

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE EKONOMSKO-FINANČNEGA
SEKTORJA PODJETJA TERMOELEKTRARNA TOPLARNA
LJUBLJANA, d.o.o.**

Ljubljana, november 2004

ANDREJA SIMONČIČ

I Z J A V A

Študentka ANDREJA SIMONČIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ALEŠE SAŠE SITAR in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. ORGANIZACIJA.....	2
1.1 Opredelitve organizacije.....	2
1.2 Organizacijske strukture.....	3
1.2.1 Enovite organizacijske strukture.....	4
1.2.1.1 Tehnična struktura.....	4
1.2.1.2 Komunikacijska struktura.....	5
1.2.1.3 Motivacijska struktura.....	5
1.2.1.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete.....	6
1.2.2 Zložena (ravnalna) organizacijska struktura.....	6
2. ORGANIZACIJSKE IN SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE.....	7
2.1 Organizacijske spremenljivke.....	7
2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo.....	8
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....	8
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo.....	9
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo.....	10
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo.....	10
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo.....	11
2.3 Mehanistična in organska organizacija.....	11
3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA.....	13
3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur.....	13
3.2 Novejšje oblike organizacijskih struktur.....	15
4. PREDSTAVITEV PODJETJA TE-TOL-a.....	16
4.1 Zgodovina, dejavnost in opis TE-TOL-a.....	17
4.2 Lastniška struktura TE-TOL-a.....	18
4.3 Poslanstvo, vizija in strateški cilji TE-TOL-a.....	18
4.4 Organizacijska struktura TE-TOL-a.....	18
5. ANALIZA ORGANIZACIJE EFS-a.....	20
5.1 Predstavitev EFS-a.....	20
5.2 Organizacijska struktura EFS-a.....	22
5.3 Opisi delovnih mest.....	23
5.4 Proces členitve poslovnega procesa EFS-a.....	24
5.5 Povezovanje delovnih nalog na delovna mesta (v delokroge).....	24
5.6 Analiza organizacijskih spremenljivk EFS-a.....	26

5.7 Analiza situacijskih spremenljivk EFS-a.....	29
5.7.1 Vpliv tehnologije na organizacijo EFS-a.....	29
5.7.2 Vpliv okolja na organizacijo EFS-a.....	30
5.7.3 Vpliv velikosti na organizacijo EFS-a.....	31
5.7.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo EFS-a.....	31
5.7.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo EFS-a.....	32
6. KRITIČNA OBRAVNAVA DEJANSKE ORGANIZACIJE V TE-TOL-u IN V EFS-u PODJETJA TER PREDLOGI ZA SPREMEMBE.....	34
SKLEP.....	36
LITERATURA.....	38
VIRI.....	39
PRILOGE	

UVOD

Za odgovorno in zahtevno delo podjetja je potrebna ustrezna organizacija, saj le-ta močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Dejstvo je, da ustreznost organizacije omogoča obstoj, smotrno delovanje in doseganje cilja podjetja v bodoče. Organizacija pomeni sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 34). V praksi je ponavadi tako, da organizacijo podjetja vedno lahko še nekoliko izboljšamo. Zato je potrebno v podjetju organizacijo podjetja analizirati, ugotovljati njeno ustreznost in jo po potrebi prilagajati. Analiza organizacije torej pomeni spoznavanje konkretne organizacije, preverjanje njene skladnosti in ustreznosti, odkrivanje problemov ter iskanje rešitev.

To pa je tudi v interesu podjetja Termoelektrarna Toplarna Ljubljana, ki se ukvarja z oskrbo električne in toplotne energije mesta Ljubljane. Omenjena vira sta za življenje in razvoj mesta zelo pomembna. V Termoelektrarni Toplarni Ljubljana že nekaj časa skušajo izboljšati organizacijo celotnega podjetja. Na nekaterih področjih jim je to že uspelo. V ekonomsko-finančnem sektorju, ki je predmet preučevanja pričujočega diplomskega dela, takih korenitih sprememb še ni bilo, so pa v planu. Prav tako je v planu tudi privatizacija podjetja. V podjetju torej obstaja potreba po prilagajanju organizacije sektorja celoti in ostalim vplivom. Na podlagi poznavanja omenjenega sektorja sem se odločila analizirati obstoječe stanje ter težiti k planom in spremembam v smeri izboljšav organizacije ekonomsko-finančnega sektorja.

Predmet analize organizacije je torej organizacija ekonomsko-finančnega sektorja podjetja Termoelektrarna Toplarna Ljubljana. Namen analize organizacije je ugotavljanje, spreminjanje in oblikovanje najbolj primerne organizacije. Na podlagi obstoječe organizacije ekonomsko-finančnega sektorja bom ugotavljala ustreznost te organizacije za uspešno delovanje podjetja in prikazala predloge za spremembe, kjer bodo le-te potrebne. Na ta način se lahko zagotovi učinkovitejša organizacija, kar pomeni uspešnejše poslovanje in smotrno doseganje cilja podjetja.

