namestnik poslovođje II (V. stopnja izobrazbe). Dosedanji delovni mesti poslovođja I in poslovođja II se bosta v skladu z novo sistematizacijo združili v novo delovno mesto poslovođja I, delovna mesta III-VIII pa se bodo združila v delovno mesto poslovođja II.

V načrtu je tudi izbira prave lokacije, kjer bi celotno računovodstvo delovalo na enem mestu, kar bi pripomoglo k večji enotnosti. K večji enotnosti bi pripomogel tudi enotni informacijski sistem. Velikost Skupine Mercator, prisotnost v različnih državah z različnimi zakonodajami, pomemben delež prodaje, ustvarjen na trgih izven Slovenije, vse to narekuje potrebo po spremembi v načinu vodenja, izvajanja in spremljanja poslovanja. V Mercatorju so kot standardno, celovito informacijsko orodje za podporo blagovnemu poslovanju, izbrali informacijski sistem G.O.L.D., katerega priprave na dejansko izvedbo še potekajo. Cilj tega projekta je posodobiti informacijski sistem Skupine Mercator ter vzpostaviti optimalne procese blagovnega poslovanja po zgledih najboljših praks, ki jih orodje G.O.L.D. podpira. Projekt vključuje poslovna področja upravljanja nabavne in prodajne cenovne politike, asortimanske politike, promocij, oskrbovalne verige, maloprodajnih in veleprodajnih procesov, skladiščnega poslovanja, uvozno-izvoznega poslovanja, zalog, blagovne likvidature in matičnih podatkov, skupnim vsem področjem. Pričakovane koristi so izboljšanje stroškovne učinkovitosti, povečanje produktivnosti in s tem doseganje večje konkurenčne sposobnosti.

Če povzamem ugotovitve iz diplomskega dela: vsako uspešno podjetje potrebuje primerno organizacijo. Ustreznost organizacije je odvisna od vrste dejavnikov, ki vplivajo nanjo, predvsem pa od situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni. Pri tem je pomembno tudi prilagajanje organizacije situacijskim spremenljivkam, ki bo v prihodnosti vedno večjega pomena. Iz tega sledi, da bodo morale organizacije biti zelo fleksibilne. Treba se bo stalno učiti, izobraževati, inovirati, izboljševati, raziskovati, razmišljati, in to na vseh področjih poslovanja in v vseh elementih svojega sistema.

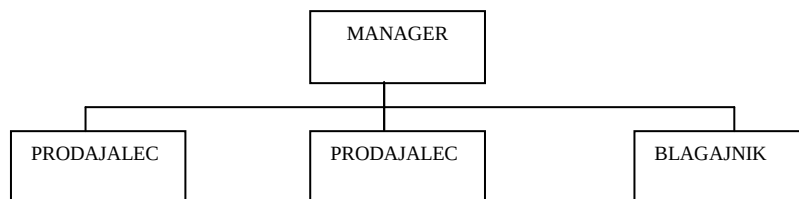
LITERATURA IN VIRI

1. Bošnjak, M. (2000). *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Chandler, A. D. Jr. (1990). *Strategy and Structure*. Cambridge: The M.I.T. Press.
3. Daft, R. L. (1986). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
4. Daft R. L.(1995). *Organizational Theory and Design*. (5th ed.) Minneapolis: West Publishing Company.
5. Daft, R. L. (1991). *Management*. (2nd ed.) Orlando: The Dryden Press.
6. Daft, R. L. (1998). *Management*. (3rd ed.) Fort Worth: West publishing company.
7. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. French, W. L., Bell, C. H. Jr. & Zawacki, R. A. (1994). *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change*. (4th ed.) Irwin: Library of Congress Cataloging.
10. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1996). *Management*. (7th ed.) Cincinnati: South Western College Publishing.
11. Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behaviour*. (2nd ed.) Hertfordshire: Prentice Hall International.
12. Internetna stran podjetja Mercator. <http://www.mercator.si>.
13. Interni dokumenti podjetja Mercator.
14. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
16. Letno poročilo: Mercator. (2007) Ljubljana: Mercator.
17. Lipičnik, B. (1994). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
19. Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
20. Možina, S. (1992). Pomen skupinskega, teamskega dela za podjetje. Slovenska ekonomska revija, 43, (1), 105-111.
21. Možina, S. et al. (1994). (ur.) *Management. Osnove organiziranja*. 10. poglavje. Radovljica: Didakta.
22. Osredkar Štefka (2008, marec): pogovor z vodjo oddelka blagovne likvidature.
23. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (2000). *Great Writers on Organizations*. (2nd ed.) Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
25. Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International.

26. Robbins, S. P. (2000). *Managing Today!*. (2nd ed.) Upper Saddle River: Prentice - Hall
27. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. (7th ed.) New York: John Wiley & Sons.
30. Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.

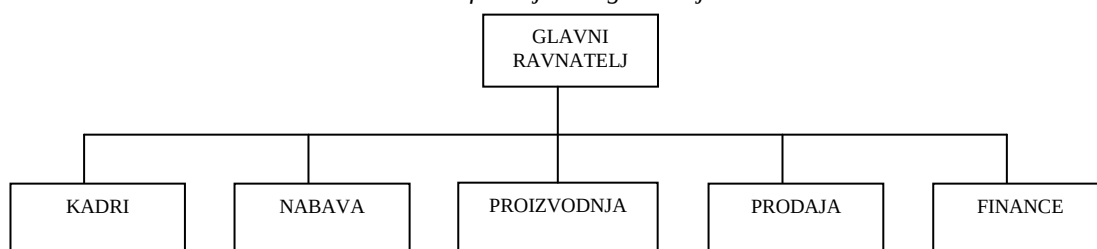
Priloga 1: Vrste organizacijskih struktur

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



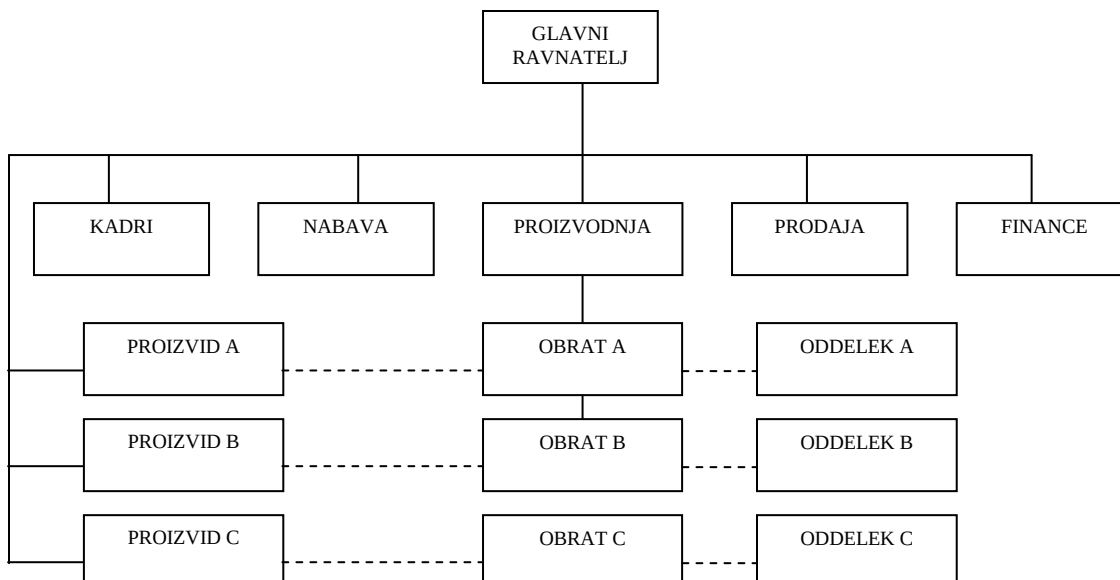
Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 86.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



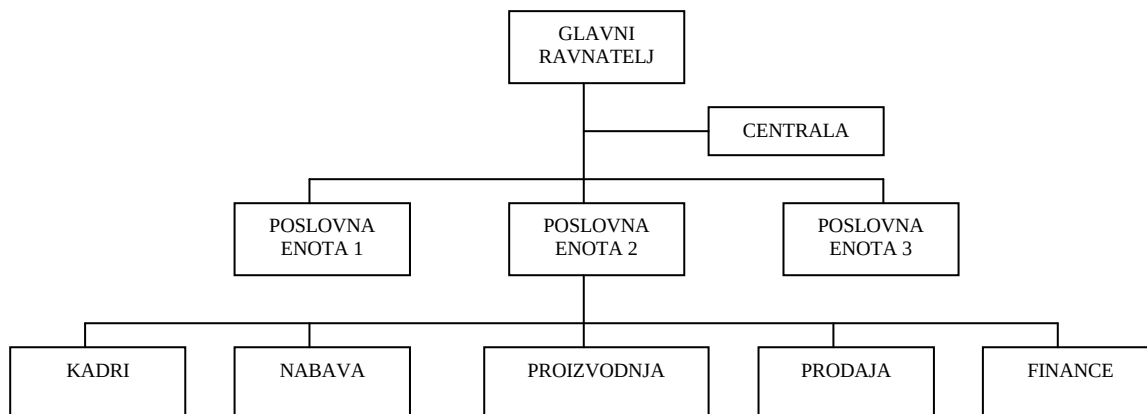
Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 87.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



