DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA PODJETJA MERCATOR

Ljubljana, junij 2008

SLAĐANA AČIMOVIĆ
IZJAVA

Študentka Sladana 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 ................................................................................................................................... 1
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 MEHANIČNA 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 Poslovnofunkcijska organizacijska struktura .................................................................. 17
    3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura ................................................................. 18
    3.1.4 Poslovnobrojni ali decentralizirana organizacijska struktura ....................................... 18
    3.1.5 Projektno-matrična organizacijska struktura ................................................................ 19
  3.2 SODOBNIJE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR ............................................................ 19
    3.2.1 Mrežna organizacijska struktura ....................................................................................... 19
    3.2.2 Globalna matrična organizacijska struktura .................................................................. 20
    3.2.3 Timskna organizacijska struktura in vodoravna ali procesna organizacijska struktura .... 20
    3.2.4 Hibrizna 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 CIJLI ........................................................................... 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 eksternega 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 ORGANIZAČIJSKE STRUKTURE RAČUNOVODSKEGA SEKTORJA IN PREDLOGI ZA MOREBITNE SPREMEMBE ........................................................................................................... 41
SKLEP .................................................................................................................................................................................. 43
LITERATURA IN VIRI........................................................................................................................................................................ 45

KAZALO SLIK


KAZALO TABEL

TABELA 1: CILJNI TRŽNI DELEŽ.................................................................................................................................................. 24
TABELA 2: ORGANIZAČIJSKA STRUKTURA .................................................................................................................................. 27
TABELA 3: ELEMENTI PROCESA............................................................................................................................................. 34

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VRSTE ORGANIZAČIJSKIH STRUKTUR .................................................................................................................. 1
PRILOGA 2: DELNIČARJI IN DELNICE PODJETJA MERCATOR ............................................................................................................. 5
PRILOGA 3: GRAFIČNI PRIKAZ STOPNJE IZOBRAZBE PO ODSTOTKIH ............................................................................................................ 6
PRILOGA 4: ORGANIZAČIJSKA 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 smotrni. Organizacija je ustrezna, če so različna razmerja v medsebojnom 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 ukrepov 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 građa podjetja, opazovanje poslovanja in zbiranje drugega građa po internetu. Z zbranimi podatki sem izvedla analizo dejanskega stanja in si tako pomagala pri ugotavljanju problemov ter prelaganju 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 večjih 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 računovodstvenega sektorja, ki vsebuje organizacijsko strukturo računovodstvenega 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 računovodstvenega 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 zaključi.

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. Zanjo je značilna struktura aktivnosti, lahko pa jo tudi razlikujemo od okolja. Organizacijo tvori združba ljudi, ki delujejo, da bi dosegli čim uspešnejše poslovanje. Najpogosteji širše 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

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 usklaja proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate. Organizacija torej usklaja 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 smotrnje 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


Pri opredelitvi organizacijske strukture se ponovno navezujem na Lipovčevo opredelitev organizacije, ki ji 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
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.


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.


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.


Delovne naloge dodelimo v izvedbo posameznim delovnim mestom, ki jih pojmujemo kot najmanjše organizacijske enote v podjetju. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravek 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 tvojijo 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 tehnoških fazah: ponavadi je to delitev znotraj oddelkov v skladu z delovnimi procesi.


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


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 tekmeci, 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).


1.2.2 Zložena organizacijska 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 možnostima organizacije v podjetju: z mehanistično in organsko organizacijo.

2.1 Organizacijske spremenljivke


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


**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 oznke organizacijske piramide, danes pa je opaziti trend nižjih in bolj sploščenih pyramid s širšim kontrolnim razponom in manjšim številom organizacijskih ravni, h katerim je pripomogel razvoj informacijskih tehnologij.


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.


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).

Najpogostejše 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 dosego 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 ravnih 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.