Cilj analize organizacije je spoznati značilnosti obstoječe organizacije ekonomsko-finančnega sektorja podjetja Termoelektrarne Toplarne Ljubljana in situacijske dejavnike, ki jo določajo. Z vidika različnih organizacijskih dejavnikov bom lahko opredelila, ali gre za mehanistično ali za organsko organizacijo. Ugotovitve bom nato primerjala z zeleno organizacijo, ki izhaja iz vplivov situacijskih spremenljivk. Na tem mestu naj omenim tudi predstavitev morebitnih odstopanj in predlaganje sprememb. Torej, če povzamem, na osnovi teoretičnih spoznanj bom analizirala organiziranost ekonomsko-finančnega sektorja podjetja Termoelektrarne Toplarne Ljubljana. S primerjavo teoretičnih spoznanj in dejstev konkretnega podjetja bom lahko podala končni odgovor na vprašanje, ali dejanska organizacija ustreza današnjim zahtevam in kako jo velja v bodoče spremeniti. Pravilnost predlagane rešitve zastavljenega problema pa bo potrdil šele čas in morebitno uresničevanje planirane strategije izboljševanja organizacije v ekonomsko-finančnem sektorju Termoelektrarne Toplarne Ljubljana.

Podatke, ki sem jih potrebovala za preučevanje, da sem lahko pristopila k omenjeni analizi, sem pridobila z različnimi metodami in tehnikami. Najprej sem obiskala internetno stran podjetja in pridobila še nekaj internih dokumentov podjetja. Nato sem opravila intervju z vodjo ekonomsko-finančnega sektorja in med svojim delom v tem sektorju opravila tudi vlogo opazovalke poteka dela. Z zbranimi podatki sem izvedla analizo dejanskega stanja in si pomagala pri ugotavljanju problemov ter predlaganju rešitev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in praktičnega. Teoretični del zajema tri poglavja. Prvo poglavje sestavljajo opredelitve organizacije ter opredelitve organizacijskih struktur, in sicer najprej enovite strukture in njihovo medsebojno prilagajanje v zloženo (ravnalno) organizacijsko strukturo. Drugo poglavje se nanaša na organizacijske in situacijske spremenljivke, kjer na podlagi analize le-teh ločim mehanistično in organsko organizacijo. Tretje poglavje teoretičnega dela zaključujem s prikazom različnih oblik organizacijskih struktur podjetja.

Praktični del diplomskega dela pa sem prav tako razdelila na tri poglavja. Prvo poglavje zajema predstavitev podjetja, kjer so opisane vse njegove značilnosti. V drugem poglavju sledi analiza organizacije ekonomsko-finančnega sektorja, ki vsebuje predstavitev, organizacijsko strukturo, opise delovnih mest, proces členitve poslovnega procesa, povezovanje delovnih nalog na delovna mesta, analizo organizacijskih in situacijskih spremenljivk. Zadnji, vendar zelo pomemben praktični del zajema kritično obravnavo dejanske organizacije v podjetju (predvsem v ekonomsko-finančnem sektorju) ter predloge za spremembe. Sledi sklep kot prikaz glavnih spoznanj, seznam literature in virov ter obširne priloge, s katerimi se diplomsko delo zaključuje.

1. ORGANIZACIJA

»Organizacijska misel ima dolgo preteklost in kratko zgodovino. To pomeni, da se organizacijske ideje pojavljajo že razmeroma zelo zgodaj, da pa jih proučujemo razmeroma malo časa« (Lipičnik, 1999, str. 4).

1.1 Opredelitve organizacije

Opredelitve organizacije različnih avtorjev se med seboj zelo razlikujejo. Na splošno pa razlikujemo tri temeljne opredelitve organizacije: organizacija kot združba, organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15).

Za prvo skupino avtorjev, ki jo v večini sestavljajo sociologi, je značilen pogled na organizacijo kot združbo, ki je usmerjena k doseganju cilja. Zanja je značilna struktura aktivnosti in lahko jo razlikujemo od okolja. Organizacija je torej združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Najbolj pogosti elementi, ki se pojavljajo v

opredelitvah te skupine avtorjev, so: družbena enota; njena utemeljenost k skupnem cilju; sestavljenost iz delov, ki so med seboj povezani; in njena razmejitev od vseh drugih enot (Rozman, 2000, str. 15). Njihove opredelitve so pogosto povezane s sistemsko teorijo, ki organizacijo opredeljuje kot sistem, torej sestav delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani. V to skupino avtorjev spada tudi Richard L. Daft (1998, str. 11), ki izhaja iz drugih avtorjev. Organizacijo opredeli kot ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje.

Nekateri avtorji na organizacijo gledajo kot na tehnično organizacijo ali organizacijo dela ali celo urejanje dela. Tehnično organizacijo opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, s katero usklajuje proizvodne dejavnike, da bi dosegel čim boljše rezultate (Rozman, 2000, str. 18). Glavni poudarek pri njihovih opredelitvah je torej na tehničnem usklajevanju.

Tretja teoretična opredelitev organizacije se nanaša na množico medsebojnih razmerij. Največji korak pri tej opredelitvi je prispeval Filip Lipovec (1987, str. 34, 35), ki zgoraj omenjene definicije dopolni in poveže ter razvije preizkušeno definicijo organizacije, zato jo nekateri imenujejo Lipovčeva opredelitev. »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

V nadaljevanju diplomskega dela se bom zgledovala po zadnji, torej tretji omenjeni opredelitvi, ki se mi zdi tudi najbolj ustrezna.

1.2 Organizacijske strukture

Prvi del splošne opredelitve organizacije poudarja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Ljudje v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, na podlagi le-teh pa v medsebojnem delovanju nastajajo določena razmerja. Nastala razmerja ljudi povezujejo v organizirano skupino oziroma združbo. Vsak človek pa je povezan s tovrstnimi razmerji in tako se v združbi oblikuje mreža oziroma sestav razmerij, to je organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60).