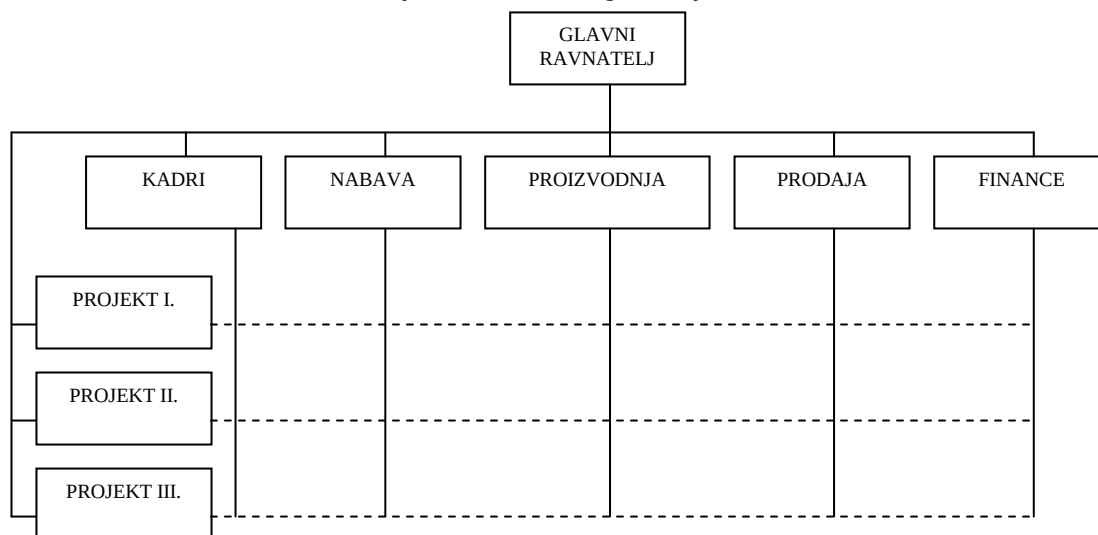
Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 91.

Slika 4: Decentralizirana organizacijska struktura



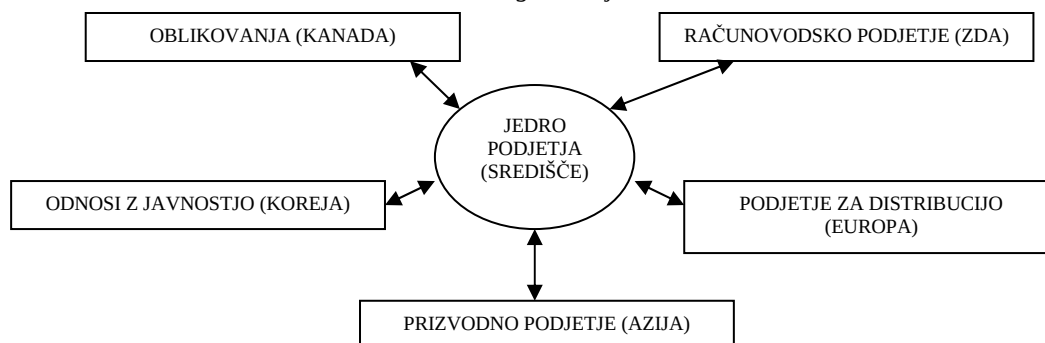
Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 93.

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



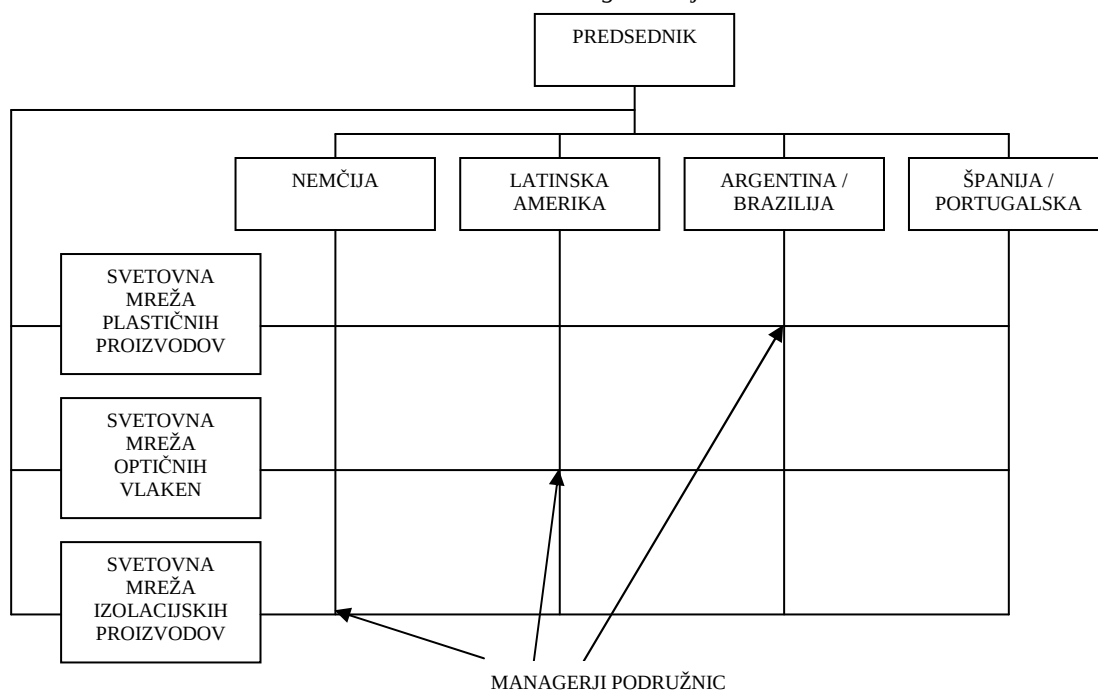
Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 98.

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura



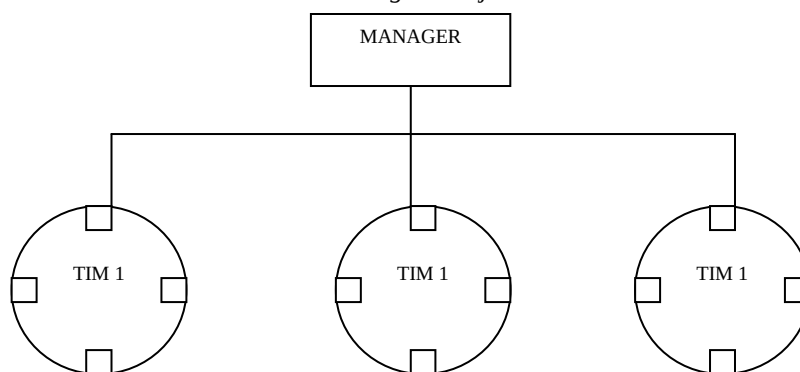
Vir: Dimovski, Penger & Škerlavaj, Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 196.

Slika 7: Globalna matrična organizacijska struktura



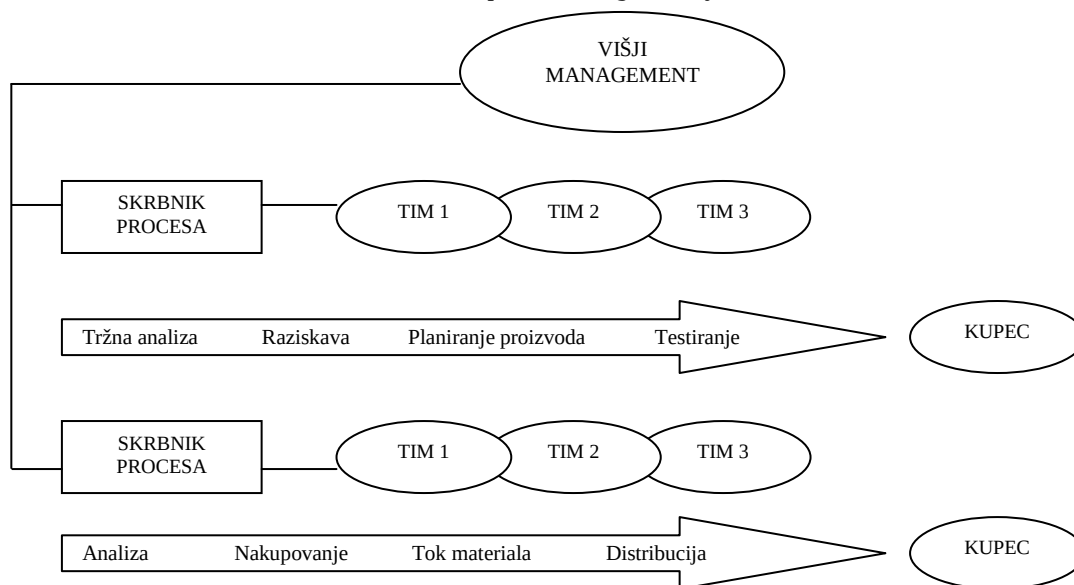
Vir: Dimovski et al., Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 201.