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 sprememljivkami, 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


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 dispertirano 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. Nasprotna 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


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 celim 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 nasprotnem primeru pa so majhna podjetja veliko bolj prilagodljiva in se lahko tako regijsko kot po proizvodnih 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 razvijajo velike združbe. To imenujemo življenjski cikel

2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo


Strategije pa predstavljajo poti oziroma sredstva za doseganje ciljev. Uresničevanje strategije zahteva smotorno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovnih 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 novejše raziskave 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, odprtnost 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 ravnanj, 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

Organizacijo podjetja uveljavljamo najprej s pridobivanjem kadrov (Rozman, 1993, str. 78), ki bodo najustrešnije 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


**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. Zanjo so značilne naslednje lastnosti (Rozman, 2000, str. 28, 29):

- poudarek je na povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogu,
- 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 predstavljaja 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.


3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Produktno-matrična organizacijska struktura nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več skupin proizvodov. Znotraj obstoječih poslovnovo-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 poslovnovo-funkcijskih kot tudi produktivnih managerjev. Slabost pa je obsežna koordinacija in povezovanje med posameznimi poslovnovo-funkcijskimi področji in s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog ter tudi dvojnje odgovornost, poslovnovo-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 Poslovnovo-enotna ali decentralizirana organizacijska struktura

Za decentralizirano ali poslovnovo-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 hitrejše 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 dosego 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.

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 produktivnih linij znotraj držav oziroma regij, se vse več organizacij poslužuje ravnjanja 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).


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 bojana 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.


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, preden so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. Kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami leta 1990 predstavlja začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator.


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 praznišnega 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 Rodić 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 rastoci trgi, na katerih Mercator gradi predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi številka prepisnikov 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


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 srednjoročni 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 dobičkanosne 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 spoštvanjem 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 trги 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 dobičkanosnosti na ciljnih trgih na daljši rok ter spodbujajo razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti.

5. **Zagotavljati dobičkanosno 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2007</th>
<th>2010</th>
<th>2012</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Slovenija</td>
<td>37 %</td>
<td>36 %</td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Hrvaška</td>
<td>6 %</td>
<td>12 %</td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Srbija</td>
<td>8 %</td>
<td>10 %</td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bosna in Hercegovina</td>
<td>2 %</td>
<td>5 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Črna gora</td>
<td>-</td>
<td>5 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Makedonija</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolgarija</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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,

4.5 Organizacijska struktura


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 naložbo: 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 prehrabrenih 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 Mercator – 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:


– **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 – 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.**


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 bolje 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.


Tabela 2: Organizacijska struktura

<table>
<thead>
<tr>
<th>POSLOVNI SISTEMI MERCATOR, d. d.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TRŽENJE IN NABAVA</td>
</tr>
<tr>
<td>MALOPRODAJA</td>
</tr>
<tr>
<td>VELEPRODAJA IN LOGISTIKA</td>
</tr>
<tr>
<td>INVESTICIJE IN RAZVOJ TEHNOLOGIJ</td>
</tr>
<tr>
<td>INFORMATIKA, FINANCE, KONTROLLING IN RAČUNOVODSTVO</td>
</tr>
<tr>
<td>ORGANIZACIJA IN KAKOVOST, KADRI, PRAVNE IN SPLOŠNE ZADEVE, UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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 sprememljivke. 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.


5.1 Računovodstvo kot organizacijska funkcija


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.


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 pripravnosti, 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 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 evidentnih 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.

Evidentni podatki o delovnem mestu so:
- opis DM,
- čas pripravništva, 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 evidentnih 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, razmejevja in z direktorjem razrešuje strokovne naloge sektorja; oblikuje in razporejena 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, sicer vodjo službe v blagovnem računovodstvu, vodjo službe za davke in davčni nadzor, vodjo službe za osnovna sredstva vodjo službe za plač. 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 vleblagovne likvidature, vodja saldakovih kupcev, vodja saldakovih 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 nalogov 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 nahajajo v Ljubljani, Naklem, Žalcu, Murski Soboti in na Ptuju. Danes likvidatura v maloprodaji poteka v Naklem in Ptuju, 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.