Razmerja med ljudmi pa so lahko enostavna ali istovrstna ter zložena ali raznovrstna. V primeru, da združimo več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Te pa so v stvarnosti redke. Ponavadi gre za povezavo več enovitih struktur, na podlagi katerih govorimo o sestavljeni organizacijski strukturi. Zložene organizacijske strukture pa sestavljajo raznovrstna razmerja (Lipovec, 1987, str. 61).

Ločimo lahko tudi med formalno in neformalno organizacijsko strukturo. Formalne strukture so tiste, ki so zavestno in namerno postavljene v okviru kakšne združbe in z namenom neposrednega doseganja ciljev združbe. Predpisane so s pravili in politiko. Neformalne

strukture pa dopolnjujejo formalne. Opredeljene so kot medsebojna razmerja med ljudmi, ki nastajajo nenamerno. Tovrstne strukture niso povezane z neposrednim doseganjem ciljev združbe, ampak le zagotavljajo vzajemno delovanje ljudi, ki pa ni nujno tudi smotrno (Lipovec, 1987, str. 61, 62). Štefan Ivanko (1992, str. 20, 21) pravi, da so neformalne strukture značilnost odličnih organizacij, saj s svojo elastičnostjo in prilagodljivostjo omogočajo uspešno obvladovanje vplivov okolja.

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

Poznamo naslednje enovite organizacijske strukture: tehnično strukturo, komunikacijsko strukturo, motivacijsko strukturo in oblastno strukturo ali strukturo avtoritete. V nadaljevanju sledi kratek prikaz vsake izmed njih.

1.2.1.1 Tehnična struktura

Tehnična delitev dela pomeni, da delovni proces oziroma celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, le-te pa še naprej vse do najmanjših delovnih opravil. Delovne naloge opravljajo zaposleni, pri tem pa med zaposlenimi nastajajo različna razmerja. Posameznik lahko opravlja eno ali pa več delovnih nalog. Posameznikove delovne naloge ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke pa v podjetje. Na podlagi povedanega lahko govorimo o tehnični strukturi, iz katere izhaja zadolžitev vsakega delovnega mesta v organizacijskem smislu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133).

Delo lahko razdelimo na več načinov. Z vsako delitvijo dobimo drugačna tehnična razmerja oziroma različne vrste tehničnih struktur. Celotno delovno nalogo razdelimo na naloge oddelkov in kasneje na naloge delovnih mest po različnih merilih. Omenila bom samo najpogostejša merila.

Delitev dela po opravkih ali po načinu dela, kjer ločimo (Lipovec, 1987, str. 90-93):

- delitev dela po poslovnih funkcijah;
- delitev dela po fazah ravnalnega procesa in
- delitev dela po tehnologiji, vrstah dela ali po delovnih sredstvih.

Delitev dela na podlagi delovne naloge ali po namenu, kjer ločimo:

- delitev dela po izdelkih ali po namenu;
- delitev dela po odjemalcih ali uporabnikih in
- delitev dela po geografskih področjih.

1.2.1.2 Komunikacijska struktura

Komunikacije so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije ali sporočila. Komuniciranje pa je prenašanje teh sporočil med oddajniki in sprejemniki, in sicer po komunikacijskem kanalu. Glavne sestavine komunikacije so torej: sporočilo, ki vsebuje informacije; oddajnik je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja ali oddaja sporočila; sprejemnik je prostor, naprava ali oseba, ki sporočilo sprejme in kateremu je namenjeno; komunikacijski kanal pa je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku (Lipovec, 1987, str. 101).

Vsak komunikacijski sistem je hkrati nek sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Mreža takšnih razmerij med ljudmi v podjetju pa tvori komunikacijsko strukturo.

Najpogostejši načini komuniciranja so: ustno, pisno, nebesedno in elektronsko. Poznamo pa tudi delitev komunikacij na formalne in neformalne. Posebej velja omeniti delitev glede na smer komunikacij: komunikacije navzdol in navzgor, navpične in vodoravne, enostranske in obojestranske. Glede na grafično upodobitev pa ločimo sledeče komunikacijske strukture: kolo (zvezda), prstan (krog), veriga, ipsilon, vsi kanali. Strukture veriga, ipsilon in kolo (zvezda) so tipične hierarhične strukture. Prstan (krog) je še vedno hierarhična struktura. Struktura vsi kanali pa je izrazita nehierarhična struktura za teamski način dela (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134, 234, 235).

Komunikacije in njihov potek v podjetju vplivajo na način in učinkovitost delovanja podjetja. Pri tem komunikacijska struktura pogojuje, da so ljudje v podjetju pri odločanju v bolj ali manj podrejeni vlogi. Iz nje izhaja mesto v komuniciranju za vsako delovno mesto v organizacijskem smislu.

1.2.1.3 Motivacijska struktura

Motivirano delovanje je delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti neko potrebo. Je sredstvo za uresničitev cilja. Motiv pa je razlog, da človek deluje, oziroma hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerja njegovo delovanje. Motivacija je povezana s temi hotenji in pomeni nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki sprožijo v človeku nekakšno napetost.

Motivacijsko razmerje je povezava ali razmerje potreb dveh oseb oziroma ciljev ali interesov dveh oseb. Iz teh razmerij pa nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura, ki je tudi eden od delov organizacijske strukture. Naloga motivacijske strukture je, da pojasnjuje razloge za

skladno delovanje ljudi v združbi. Ta struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Motivacijske strukture se dejansko izrazijo šele v drugih strukturah, saj se pokažejo z delovanjem ljudi v združbi, z njihovim komuniciranjem, z njihovim druženjem in z njihovim delom. Iz motivacijske strukture izhaja odgovornost vsakega delovnega mesta v organizacijskem smislu (Lipovec, 1987, str. 109-111).