Slika 8: Timska organizacijska struktura



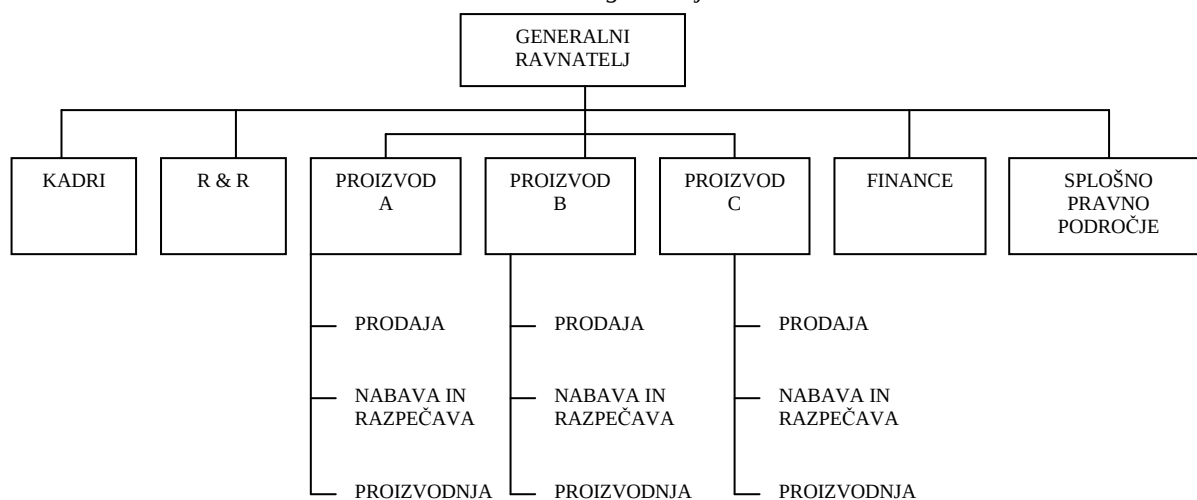
Vir: Dimovski et al., Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 198.

Slika 9: Vodoravna ali procesna organizacijska struktura



Vir: Dimovski et al., Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 202.

Slika 10: Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak, Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa, 1999, str. 63.

Priloga 2: Delničarji in delnice podjetja Mercator

Deset največjih delničarjev družbe je imelo na dan 31. decembra 2007 v lasti 72,6 % podjetja.

Slika 1: Največji delničarji

Največji delničarji	Država	Število delnic	Delež
1 Infond Holding, d.d.	Slovenija	941.301	25,00%
2 Pivovarna Union, d.d.	Slovenija	464.390	12,33%
3 Istrabenz, d.d.	Slovenija	448.797	11,92%
4 Pivovarna Laško, d.d.	Slovenija	317.498	8,43%
5 Rodič M&B Trgovina, d.o.o.	Srbija	174.517	4,63%
6 Radenska, d.d.	Slovenija	96.952	2,57%
7 NFD 1 Delniški investicijski sklad, d.d.	Slovenija	92.181	2,45%
8 Smalcap World Fund	ZDA	69.933	1,86%
9 East Capital Balkan Fund	Švedska	68.170	1,81%
10 KLM naložbe, d.d.	Slovenija	61.490	1,63%
Skupaj		2.735.229	72,64%

Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str.69.

Slika 2: Delnice v lasti članov uprave na dan 31. decembra 2007

Ime in priimek	Število delnic	Delež
Ziga Debeljak	1.100	0,0292%
Vera Aljančič Falež	30	0,0008%
Mateja Jesenek	1.000	0,0266%
Peter Zavrl	60	0,0016%
Skupaj	2.190	0,0582%

Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str. 69.

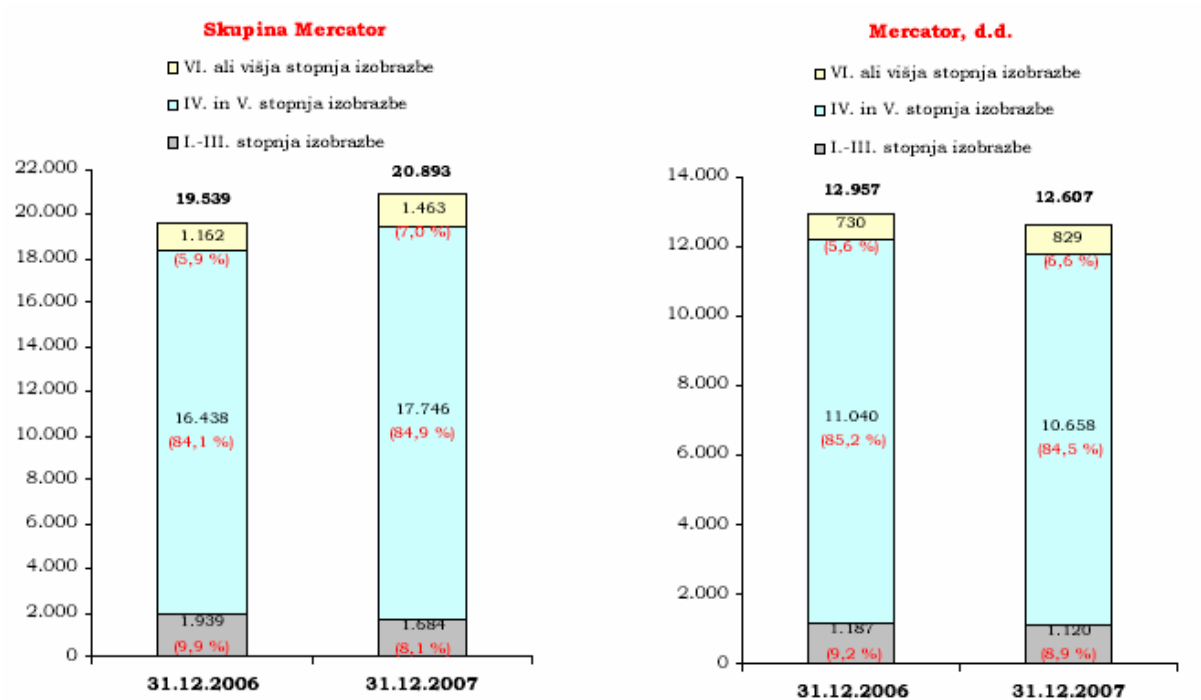
Slika 3: Delnice v lasti članov nadzornega sveta na dan 31. decembra 2007

	Število delnic	Delež
Predsednik nadzornega sveta		
Robert Šega	0	0,0000%
Člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala)		
Matjaž Božič	0	0,0000%
Dušan Mohorko	0	0,0000%
Kristjan Sušinski	0	0,0000%
Mateja Vidnar	0	0,0000%
Člani nadzornega sveta (predstavniki delavcev)		
Ksenija Bračič	0	0,0000%
Jože Cvetek	2.000	0,0531%
Dragica Derganc	0	0,0000%
Jelka Žekar	400	0,0106%
Ivica Župetič	0	0,0000%
Skupaj	2.400	0,0637%

Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str. 70.