Blagovni dokumenti se po maloprodajnih enotah z vsotostalo 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 računovodsko 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 vnesnika prenesemo 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 eksternega 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, vse ostali dogodki pa potekajo avtomatično oziroma na podoben način kot prvi dogodek.
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Družba predlagatelj</th>
<th>Knjigovodja</th>
<th>Poslovodja</th>
<th>Vodja službe v računovodstvu</th>
<th>Pomočnica direktorja računovodstva</th>
<th>Vodja OMO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Likvidacija – nabava blaga od eksternega dobavitelja</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Likvidacija – nabava blaga od internega dobavitelja</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Likvidacija – znižanja cen trgovskega blaga</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>P/K</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Likvidacija – nivelacije trgovskega blaga</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>P/K</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Likvidacija – odpisi trgovskega blaga</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>P/K</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Likvidacija – gotovinski popusti</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>P/K</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Likvidacija – trošarine</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Likvidacija – avansna nakazila za zaloge trgovskega blaga</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Likvidacija – reševanje reklamacij</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>I</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Inventurni manjki in viški</td>
<td>P</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>I</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Vnos dokumentov v računovodske evidence</td>
<td>P</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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 eksternega dobavitelja

Poslovodja izdela prevzemni dokument in vodi evidenco o nabavi blaga. Knjigovodja usklaja količinsko in vrednostno prevzemni dokument z računom od eksternega 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.

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-likvidatork posamišno 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 izpišijo 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 priprnejo ustrezen račun ali reklamacijo, dokument opremijo z vložno številko in ga poknjižijo. V tem trenutku postane dospetje likvidirano in ni več na razpologo za knjiženje. Za knjiženje so na razpolago vedno samo nelikvidirana dospetja, kar pomeni, da večkratno knjiženje enega dokumenta ni mogoče. Ob knjiženju se določi tudi plačilni rok, ki se avtomatsko prepisuje iz baze vnesenih pogodb.

Številka dokumenta in znak dneva 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 prepis čujo 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 temeljnicno. Stanje na kontih glavne knjige in v saldakontih se mesečno primerja in usklaja. Stanje v analitičnih evidencah v saldakontih mora biti namreč vedno enako s sintetičnimi evidencami glavne knjige. V skladiščni evidenci se zaloga blaga povečuje sprotno s prevzemljeno blago in sicer enkrat za vse nabave v preteklem mesecu.

5.4.5 Proces prodaje


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 in 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


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.

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 oziramo 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 valja 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 prisotno 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 programske rešitve SAP, ki je v uporabi na vseh načrtovanih področjih (računovodstvo, kontroling in finance).


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 računovodsk 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.


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.

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).


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.


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 eni predstavnik vodji služb in vodij oddelkov, česar ne bi spremenjala, 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 en 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 poslovdaja v prodalnini) 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 ravnimi. Težava, ki se tu pojavlja, je, da se del informacij ne prenese nujno do najnižje ravnii. Rešitev bi bila elektronska pošta, prek katere bi vsi zaposleni dobili potrebne informacije. Podjetje sicer ima oblikovano intranetno stran, vendar je veliko dokumentov zaščitenih 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 mehanistična narave, za katero so namreč značilne visoka specializacija, standardizacija, formalizacija, centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnim komuniciranjem, ki je prisotno 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 poslovodij in njihovih namestnikov. Namesto dosedanjih osmih delovnih mest (poslovodja oziroma namestnik poslovodje I do VIII) uvajajo dve delovni mesti – poslovodja I/namestnik poslovodje I (VI. stopnja izobrazbe) in poslovodja II/namestnik poslovodje II (V. stopnja izobrazbe). Dosedanj delovni mest poslovodja I in poslovodja II se bosta v skladu z novo sistematizacijo združili v novo delovno mesto poslovodja I, delovna mesta III-VIII pa se bodo združila v delovno mesto poslovodja II.

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

13. Interni dokumenti podjetja Mercator.
Priloga 1: Vrste organizacijskih struktur

**Slika 1: Enostavna organizacijska struktura**

![Enostavna organizacijska struktura](image1.png)

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

**Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura**

![Poslovno-funkcijska organizacijska struktura](image2.png)

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

**Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura**

![Produktno-matrična organizacijska struktura](image3.png)

Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 91.
Slika 4: Decentralizirana organizacijska struktura