1.2.1.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Lastniki podjetij dajejo skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu managerju. Skupna naloga je torej managerjeva delovna dolžnost, ki pa je ne opravlja sam, ampak s pomočjo drugih ljudi v podjetju. Za izvršitev delovne naloge pa je odgovoren manager. V podjetju si mora pridobiti tudi ustrezno avtoriteto.

Tem razmerjem in strukturi, ki so povezani predvsem s pooblaščenjem in prenašanjem oblasti, pravimo oblastna razmerja in strukture ali strukture avtoritete. Oblastna struktura torej izvira iz lastništva v podjetju in nastane zaradi večanja in širjenja podjetja. Lastniki so nosilci vse oblasti v podjetju in na podlagi tega imajo pravico prenašati oblast na druge ljudi v podjetju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 135, 136). Bistvo procesa delegiranja ali pooblaščenja je prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti. Tako nastaja razmerje nadrejenosti in podrejenosti, kar kaže na hierarhijo.

1.2.2 Zložena (ravnalna) organizacijska struktura

Zgoraj omenjene enovite strukture (tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura) so med seboj povezane, morajo biti v sozvočju in se druga drugi prilagajajo. Te med seboj povezane strukture pa poimenujemo zložena, sestavljena ali ravnalna organizacijska struktura.

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

Posebnost je, da oblastna struktura ni vedno enaka. Tako v povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije. Vsak od navedenih tipov hierarhije ima določene prednosti in slabosti ter značilnosti. V novejšem času nastajajo tudi nekatere vrste struktur, ki niso hierarhične. Gre zlasti za teamski ali projektni pristop ter za matrično strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 136, 137).

2. ORGANIZACIJSKE IN SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE

Pri oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo dve skupini dejavnikov. Ti dve skupini predstavljajo organizacijske in situacijske spremenljivke. V tej smeri pa lahko nadaljujemo tudi z dvema skrajnima možnostma organizacije v podjetju, in sicer mehanistično in organsko organizacijo.

2.1 Organizacijske spremenljivke

Po organizacijskih spremenljivkah se združbe med seboj razlikujejo. Organizacijske spremenljivke predstavljajo značilnosti, s katerimi opišemo organizacijo združbe. Večina avtorjev navaja naslednje organizacijske spremenljivke, ki opisujejo notranje značilnosti podjetij:

- **Formalizacija** predstavlja obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje delavcev v podjetju in so običajno pisni dokumenti (npr. opisi delovnih mest, priročniki, pravila o vpisu ...). Je torej stopnja standardizacije delovnih nalog znotraj združbe, ki se kaže v napisanih pravilih, predpisih in postopkih, ti pa usmerjajo delovanje zaposlenih. Združbe jih običajno določijo že ob ustanovitvi, opisujejo pa vedenje in aktivnosti (Daft, 1998, str. 15). Pri visoki formalizaciji v združbah najdemo jasne opise delovnih mest, veliko organizacijskih pravil ter natančno opisane delovne procese. Stopnjo formalizacije lahko ugotovimo zgolj s štetjem formalnih dokumentov ali njihovih strani.
- **Specializacija ali tehnična delitev dela** pomeni stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne. Le-te dodeljemo posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo opravljanje. Gre za proces prepoznavanja določenih nalog in njihovega dodeljevanja posameznikom ali delovnim skupinam, ki so za to izurjeni (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 302). Delitev delovne naloge med posamezniki v združbi je lahko navpična ali pa vodoravna. Specializacija je vidna iz opisov delovnih mest, pri čemer gre za večjo stopnjo specializacije, če posamezni delavec opravlja manjši del skupne naloge in obratno.
- **Standardizacija** pomeni, da enake delovne naloge v celem podjetju izvajajo na enak način. Povezana je z enolično in dosledno izvajanimi procesi, po katerih se morajo ravnati zaposleni pri delu (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 302). Delo standardizirajo napisani delovni postopki, opisi delovnih mest, razna navodila ter pravila in predpisi. Stopnja standardizacije je visoka, kadar se enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju in hkrati podobno na različnih lokacijah.
- **Hierarhija avtoritete** nam pove, kdo je komu odgovoren, s čimer dobimo kontrolni razpon, ki nam pove, koliko podrejenih poroča nadrejenemu. Gre za nepretrgan proces, ki določa položaj nadrejenosti in podrejenosti med člani združbe. Določa tudi razpon kontrole, ki je izražen s številom članov, ki jih posameznik nadzoruje. Na ta način je določena organizacijska piramida, v preteklosti so prevladovale visoke in ozke, današnji trend pa so nižje in bolj sploščene piramide.

- **Kompleksnost** je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov ter predstavlja število različnih delovnih mest in število različnih enot ali oddelkov (Dimovski, 2000, str. 22, 23). Nanaša se na tri dimenzije, in sicer vertikalno (pomeni globino organizacije oziroma število ravni v podjetju), horizontalno (število oddelkov na določeni ravni oziroma število delovnih mest) in prostorsko (obstoje ene ali več lokacij). Kompleksnost je običajno večja v velikih podjetjih. Najpogostejši načini oblikovanja oddelkov so po poslovnih funkcijah, po proizvodih in po geografskih področjih (Robbins, 2001, str. 415-417).
- **Centralizacija** je stopnja koncentracije odločitev na samem vrhu hierarhične lestvice. Kje se torej nahaja avtoriteta za odločanje, na zgornjih ali na spodnjih ravneh? Več avtoritete za odločanje na vrhu pomeni centralizirano organizacijo. Z delegiranjem pristojnosti na nižje hierarhične ravni pa se pojavlja decentralizirana organizacija.
- **Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja znanja zaposlenih (Daft, 1998, str. 18). Merimo jo s povprečno izobrazbo podjetja ali pa delov podjetja. Profesionalizacija je visoka, če so za delo v podjetju potrebni visoko izobraženi delavci.
- **Kadrovska struktura** nam pove, kateri ljudje so zaposleni in kako. Delež ene vrste izobraženih, usposobljenih, poklicev ... primerjamo z vsemi zaposlenimi (Rozman, 2000, str. 26, 27). Kadrovska struktura se imenuje tudi konfiguracija, za katero ugotovljamo razmerja med zaposlenimi iz različnih funkcij in oddelkov (Daft, 1998, str. 18).