Priloga 3: Grafični prikaz stopnje izobrazbe po odstotkih

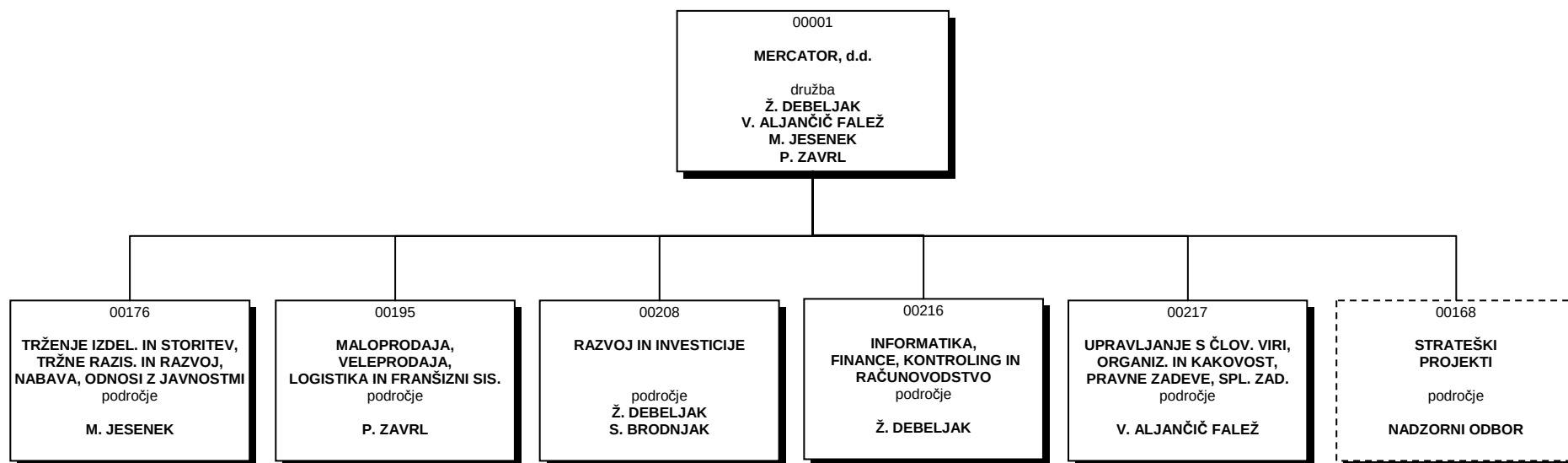
Slika 1: Grafičen prikaz stopnje izobrazbe po odstotkih



Vir: Letno poročilo: Mercator. (2007), str. 90.

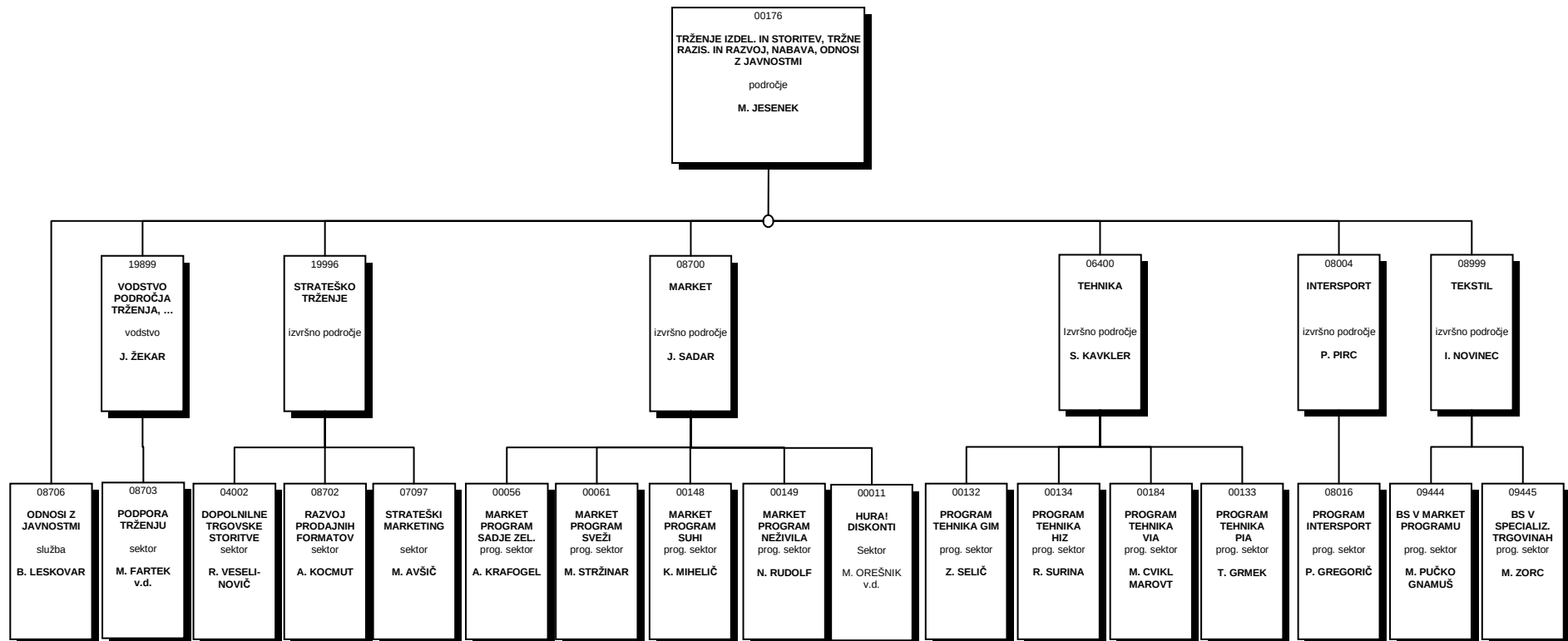
Priloga 4: Organizacijska struktura podjetja

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Mercator, d.d.



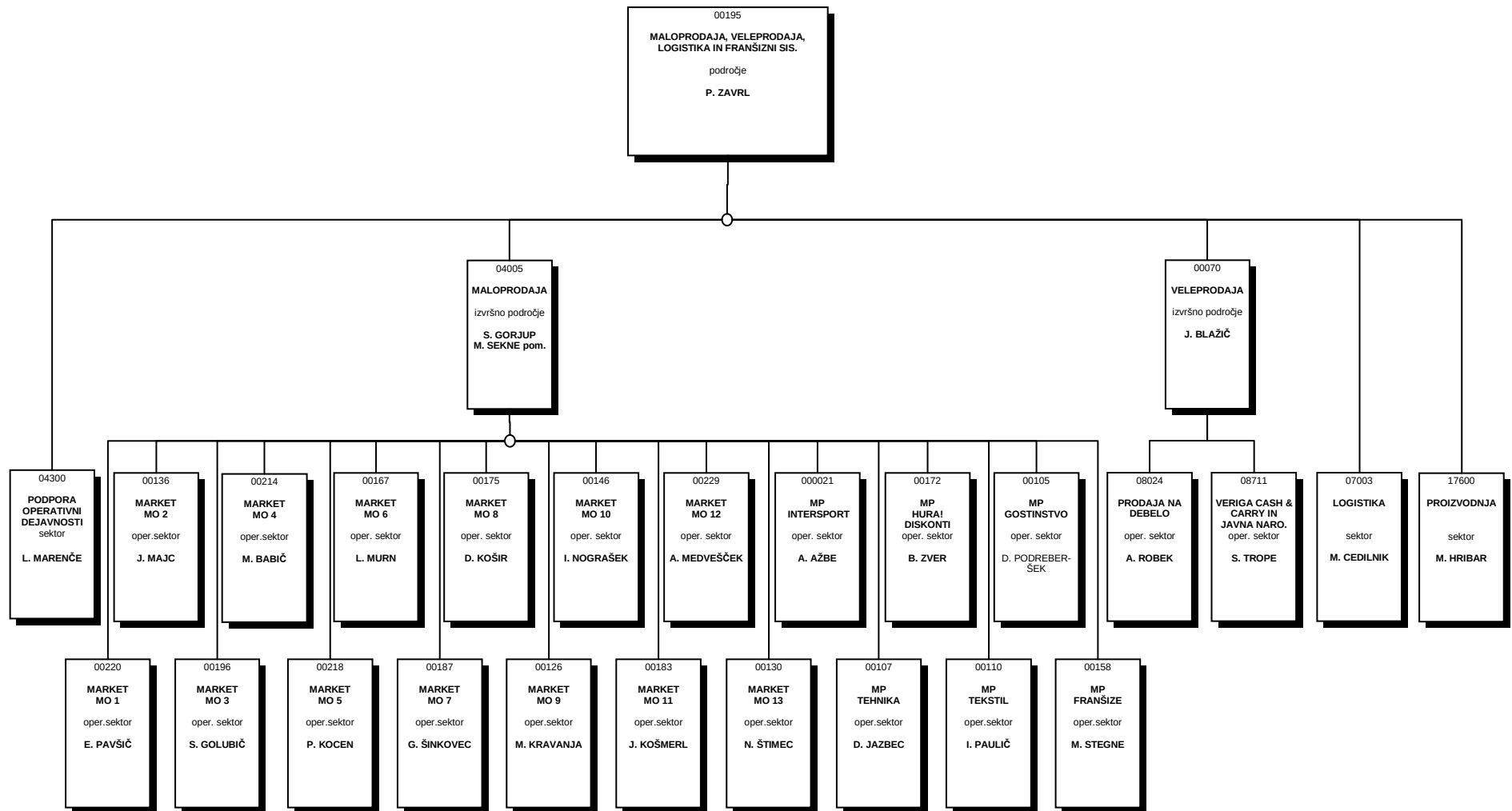
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Mercator, d.d.