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura

Slika 6: Mrežna organizacijska struktura

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

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

Slika 7: Globalna matrična organizacijska struktura

Slika 8: Timska organizacijska struktura

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

Slika 9: Vodoravna ali procesna organizacijska struktura

Slika 10: Hibridna organizacijska struktura


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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mesto</th>
<th>Ime in priimek</th>
<th>Število delnic</th>
<th>Deljež</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Infund Holding, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>941.301</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Pivovarna Union, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>464.360</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Istrabenz, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>448.797</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Pivovarna Lasko, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>317.408</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Ročič M&amp;B Trgovina, d.o.o.</td>
<td>Srbija</td>
<td>174.517</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Radonka, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>96.052</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>NFD 1 Delniki investicijski sklad, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>92.181</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Smallcap World Fund</td>
<td>ZDA</td>
<td>59.953</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>East Capital Baiker Fund</td>
<td>Švedska</td>
<td>58.170</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>KLM naizrobe, d.d.</td>
<td>Slovenija</td>
<td>51.490</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Skupaj**: 2.795.229, 72,64%


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ime in priimek</th>
<th>Število delnic</th>
<th>Deljež</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ziga Debeljak</td>
<td>1.160</td>
<td>0,0292%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vera Aljancič Falež</td>
<td>30</td>
<td>0,0008%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mateja Jesenek</td>
<td>1.000</td>
<td>0,0266%</td>
</tr>
<tr>
<td>Peter Žavrl</td>
<td>60</td>
<td>0,016%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Skupaj**: 2.190, 0,0582%


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ime in priimek</th>
<th>Število delnic</th>
<th>Deljež</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Predsednik nadzornega sveta</td>
<td>Robert Sega</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marjaž Božič</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Dušek Malenko</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kristjan Sušinski</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Mateja Vičmar</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani nadzornega sveta (predstavniki delavcev)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ksenija Bratič</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Janaž Cvetek</td>
<td></td>
<td>2.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Dragica Derganc</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Jelka Žekar</td>
<td></td>
<td>400</td>
</tr>
<tr>
<td>Ivica Zupetič</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Skupaj**: 2.400, 0,0637%

Priloga 3: Grafični prikaz stopnje izobrazbe po odstotkih

Slika 1: Grafičen prikaz stopnje izobrazbe po odstotkih

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, kontroliing in računovodstvo

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 pokle: 77001 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST  
   Tarifni razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA  
   Strok. izobraževanje: VII, VS ali ILST.FAKULTETE  
   Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI  
   Pripravnost: /  
   Poskusno delo: 6 MESECEV  
   Odpovedni rok: 60 DNI  
   Delovne izkušnje: 60 MESECEV  
   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  
Nevar. 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 sestavljen v Katalogu delovnih mest, in v skladu z zahtevami neposrednega vodstva.

**Alternativni poklici**  
77201 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI PRAVNIK  
77101 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI ORGANIZATOR

**Opis del in nalog**  
- vodi, organizira, usklajuje in kontrolira delo v organizacijski enoti;  
- razrešuje strokovne naloge organizacijske enote;  
- oblikuje in razporeja naloge delavcem organizacijske enote;  
- skrbi za kadrovski 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 s delovnega področja organizacijske enote;  
- predlaga upravljavcem organizacijske enote, da se sprejemajo učinkoviti del, ki vključuje zasebne poklice;  
- posreduje z upravo družbe glede strokovnih nalog organizacijske enote;  
- spremlja in opozarja na novosti in spremembe v delovnem področju organizacijske enote;  
- pripravlja predlog za razvrstitev organizacijske enote v skladu z delovnim področjem organizacijske enote;  
- daje ustna in pisna mnenja o področju organizacijske enote;  
- sodeluje in usklaja 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 pooblaščeni delavec v povezavi z delovnim mestom, na podlagi 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
Tarični razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA
Strok. izobrazba: VII. VS ALI ILST.FAKULTETE
Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravništvo: 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 VPLIJI OKOLJA
Začetna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNE SREDSTEV
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 vodja.