Na podlagi omenjenih organizacijskih spremenljivk za vsako podjetje ugotovimo drugačno organizacijsko strukturo glede na njihove značilnosti.

2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Podjetja se v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske variable ali spremenljivke. Pravzaprav se združbe situacijskim spremenljivkam prilagajajo. Z njimi velikokrat določimo želeno, najbolj primerno organizacijsko strukturo oziroma njene sestavne dele (npr. tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna struktura).

Organizacijska struktura in procesi so torej odvisni od situacijskih oziroma kontingenčnih spremenljivk. Najbolj pogoste so: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v podjetju (Rozman, 2000, str. 27, 28). Njihov vpliv na organizacijo bom podrobneje razdelala v nadaljevanju.

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo lahko opredelimo v ožjem ali pa v širšem smislu. Tehnologija v širšem smislu pomeni znanje, ki je potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v končne proizvode ali storitve. Tehnika pa je ožja opredelitev, in sicer so to sredstva, s katerimi izvajamo že

omenjeno spreminjanje (Rozman, 2000, str. 31). Hellriegel in Slocum (1996, str. 94, 95) v svoji opredelitvi združita obe zgoraj omenjeni.

Tehnologija vpliva na oblikovanje organiziranosti združbe in potrebuje določeno delovno silo, organizacijske procese ter tudi tehnologiji prilagojeno oblikovanje delovnih mest. Tako različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje soodvisnosti.

Različne vrste tehnologij lahko razvrstimo v tri tipe: posamično, serijsko ali masovno ter procesno. Določena tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna zahtevata organsko strukturo, serijska pa mehanistično strukturo. Pomembno pa je tudi ločevanje tehnologije na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja so bolj avtomatizirana, manj fleksibilna. Imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, standardizacije in decentralizacije. Storitvena tehnologija zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141). Storitve lahko delimo še naprej na rutinske, za katere sta značilni visoka možnost členitve in nizka variabilnost, in nerutinske, za katere pa sta značilni nizka možnost členitve in visoka variabilnost. Obstajajo tudi združbe, ki hkrati uporabljajo oba tipa tehnologije (Rozman, 2000, str. 31-39).

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja poslujejo v okolju, ki ga sestavljajo trg, kupci, konkurenca v panogi ... Obstaja torej povezava med podjetjem in okoljem, in sicer okolje vpliva na poslovanje in doseganje ciljev združbe, podjetje pa s svojim prilagajanjem povratno vpliva na okolje. V tem procesu se spreminja tudi organizacijska struktura združbe.

Ena izmed opredelitev okolja je sistemska opredelitev: »Okolje je skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in tudi vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu« (Rozman, 2000, str. 40).

Okolje torej zelo vpliva na uspešnost poslovanja združbe, vendar se ga ne da v popolnosti predvideti, zato je prisotna določena mera negotovosti. Poznamo šest elementov, ki sestavljajo negotovost okolja: stabilno in nestabilno okolje (glede na število sprememb); homogeno (v posameznih delih okolja se vplivi ne razlikujejo preveč) in heterogeno okolje; koncentrirano (manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev) in disperzirano okolje; enostavno (na podjetje vpliva le nekaj delov okolja) in kompleksno okolje; stopnja turbolentnosti (zaznamuje enkratnost, slabo predvidljivost in velikost sprememb okolja) ter obseg razpoložljivih virov.

Teorija biološke evolucije nam ponuja drugačen pristop k vplivu okolja na organizacijo. Ta teorija deluje v nasprotju s prepričanjem sistemske teorije in predpostavlja, da organizacije ne

moremo hitro prilagajati in spreminjati. Tega naj bi bila zmožna samo na novo nastala podjetja, ki v evolucijskem postopku preživijo samo zato, ker so najbolj prilagojena. Pri uspehu podjetja igrata pomembno vlogo tudi sreča in naključje. V procesu evolucije pa naj bi veljali principi variacije, selekcije ter borbe za obstanek. Spreminjanje podjetja je samo naključni pojav, zato bi se moralo podjetje zavestno in neprestano prilagajati okolju (Rozman, 2000, str. 41-46).

Čim bolj dinamično in kompleksno je okolje, tem bolj organsko mora biti podjetje organizirano. Čim stabilnejše in preprostejše je okolje, tem primernejša je mehanistična struktura (Robbins, 2001, str. 433).