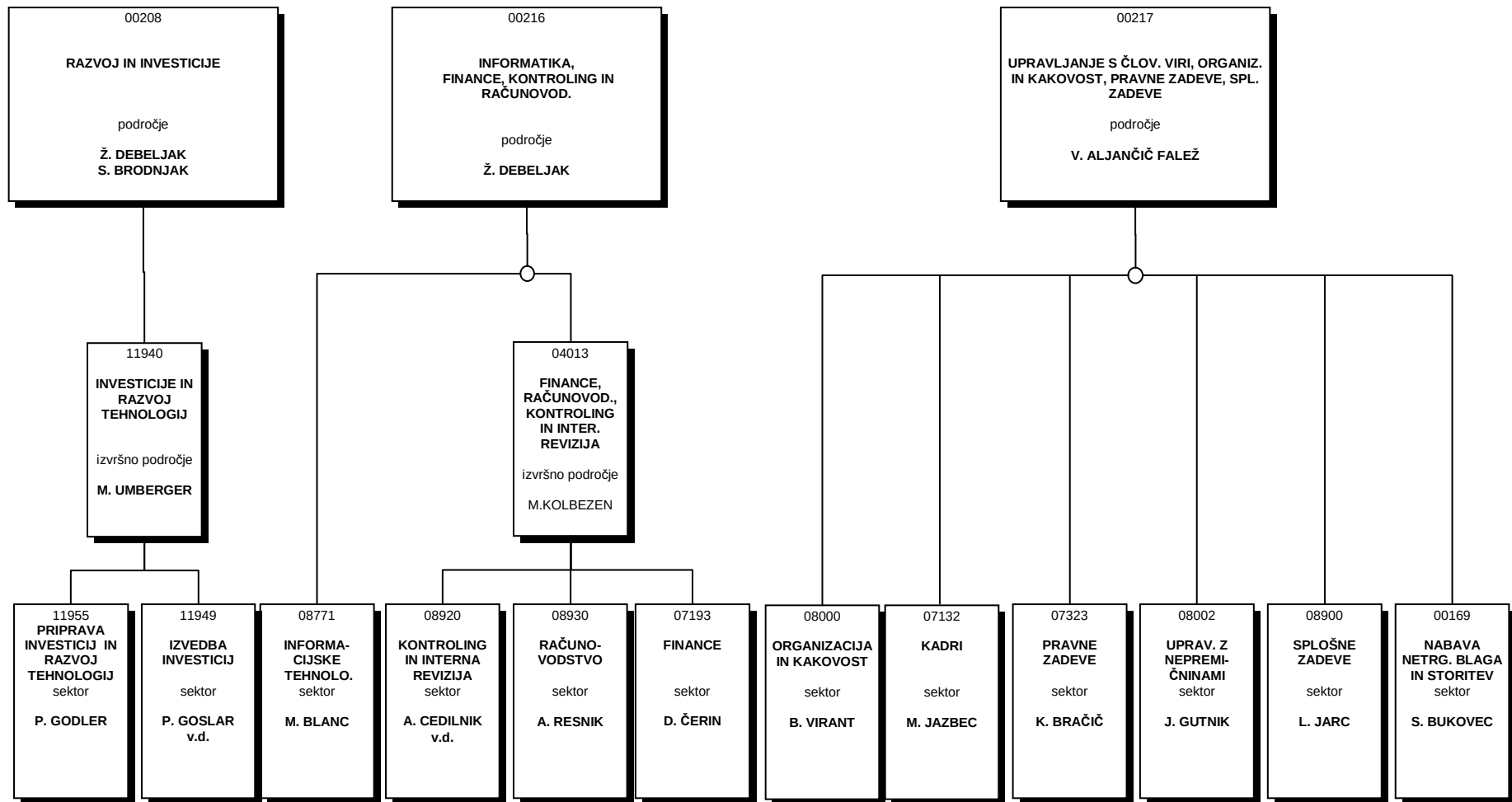
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Mercator, d.d.



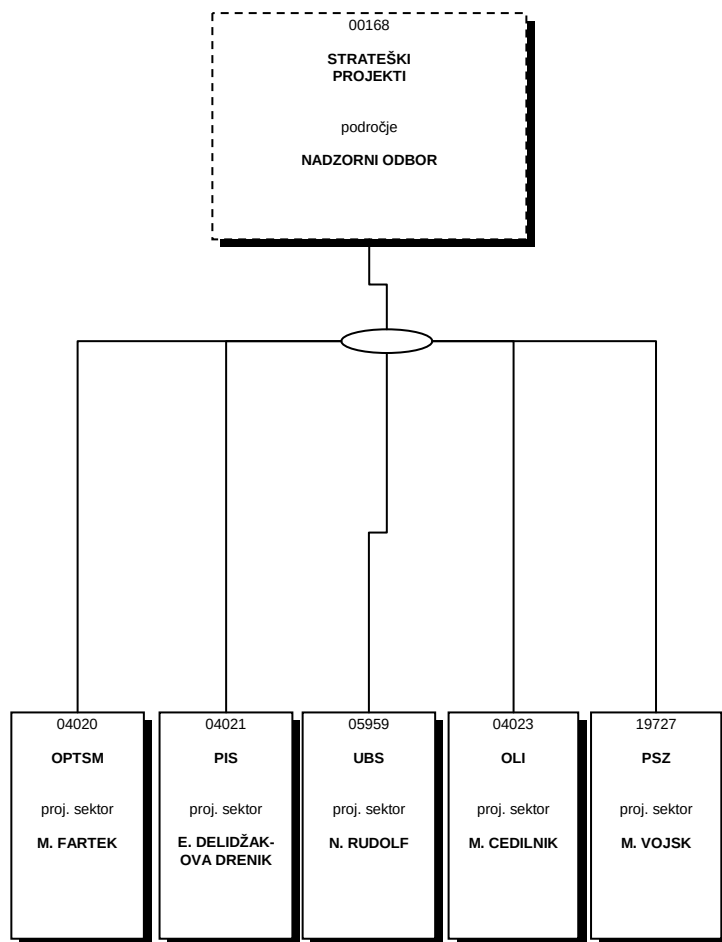
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Mercator, d.d.



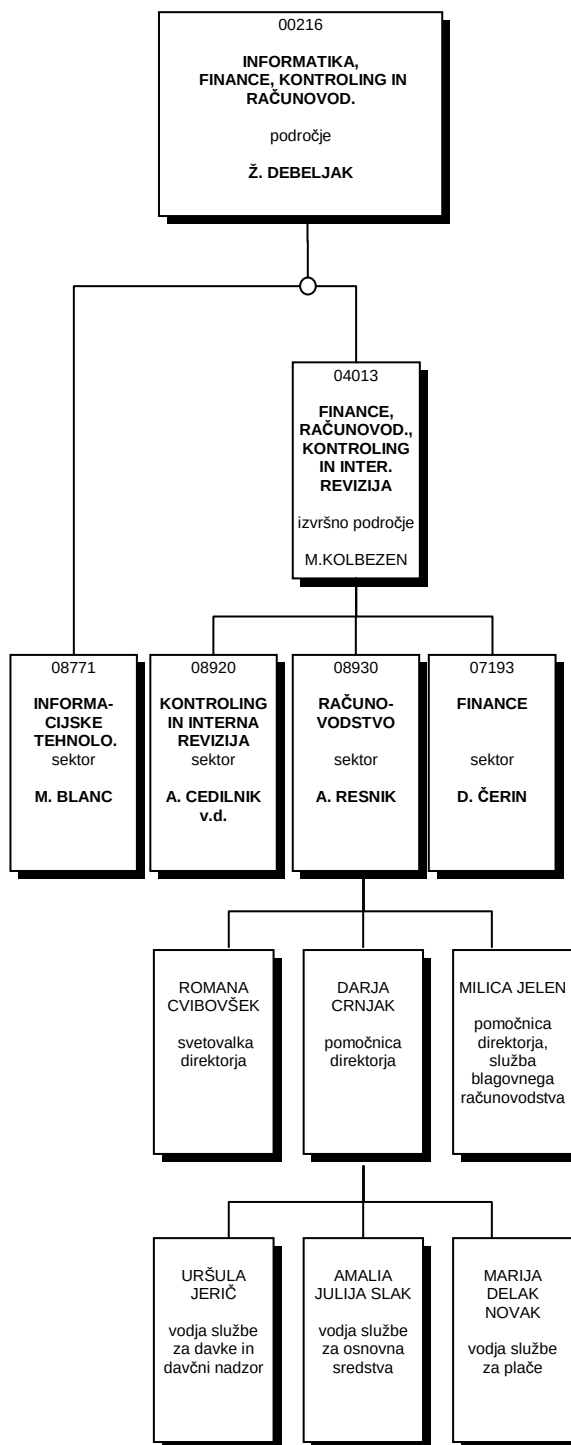
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Mercator, d.d.