Alternativni poklici
77201 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI PRAVNIK

Opis del in nalog
- sodeluje pri načrtovanju strategije dela v sektorju v skladu z poslovnim načrtom delodajalca;
- usklaja, razmejuje in z direktorjem razrešuje strokovne naloge sektorja;
- obrlikuje in razporeja naloge strokovnim in drugim delavcem sektorja;
- pripravlja vse potrebna poročila in analize s področja, ki ga pokriva;
- posreduje poslovne informacije direktorju;
- predlaga direktorju sprejem ustreznih ukrepov in sklepov v skladu v primeru, 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
Tarični razred: 7 VISOKO ZAHTEVNA DELA
Strok. izobrazba: VII. VS ALI ILST.FAKULTETE
Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravništvo: 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)
Plačilni razred: Plačilni razred 30.0

Dodatki zaradi vplivov okolja
Neg. vplivi okolja: MANJŠI NEGATIVNI VPLIVI OKOLJA
Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNE SREDSTVA
Nevar. 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;
- usklaja, razmejuje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklaja 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 predlagu ustrezne ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektnih 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 ILST.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: 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
Nevar. 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, razmejuje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklaja 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 ustrezone ukrepe in izboljšave;
- sodeluje v timu pri projektnih 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 IL.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: 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 ZAŠČITNEG 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 vodi.

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;
- usklaja, razmejuje in razrešuje strokovne naloge službe;
- usklaja 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
Pokljuka skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravništvo: 12 MESECEV
Poskusno delo: 6 MESECEV
Odpovedni rok: 60 DNI
Delovne izkušnje: 36 MESECEV
Vrsta opravil: VODSTVENA
Kon. 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
Nevar. 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 vodene.

Alternativni poklici
77003 UNIVERZITETNI DIPLOMIRANI EKONOMIST ZA FINANCE IN BANČNIŠTVO

Opis del in nalog
- vodi, organizira in nadzira delo v oddelku z veliko zaposlenimi;
- usklaja, razmejuje in razreši strokovne naloge oddelka;
- usmerja in usklaja delo v oddelku ter usklaja 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 in 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 i 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
Tariifični 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 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;
- usklaja, razrešuje in razpravlja strokovne naloge v oddelku;
- usmerja in usklaja delo v oddelku ter usklaja delovne aktivnosti z drugimi organizacijskimi enotami;
- odloča in razporeje 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 in nalogah;
- motivira in ocenjuje delo neposredno podrejenih sodelavcev;
- načrtuje strategijo delo v oddelku;
- daje smernice in navodila na področju, 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 DEČARNIŠTVO, FINANCE, RAČUNOVODSTVO
Tarični 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 ukinitev:
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;
- usklaja, razmejuje in razrešuje strokovne naloge oddelka;
- usmerja in usklaja delo v oddelku ter usklaja 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.

9. Opis delovnega mesta: STROKOVNI SODELAVEC

Šifra: 91058
Naziv: STROKOVNI SODELAVEC
Področje dela:
Zahtevani poklic: 67001 EKONOMIST ZA ANALIZE IN PLANIRANJE
Tarični razred: 6 ZELO ZAHTEVNA DELA
Strok. izobrazba: VI, VŠ ALI I.ST.FAKULTETE
Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI
Pripravljenost: 9 MESECEV
Poskusno delo: 6 MESECEV
Odpovedni rok: 60 DNI
Delovne izkušnje: 18 MESECEV
Vrsta opravil: STROKOVNA
Konk. klavzula: 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 predstavitve 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 dosedno 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 delokrorom dosedno 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. ŠŠ IN DOD.PROG.IZOB. (VKV DELAVEC)  
Poklicna skupina: EKONOMISTI IN SORODNI  
Pripravnost: 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 naložbe. 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-računovodsko poročila;  
- arhivira finančno-računovodsko dokumentacijo;  
- skrbi za osebno urejenost na DM in urejenost delovnega okolja, v katerem dela;  
- v povezavi z njegovim delokrogom dosedno 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: DA
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-računovodsko 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: KNJIGOVDJA I.

Šifra: 72164
Naziv: KNJIGOVDJA 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 računovodске 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.  
Področje dela:  
Zahtevani poklic: 57001 EKONOMSKI TEHNIK  
Tariﬁni razred: 5 BOLJ ZAHTEVNA DELA  
Strok. izobrazba: V. ŠŠ 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  

24
Zaščitna sredstva: NI UPORABE ZAŠČITNEGA SREDSTVA
Nevarn. pri delu: NI POSEBNE NEVARNOSTI PRI DELU

Posebne zahteve
Opravlja knjigovodsko 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 računovodski 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.