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Na organizacijo podjetja vpliva tudi velikost podjetja, ki jo lahko razumemo na več načinov, kar je odvisno od uporabljenega kriterija. Poznamo več kriterijev za ugotavljanje velikosti podjetja: število zaposlenih, prihodki in aktiva. Ne glede na vrsto kriterija za merjenje velikosti podjetja pa lahko opredelimo tri razrede: majhna, srednja in velika podjetja. Za večja podjetja je značilna mehanistična organizacija, za manjša pa organska organizacija. Na vsako združbo pa delujejo določeni dejavniki v smeri organizacijske rasti in razvoja. Pogosto je rast podjetja pogoj za pridobitev kakovostnih vodstvenih delavcev. Prav tako so raziskave pokazale, da veliko združb dosega dobre ekonomske rezultate samo v primeru, da rastejo. Podjetja, ki stagnirajo ali celo nazadujejo, tvegajo, da jih bodo prehiteli tekmeči. To še posebej velja v panogah z visokimi naložbami v raziskave in razvoj ali trženje svojih izdelkov in storitev.

V procesu poslovanja podjetja rastejo. Tako lahko iz majhnih in srednje velikih podjetij zrastejo velike združbe. To je življenjski cikel podjetja, sestavljen iz štirih faz: rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti (Rozman, 2000, str. 47-55).

2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

»Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi« (Rozman, 2000, str. 56). Doseganje ciljev pomeni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Zaposleni skušajo postavljene cilje doseči, pri tem pa si postavljajo nove in tudi poti za njihovo doseganje. Iz tega lahko ugotovimo, da cilji bistveno vplivajo na vedenje in delovanje ljudi. Poglavitni namen ciljev je usmerjanje in motiviranje zaposlenih, hkrati pa predstavljajo merila učinkovitosti in uspešnosti podjetij. Podjetje mora imeti več ciljev, ker različne enote v podjetju ne morejo imeti enakih ciljev kot celotno podjetje. Organizacijska veda razlikuje tri temeljne vrste ciljev: cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143). Strategije pa predstavljajo poti oziroma sredstva za doseganje ciljev, pri čemer mora organizacijska struktura slediti strategiji podjetja za doseganje postavljenih ciljev (Robbins,

2001, str. 430). Sledijo si v določenem zaporedju, kar pomeni tudi ustrezno spreminjanje ali razvoj organizacijskih struktur. Kratkoročni cilji in strategije so povezani z mehanistično organizacijo, dolgoročni cilji in strategije pa z organsko organizacijo.

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

V organizaciji se oblikujejo razmerja in strukture, ki zahtevajo ustrezne nosilce, to so zaposleni. Spremenljivko zaposleni pa štejemo med najbolj nepredvidljiv dejavnik izmed vseh vplivov na organizacijo. Ravno zaposleni namreč vplivajo na organizacijo s svojim znanjem, navadami in sposobnostmi. Danes predstavljajo motivacija, znanje ter sposobnosti zaposlenih pomemben konkurenčni dejavnik, zato je izrednega pomena, da ravnatelji dobro poznajo zaposlene v podjetju, saj le tako lahko skupaj uspešno uresničijo cilj podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144).

Poseben problem predstavlja dejstvo, da se zaposleni med seboj lahko bistveno razlikujejo. Razlike opazimo v njihovih osebnostih, sposobnostih, sistemu delovnih vrednot, občutenjih in razpoloženju pri delu. Specifične značilnosti posameznikov zahtevajo poseben način komuniciranja, motiviranja, vodenja in ravnanja. Vedenje zaposlenih se razlikuje tudi glede na to, ali delujejo kot posamezniki ali pa so povezani v skupine. Za skupine zaposlenih, kjer le-ti sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo, so značilne tudi različne vloge, ki jih prevzamejo posamezni člani in pa tudi razna pravila, tako formalna kot tudi neformalna (Rozman, 2000, str. 64-73).

V mehanistični organizaciji glede na njene značilnosti v največji meri potrebujejo delavce z nižjo izobrazbo. V organski organizaciji pa se pojavljajo potrebe po višji izobrazbi zaposlenih, pri tem pa morajo ustrezati tudi njihove sposobnosti.

2.3 Mehanistična in organska organizacija

Glede na situacijske in organizacijske spremenljivke ločimo dve skrajnosti organizacije: mehansko (mehanistično) organizacijo in organsko organizacijo. Organizacija vsake združbe se glede na organizacijske spremenljivke tako nagiba v eno ali v drugo smer. Na drugi strani pa s situacijskimi spremenljivkami ugotovimo, v katero smer je nagibanje za združbo dejansko najbolj primerno. V nadaljevanju predstavljam nekatere značilnosti najprej mehanske in nato še organske organizacije.

Za **mehanistično organizacijo** je značilno, da najbolje deluje v stabilnem okolju z jasno definiranimi cilji ter stabilno tehnologijo, kjer se izvajajo rutinske aktivnosti. Takšne značilnosti pa lahko pripisujemo velikim podjetjem z masovno proizvodnjo. Za mehanistično organizacijo torej veljajo naslednje značilnosti (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela;

- poudarek 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 osredotočeno na vrhu hierarhije;
- večinoma vertikalna razmerja;
- delovanje zaposlenih uravnavano z navodili nadrejenih;
- lojalnost in poslušnost članov združbe nadrejenim;
- poudarek na notranjem, specializiranem znanju in ne splošnem znanju ali sposobnostih.