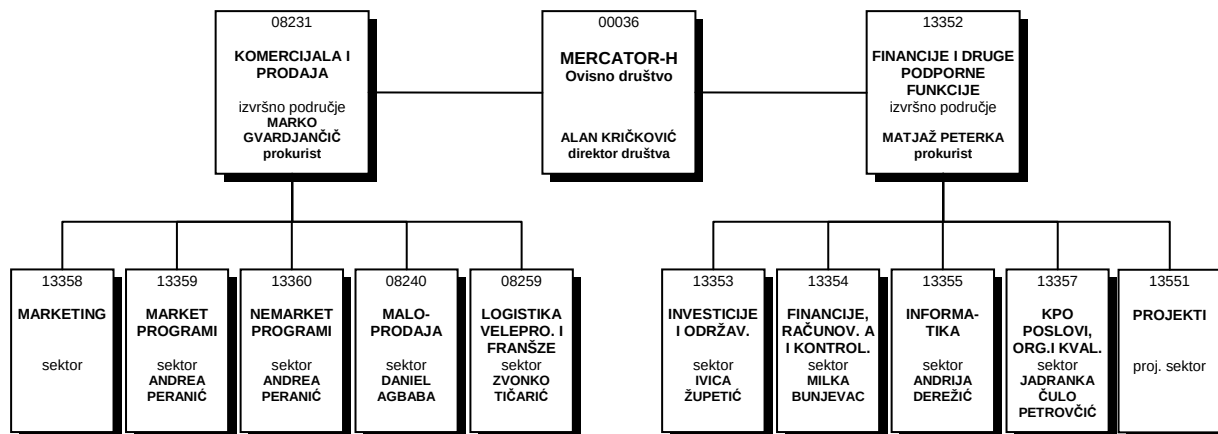
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 6: Organizacijska struktura področja Informatika, finance, kontroling in računovodstvo



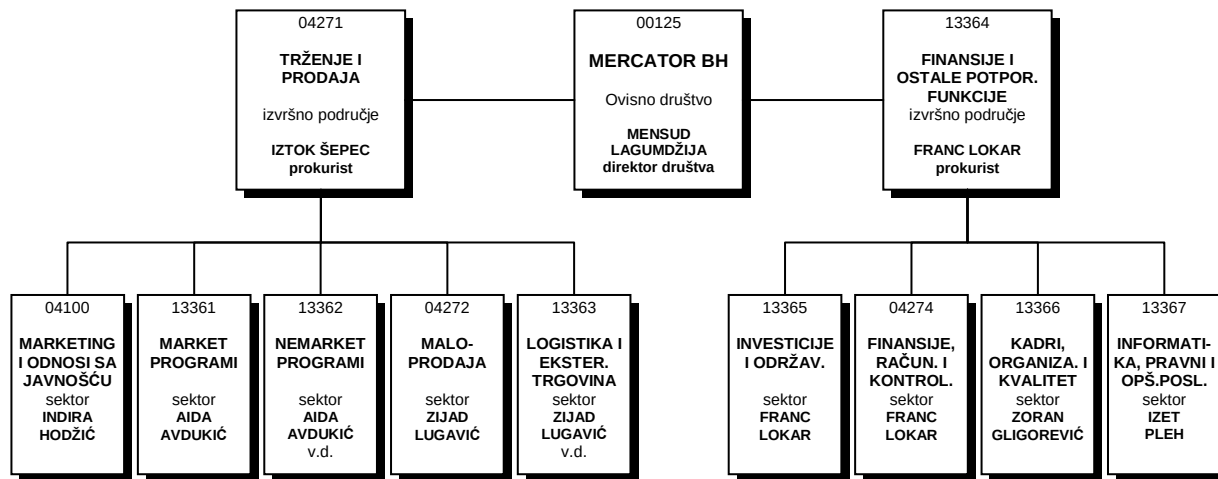
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Mercator-H



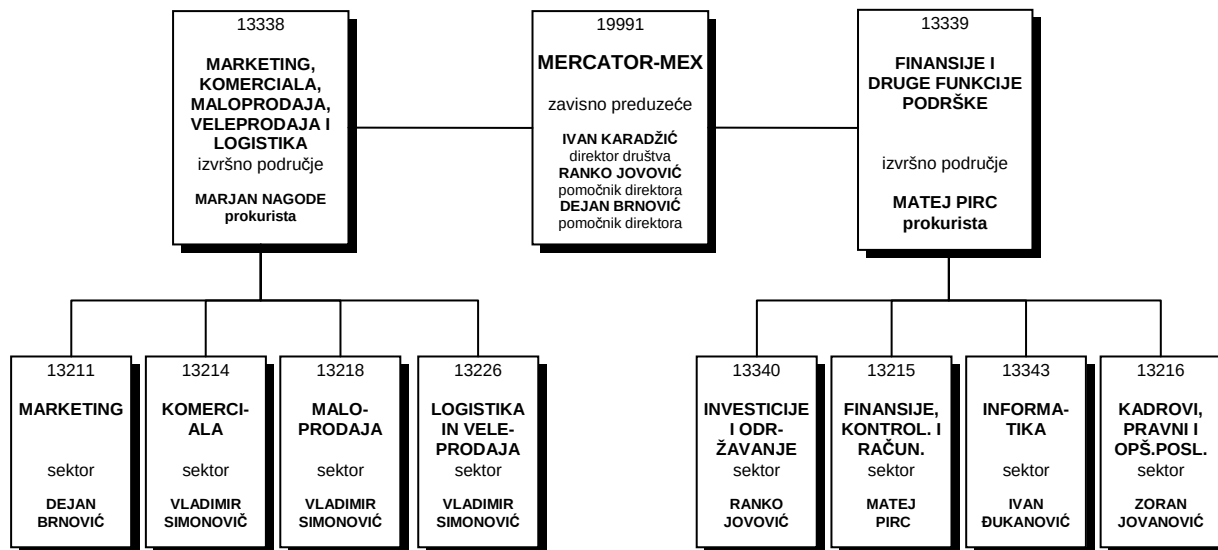
Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Mercator BH



Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Mercator-Mex



Vir: Interni dokumenti podjetja Mercator.

Priloga 5: Opisi delovnih mest

1. Opis delovnega mesta: DIREKTOR SEKTORJA

Šifra: 92123

Naziv: DIREKTOR SEKTORJA

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: /

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 60 MESECEV

Vrsta opravil: VODILNA

Konk. klavzula: ENO LETO PO PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 14.03.2000

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 10 VII. + V (vodilna)

Plačilni razred: Plačilni razred 31.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo v sektorju. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77201 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI PRAVNIK

77101 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI ORGANIZATOR

Opis del in nalog

- vodi, organizira, usklajuje in kontrolira delo v organizacijski enoti;
- razmejuje in razrešuje strokovne naloge organizacijske enote;
- oblikuje in razporeja naloge delavcem organizacijske enote;
- skrbi za kadrovske potencial in razvoj vseh potrebnih resursov za zagotavljanje učinkovitega dela v organizacijski enoti;
- daje upravi družbe predloge za izboljšanje dela v organizacijski enoti;
- zbira informacije, potrebne za izvedbo vseh nalog organizacijske enote;
- pripravlja vsa potrebna poročila, analize in druge dokumente z delovnega področja organizacijske enote;
- predlaga upravi družbe sprejem ustreznih ukrepov in sklepov z delovnega področja organizacijske enote;
- posvetuje se z upravo družbe glede strokovnih nalog organizacijske enote;
- spremlja in opozarja na novosti in spremembe na delovnem področju organizacijske enote;
- pripravlja gradivo za seje organov družbe z delovnega področja organizacijske enote;
- daje ustna in pisna mnenja z delovnega področja organizacijske enote;
- sodeluje in usklajuje delo z vodilnimi delavci drugih organizacijskih enot;
- opravlja vsa dela po naročilu člana uprave, ki je odgovoren za področje organizacijske enote, kot tudi po naročilu predsednika in ostalih članov uprave, ter ostalih nadrejenih vodilnih delavcev;
- izvaja druge naloge, ki mu jih naloži uprava družbe oziroma od nje pooblaščen delavec v povezavi z delovnim mestom, za katerega ima sklenjeno to pogodbo o zaposlitvi.

2. Opis delovnega mesta: POMOČNIK DIREKTORJA SEKTORJA

Šifra: 92208

Naziv: POMOČNIK DIREKTORJA SEKTORJA

Področje dela:

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravnništvo: 12 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 36 MESECEV

Vrsta opravil: VODILNA

Konk. klavzula: POL LETA PO PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 24.09.2007

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 1224.02 MENEDŽER/MENEDŽERKA PROIZVODNE IN OPERATIVNE ENOTE DRUŽBE V TRGOVINI NA DROBNO

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 10 VII. + V (vodilna)

Plačilni razred: Plačilni razred 30.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Pomaga direktorju pri organiziranju, vodenju in nadzoru dela v sektorju. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77201 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI PRAVNIK

Opis del in nalog

- sodeluje pri načrtovanju strategije dela v sektorju v skladu s poslovnim načrtom delodajalca;
- usklajuje, razumeje in z direktorjem razrešuje strokovne naloge sektorja;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem sektorja;
- pripravlja vsa potrebna poročila in analize s področja, ki ga pokriva;
- posreduje poslovne informacije direktorju;
- predlaga direktorju sprejem ustreznih ukrepov in sklepov s področja, ki ga pokriva;
- sodeluje pri poslovnih odločitvah direktorja;
- nadomešča direktorja v času njegove odsotnosti;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

3. Opis delovnega mesta: VODJA SLUŽBE I.

Šifra: 91701

Naziv: VODJA SLUŽBE I.

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravnništvo: 12 MESECEV
Poskusno delo: 6 MESECEV
Odpovedni rok: 60 DNI
Delovne izkušnje: 48 MESECEV
Vrsta opravil: VODSTVENA
Konk. klavzula: POL LETA PO PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA
Slovenščina: DA
Datum aktiviranja: 14.03.2000
Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.
Datum ukinitve:
Vzrok ukinitve:
Klasifikacija pokl.: 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 9 VII. + V (vodstvena)
Placilni razred: Placilni razred 30.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA
Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo službe. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77004 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA KOMERCIALNO DEJAVNOST
77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo službe z velikim številom zaposlenih;
- usklajuje, razmejuje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem službe;
- usmerja, motivira in ocenjuje delo podrejenih in z njimi vodi letne razgovore;
- pripravlja poročila, analize in predloge za potrebe direktorja sektorja in odločanja na različnih ravneh ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektih nalogah;
- pripravlja splošne prezentacije za skupino Mercator in druge strokovne prezentacije;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega ter poskrbi, da se le-te uvedejo v poslovanje;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega delovnega področja za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za ažuriranje in kreiranje novih dokumentov ISO s svojega področja dela;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

4. Opis delovnega mesta: VODJA SLUŽBE II.

Šifra: 71901

Naziv: VODJA SLUŽBE II.

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravnništvo: 12 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 36 MESECEV
Vrsta opravil: VODSTVENA
Konk. klavzula: POL LETA PO PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA
Slovenščina: DA
Datum aktiviranja: 14.03.2000
Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.
Datum ukinitve:
Vzrok ukinitve:
Klasifikacija pokl.: 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 9 VII. + V (vodstvena)
Plačilni razred: Plačilni razred 29.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA
Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo službe. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo službe z večjim številom zaposlenih;
- usklajuje, razumeje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem službe;
- usmerja, motivira in ocenjuje delo podrejenih in z njimi vodi letne razgovore;
- pripravlja poročila, analize in predloge za potrebe direktorja sektorja in odločanja na različnih ravneh ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektih nalogah;
- pripravlja splošne prezentacije za skupino Mercator in druge strokovne prezentacije;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega ter poskrbi, da se le-te uvedejo v poslovanje;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega delovnega področja za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za ažuriranje in kreiranje novih dokumentov ISO s svojega področja dela;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

5. Opis delovnega mesta: VODJA SLUŽBE III.

Šifra: 72116

Naziv: VODJA SLUŽBE III.

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravnništvo: 12 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 36 MESECEV

Vrsta opravil: VODSTVENA

Konk. klavzula: POL LETA PO PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 14.03.2000

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 9 VII. + V (vodstvena)

Plačilni razred: Plačilni razred 28.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo službe. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77004 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA KOMERCIALNO DEJAVNOST

77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo službe z manjšim številom zaposlenih;
- usklajuje, razmejuje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem službe;
- usmerja, motivira in ocenjuje delo podrejenih in z njimi vodi letne razgovore;
- pripravlja poročila, analize in predloge za potrebe direktorja sektorja in odločanja na različnih ravneh ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektih nalogah;
- pripravlja splošne prezentacije za skupino Mercator in druge strokovne prezentacije;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega ter poskrbi, da se le-te uvedejo v poslovanje;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega delovnega področja za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za ažuriranje in kreiranje novih dokumentov ISO s svojega področja dela;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

6. Opis delovnega mesta: VODJA ODDELKA I.

Šifra: 71902

Naziv: VODJA ODDELKA I.

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST

Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 12 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 36 MESECEV

Vrsta opravil: VODSTVENA

Konk. klavzula:

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 14.03.2000

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)**Grupa:** Grupa 9 VII. + V (vodstvena)**Plačilni razred:** Plačilni razred 27.0**Dodatki zaradi vplivov okolja****Neg. vplivi okolja:** MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA**Zaščitna sredstva:** NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA**Nevarn. pri delu:** NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU**Posebne zahteve**

Vodi, organizira in nadzira delo v oddelku. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo v oddelku z veliko zaposlenimi;
- usklajuje, razumeje in razrešuje strokovne naloge oddelka;
- usmerja in usklajuje delo v oddelku ter usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem v oddelku;
- pripravlja poročila in analize za potrebe vodje službe ali direktorja sektorja ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektnih nalogah;
- motivira in ocenjuje delo neposredno podrejenih sodelavcev;
- načrtuje strategijo dela v oddelku;
- daje smernice in navodila delavcem, ki so mu neposredno podrejeni;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega področja dela za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

7. Opis delovnega mesta: VODJA ODDELKA II.**Šifra:** 72036**Naziv:** VODJA ODDELKA II.**Področje dela:** V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU**Zahtevani poklic:** 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST**Tarifni razred:** 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA**Strok. izobrazba:** VII. VS ALI II.ST.FAKULTETE**Poklicna skupina:** EKONOMISTI IN SORODNI**Pripravnništvo:** 12 MESECEV**Poskusno delo:** 6 MESECEV**Odpovedni rok:** 60 DNI**Delovne izkušnje:** 36 MESECEV**Vrsta opravil:** VODSTVENA**Konk. klavzula:****Slovenščina:** DA**Datum aktiviranja:** 14.03.2000**Vzrok aktiviranja:** Mercator, d.d.**Datum ukinitve:****Vzrok ukinitve:****Klasifikacija pokl.:** 1231.01 MENEDŽER/MENEDŽERKA FINANČNE ENOTE DRUŽBE**Vrednotenje DM (grupno rangiranje)****Grupa:** Grupa 9 VII. + V (vodstvena)**Plačilni razred:** Plačilni razred 26.0**Dodatki zaradi vplivov okolja****Neg. vplivi okolja:** MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo v oddelku. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo v oddelku z večjim številom zaposlenih;
- usklajuje, razmejuje in razrešuje strokovne naloge oddelka;
- usmerja in usklajuje delo v oddelku ter usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem v oddelku;
- pripravlja poročila in analize za potrebe vodje službe ali direktorja sektorja ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektnih nalogah;
- motivira in ocenjuje delo neposredno podrejenih sodelavcev;
- načrtuje strategijo dela v oddelku;
- daje smernice in navodila delavcem, ki so mu neposredno podrejeni;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega področja dela za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

8. Opis delovnega mesta: VODJA ODDELKA III.

Šifra: 92155

Naziv: VODJA ODDELKA III.