Organska organizacija je bolj prilagodljiva in primernejša za manjša podjetja, za katera je značilna specializirana proizvodnja, tržne niše in majhne serije. Posluje v nestabilnih razmerah. Za organsko strukturo zato veljajo naslednje lastnosti, ki so nasprotne navedenim pri mehanistični strukturi (Rozman, 2000, str. 28, 29):

- poudarek je dan povezavi med specialnim znanjem in izkušnjami ter celotno delovno nalogo;
- narava posameznega dela izhaja iz celote;
- prisotno je neprestano prilagajanje in spreminjanje dela posameznika v interakciji z drugimi;
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh;
- povezanost ljudi ni le strokovna;
- prisotno je omrežje kontrole, avtoritete in komuniciranja, na posameznika vpliva skupen interes in povezava z drugimi za uspeh podjetja, ne pa pogodba med njimi in nadrejenimi, ki predstavlja neosebno podjetje;
- vse znanje in vsemogočnost ni več stvar vrha hierarhije, poznavanje tehničnih in komercialnih znanj je razpršeno v omrežju, kjer so »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja;
- prisotno je horizontalno in diagonalno komuniciranje med ljudmi na različnih položajih, bolj gre 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 izven podjetja, na trg in podobno.

Razlike med mehansko in organsko organizacijsko strukturo so povzete v spodnji tabeli na podlagi ugotovitev, ki jih poda Kavčič (1991, str. 185).

Tabela 1: Mehanska in organska struktura.

Značilnosti strukture	Mehanska struktura	Organska struktura
odprtost do vplivov okolja	skuša minimizirati vplive in zmanjšati negotovost	se prilagaja vplivom
formalizacija dejavnosti	velika	majhna
diferenciacija dejavnosti	specifične, izključujoče se funkcije in oddelki	splošne, prekrivajoče se dejavnosti
usklajevanje dejavnosti	na podlagi hierarhije in administrativnih postopkov	na podlagi medsebojnega sodelovanja
oblast in struktura	koncentrirana, hierarhična	razpršena
vir moči	položaj	znanje in strokovnost
odgovornost	opredeljena s položajem v organizacijski strukturi	določena z razmerji, pričakovanji
vplivi v strukturi	hierarhični enosmerni, navzdol	obojesmerni
postopki in pravila	številni, pisni, formalni	redki, nenapisani, neformalni
razlike v moči in statusu	velike razlike med ravnmi	majhne razlike med ravnmi
odločanje	centralizirano, koncentrirano na vrhu	centralizirano in razporejeno po organizaciji
stalnost strukture	težnja k relativni nespremenljivosti	stalno prilagajanje novim razmeram

Vir: Kavčič, 1991, str. 185.

3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR PODJETJA

Na podlagi situacijskih spremenljivk lahko oblikujemo najustreznejšo organizacijsko strukturo podjetja. Vsaka oblika organizacijske strukture pa ima določene prednosti in slabosti. Za določeno združbo je treba izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza razmeram dela in poslovanja (Možina, 1994, str. 392).

3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

Klasične oblike organizacijskih struktur zelo pregledno obravnava Rozman (2000, str. 86). Velika večina avtorjev, ki opisujejo različne oblike organizacijskih struktur, navaja predvsem naslednje oblike:

- enostavna organizacijska struktura;
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura;
- produktno-matrična organizacijska struktura;
- decentralizirana organizacijska struktura in
- projektno-matrična organizacijska struktura.

Enostavna oblika organizacijske strukture je prisotna v majhnih podjetjih, kjer je zaposlenih malo ljudi (glej Priloga 1, Slika 1). Lastnik je hkrati tudi glavni manager (ravnatelj) ter glavni podjetnik, ki opravlja posamezne poslovne funkcije in je nosilec novih zamisli. Manager je torej osrednja oseba, zato je vse odvisno od njega, kar je slabost te strukture. Prednosti pa so: hitro reagiranje, jasne odgovornosti ter nizki stroški vzdrževanja strukture (Rozman, 2000, str. 86).

V preteklosti je bila **poslovno-funkcijska oblika** prevladujoča organizacijska struktura (glej Priloga 1, Slika 2). Osnovni značilnosti take strukture sta delitev podjetja na poslovne funkcije in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni ravnatelj se ukvarja z usklajevanjem poslovnih funkcij in je s tem odgovoren za poslovanje podjetja in njegov uspeh. Tovrstno strukturo v večini uporabljajo mala in srednje velika podjetja, kjer prevladuje stabilno okolje, ki ni preveč kompleksno, in za katera je značilna rutinska tehnologija ter proizvodnja ene skupine proizvodov.

Schermerhorn (2002, str. 259) obravnava funkcijsko obliko organizacijske strukture, ki jo sestavlja več skupin ljudi. Za vsako skupino ljudi so značilne podobne sposobnosti in opravljanje podobnih nalog. Poslovno-funkcijska področja so zato med seboj prepletena in odvisna drug od drugega. Medsebojno usklajevanje med poslovnimi funkcijami je pregledno v podjetjih z enim proizvodom. Koordinacija med področji pa postane nepregledna pri nadaljnji diverzifikaciji. Posledica tega je oblikovanje štabnih enot (Rozman, 2000, str. 86-89).

Produktno-matrična oblika organizacijske strukture nastane s širjenjem proizvodnje podjetja na več skupin proizvodov (glej Priloga 1, Slika 3). Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov.

Najpomembnejša pomanjkljivost produktno-matrične strukture je dvojna odgovornost, kar pomeni, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu (opravlja svojo poslovno funkcijo) kot tudi produktnemu ravnatelju (odgovoren je za uspešnost posamezne skupine proizvodov). Oba ravnatelja poročata glavnemu ravnatelju (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 350).

Ta struktura je primerna za večja in srednja podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev, ki delujejo v dokaj negotovem okolju in imajo nerutinsko tehnologijo. Poudarek je na specializaciji in na proizvodih samih (Rozman, 2000, str. 89-92).