Področje dela: V FINANCAH IN RAČUNOVODSTVU

Zahtevani poklic: 67002 EKONOMIST ZA DENARNIŠTVO, FINANCE, RAČUNOVODSTVO

Tarifni razred: 6 ZELO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VI. VŠ ALI I.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 9 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 18 MESECEV

Vrsta opravil: VODSTVENA

Konk. klavzula:

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 01.08.2003

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 2411.09 RAČUNOVODJA/RAČUNOVODKINJA

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 6 V, VI. + V (vodstvena)

Plačilni razred: Plačilni razred 24.0 3,1137

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Vodi, organizira in nadzira delo v oddelku. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Opis del in nalog

- vodi, organizira in nadzira delo v oddelku z malo zaposlenimi;
- usklajuje, razmejuje in razrešuje strokovne naloge oddelka;
- usmerja in usklajuje delo v oddelku ter usklajuje delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- oblikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem v oddelku;
- pripravlja poročila in analize za potrebe vodje službe ali direktorja sektorja ter predlaga ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektih nalogah;
- motivira in ocenjuje delo neposredno podrejenih sodelavcev;
- načrtuje strategijo dela v oddelku;
- daje smernice in navodila delavcem, ki so mu neposredno podrejeni;
- spremlja novosti in trende na področju, ki ga pokriva in o njih obvešča neposredno nadrejenega;
- izvaja in organizira izobraževanje s svojega področja dela za potrebe delodajalca in skupine Mercator;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

9. Opis delovnega mesta: STROKOVNI SODELAVEC

Šifra: 91058

Naziv: STROKOVNI SODELAVEC

Področje dela:

Zahtevani poklic: 67001 EKONOMIST ZA ANALIZE IN PLANIRANJE

Tarifni razred: 6 ZELO ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: VI. VŠ ALI I.ST.FAKULTETE

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 9 MESECEV

Poskusno delo: 6 MESECEV

Odpovedni rok: 60 DNI

Delovne izkušnje: 18 MESECEV

Vrsta opravil: STROKOVNA

Konk. klavzula:

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 14.03.2000

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 2419.08 SVETOVALEC/SVETOVALKA ZA POSLOVANJE

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 7 VI + S,O (strok. ali operat.)

Plačilni razred: Plačilni razred 21.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Opravlja strokovne naloge. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

67301 VIŠJI UPRAVNI DELAVEC

67101 ORGANIZATOR DELA

67004 EKONOMIST ZA KOMERCIALNO DEJAVNOST

67001 EKONOMIST ZA ANALIZE IN PLANIRANJE

Opis del in nalog

- pripravlja, samostojno ali v okviru projektne skupine, strokovne analize in poročila za področje, ki ga pokriva, za potrebe sprejemanja pomembnejših odločitev;
- zagotavlja strokovno pomoč pri operativni izvedbi sprejetih odločitev;

- sodeluje pri posameznih projektnih nalogah na ravni sektorja in delodajalca;
- zbira in selekcionira informacije, potrebne za pripravo analiz;
- zajema in obdeluje podatke za pripravo poslovnih analiz, poročil in načrtov;
- ugotavlja trende in odstopanja na podlagi podatkov, pridobljenih pri analizah;
- pripravlja in izvaja predstavitev podatkov, pridobljenih na osnovi analiz;
- izvaja in organizira izobraževanje s področja, ki ga pokriva, za potrebe delodajalca;
- sodeluje pri pripravi in usklajevanju dokumentacije (predpisov, navodil, tehničnih standardov ...) in skrbi za dosledno izvajanje predpisov;
- spremlja in opozarja na novosti na strokovnem področju, ki ga pokriva;
- pripravlja predloge in alternativne rešitve za čim uspešnejše poslovanje delodajalca;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

10. Opis delovnega mesta: FINANČNO RAČUNOVODSKI REFERENT I.

Šifra: 72158

Naziv: FINANČNO RAČUNOVODSKI REFERENT I.

Področje dela:

Zahtevani poklic: 57001 EKONOMSKI TEHNIK

Tarifni razred: 5 BOLJ ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: V. SŠ IN DOD.PROG.IZOB. (VKV DELAVEC)

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 6 MESECEV

Poskusno delo: 3 MESECE

Odpovedni rok: 45 DNI

Delovne izkušnje: 9 MESECEV

Vrsta opravil: ADMINISTRATIVNA

Konk. klavzula:

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 10.12.2003

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 2411.09 RAČUNOVODJA/RAČUNOVODKINJA

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 5 V. + S,O,A (strok.,oper.,admin.)

Plačilni razred: Plačilni razred 20.0

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Opravlja administrativna dela in naloge. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Opis del in nalog

- pripravlja, usklajuje in knjiži dokumente;
- vodi knjigovodsko evidenco poslovnih dogodkov;
- pripravlja finančno-računovodska poročila;
- arhivira finančno-računovodsko dokumentacijo;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

11. Opis delovnega mesta: FINANČNO RAČUNOVODSKI REFERENT II.

Šifra: 91029

Naziv: FINANČNO RAČUNOVODSKI REFERENT II.

Področje dela:

Zahtevani poklic: 57001 EKONOMSKI TEHNIK

Tarifni razred: 5 BOLJ ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: V. SŠ IN DOD.PROG.IZOB. (VKV DELAVEC)

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 6 MESECEV

Poskusno delo: 3 MESECE

Odpovedni rok: 45 DNI

Delovne izkušnje: 9 MESECEV

Vrsta opravil: ADMINISTRATIVNA

Konk. klavzula:

Slovenščina: DA

Datum aktiviranja: 14.03.2000

Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.

Datum ukinitve:

Vzrok ukinitve:

Klasifikacija pokl.: 2411.09 RAČUNOVODJA/RAČUNOVODKINJA

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)

Grupa: Grupa 5 V. + S,O,A (strok.,oper.,admin.)

Plačilni razred: Plačilni razred 18.0 1,9757

Dodatki zaradi vplivov okolja

Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA

Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Opravlja administrativna dela in naloge. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

59911 GIMNAZIJSKI MATURANT

57009 RAČUNOVODJA

56511 KOMERCIALNI TEHNIK

Opis del in nalog

- pripravlja, usklajuje in knjiži dokumente;
- vodi knjigovodsko evidenco poslovnih dogodkov;
- pripravlja finančno-računovodska poročila;
- arhivira finančno-računovodsko dokumentacijo;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

12. Opis delovnega mesta: KNJIGOVODJA I.

Šifra: 72164

Naziv: KNJIGOVODJA I.

Področje dela:

Zahtevani poklic: 57001 EKONOMSKI TEHNIK

Tarifni razred: 5 BOLJ ZAHTEVNA DELA

Strok. izobrazba: V. SŠ IN DOD.PROG.IZOB. (VKV DELAVEC)

Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI

Pripravništvo: 6 MESECEV

Poskusno delo: 3 MESECE

Odpovedni rok: 45 DNI

Delovne izkušnje: 9 MESECEV
Vrsta opravil: ADMINISTRATIVNA
Konk. klavzula:
Slovenščina: DA
Datum aktiviranja: 10.12.2003
Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.
Datum ukinitve:
Vzrok ukinitve:
Klasifikacija pokl.: 3433.02 KNJIGOVODJA/KNJIGOVODKINJA

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)
Grupa: Grupa 5 V. + S,O,A (strok.,oper.,admin.)
Plačilni razred: Plačilni razred 18.0

Dodatki zaradi vplivov okolja
Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA
Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve
Opravlja knjigovodska dela in naloge. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Opis del in nalog
- knjigovodsko evidentira poslovne dogodke;
- usklajuje knjigovodske listine in podatke;
- vodi knjigovodske evidence;
- pripravlja računovodske izkaze in poročila;
- arhivira računovodsko dokumentacijo;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.

13. Opis delovnega mesta: KNJIGOVODJA II.

Šifra: 91032
Naziv: KNJIGOVODJA II.
Podrocje dela:
Zahtevani poklic: 57001 EKONOMSKI TEHNIK
Tarifni razred: 5 BOLJ ZAHTEVNA DELA
Strok. izobrazba: V. SŠ IN DOD.PROG.IZOB. (VKV DELAVEC)
Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravništvo: 6 MESECEV
Poskusno delo: 3 MESECE
Odpovedni rok: 45 DNI
Delovne izkušnje: 9 MESECEV
Vrsta opravil: ADMINISTRATIVNA
Konk. klavzula:
Slovenščina: DA
Datum aktiviranja: 14.03.2000
Vzrok aktiviranja: Mercator, d.d.
Datum ukinitve:
Vzrok ukinitve:
Klasifikacija pokl.: 3433.02 KNJIGOVODJA/KNJIGOVODKINJA

Vrednotenje DM (grupno rangiranje)
Grupa: Grupa 5 V. + S,O,A (strok.,oper.,admin.)
Plačilni razred: Plačilni razred 16.0

Dodatki zaradi vplivov okolja
Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA

Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve

Opravlja knjigovodska dela in naloge. Opravlja dela in naloge v skladu z listom delovnih zadolžitev, ki je sestavni del Kataloga delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodje.

Alternativni poklici

57009 RAČUNOVODJA

56511 KOMERCIALNI TEHNIK

56501 TRGOVINSKI POSLOVODJA

Opis del in nalog

- knjigovodsko evidentira poslovne dogodke;
- usklajuje knjigovodske listine in podatke;
- vodi knjigovodske evidence;
- pripravlja računovodske izkaze in poročila;
- arhivira računovodsko dokumentacijo;
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;
- v povezavi z njegovim delokrogom dosledno izvaja navodila, sklepe in odredbe nadrejenih delavcev.