S širjenjem proizvodnih programov prihaja v podjetjih do potrebe po različnih pristopih znotraj posamezne poslovne funkcije. Da podjetje ne zaide v ekonomske ali organizacijske težave, ga je smiselno razdeliti po poslovnih enotah, od katerih vsaka vsebuje določene poslovne funkcije. Posledica rasti podjetja, njegove notranje diverzifikacije ter naraščajoče kompleksnosti okolja je oblikovanje **decentralizirane organizacijske strukture** (glej Priloga 1, Slika 4). Imenujemo jo lahko tudi poslovno enotna struktura. Nekateri jo imenujejo produktna, spet drugi divizijska in tudi korporacijska. Ta struktura se pojavlja zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Okolje je spremenljivo z zmerno visoko negotovostjo, primerna pa je

pri horizontalni diverzifikaciji programov, ne pa tudi pri vertikalni, ker so povezave med fazami tesnejše (Rozman, 2000, str. 92-95).

Projektno-matrična oblika organizacijske strukture je ena izmed organizacijskih struktur za vključitev projektov, kamor pa vključujemo še projektni management (glej Priloga 1, Slika 5). Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični strukturi, vendar obstajajo določene razlike. Najpomembnejša razlika je, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Projekti pa so občasni in pri njih gre za usklajevanje strokovnih in neponavljajočih se del. Tovrstna struktura se je pojavila v začetku sedemdesetih let in je značilna za izvajanje velikih projektov, vendar ne moremo reči, da je prevladujoča ali množična. Zanj je značilno spremenljivo okolje z veliko stopnjo negotovosti in nerutinska tehnologija (Rozman, 2000, str. 98, 99).

3.2 Novejše oblike organizacijskih struktur

Dejstvo je, da se vse že omenjene strukture ne pojavljajo v povsem čisti obliki, ampak se med seboj prepletajo. Poleg tega nastajajo še nekatere nove oblike (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 140-148):

- mrežna organizacijska struktura;
- teamska organizacijska struktura;
- procesna organizacijska struktura in
- hibridna (konglomeratna) organizacijska struktura, ki jih bom opisala v nadaljevanju.

Te novejše oblike sledijo glavnim trendom pri razvoju organizacijskih struktur (Schermerhorn, 2002, str. 270-274), kot so: zmanjševanje števila hierarhičnih ravni (z dodatnimi ravnalnimi ravnmi naraščajo stroški, hkrati pa je oteženo komuniciranje in odločanje); povečevanje pristojnosti ravnateljev (število podrejenih se bo povečevalo in s tem tudi pristojnosti ravnatelja, kar pripelje do sploščene organizacijske strukture); odprava neposredne podrejenosti le enemu nadrejenemu (zaradi uporabe teamov, ki pokrivajo več poslovnih funkcij, matričnih struktur ter povečanega zavedanja pomena kupcev, zaposleni odgovarjajo hkrati več nadrejenim); povečano delegiranje in pooblašanje (ravnatelji vedno bolj pooblašajo zaposlene, da sami sprejemajo odločitve v povezavi z svojim delom); decentralizacija s centralizacijo (čeprav pooblašanje in delegiranje povečuje decentralizacijo v organizacijah, pa napredek v informacijski tehnologiji hkrati omogoča ohranitev centraliziranega nadzora).

Do pojava **mrežne organizacijske strukture** (glej Priloga 1, Slika 6) je sprva prišlo v podjetjih, ki so se ukvarjala z informacijsko tehnologijo. Za to gospodarsko panogo pa je značilen izjemen napredek, ki je povzročil zmanjšanje potreb po administrativnih delavcih in ravnateljih iz sredine hierarhične lestvice. Za mrežno organizacijo je značilno, da se dejavnosti, kjer ima podjetje konkurenčno prednost, ohranjajo v matični združbi, preostale

poslovne funkcije pa pokrivajo posamične združbe ali posamezniki (outsourcing ali zunanje izvajanje), ki so povezani z matično združbo, dandanes predvsem elektronsko. Na ta način se izmenjuje znanje, spretnosti in finančni podatki. Pri tej obliki organizacijske strukture gre za pristop k oddelčenju, ki širi idejo horizontalne koordinacije in sodelovanja preko meja združbe (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 141). Mreža podjetij je tudi navidezna organizacijska struktura (prek elektronskega komuniciranja je povezanih več podjetij). Pri tem se komunikacija in teamsko delo prenašata na daljavo s pomočjo informacijskih orodij. To od vodstva zahteva: iskanje priložnosti in virov globalno; maksimalno izrabo vseh virov za poslovanje, lastnih in tujih; izvajanje samo tistih funkcij, za katere se določena organizacija lahko specializira; v zunanje izvajanje dati tiste aktivnosti, ki jih pogodbeni partnerji lahko izvajajo hitreje in z nižjimi stroški (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 355).

Za **teamsko organizacijsko strukturo** (glej Priloga 1, Slika 7) je značilno, da se delovne aktivnosti organizirajo okrog delovnih teamov. Ti sami skrbijo za svoje usmerjanje in imajo pristojnost sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del. Vodij praktično ni več, člani teama pa sami prevzemajo razne odgovornosti (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 144, 145).

Ena izmed oblik organizacijskih struktur je tudi **procesna organizacijska struktura** (glej Priloga 1, Slika 8). Imenuje se tudi vodoravna organizacijska struktura in predstavlja enega izmed pristopov k organiziranju (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 145, 146). Gre za oblikovanje teamov, ki imajo svobodo pri kreativnem razmišljanju in pri 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).

Hibridna (konglomeratna) organizacijska struktura (glej Priloga 1, Slika 9) kombinira značilnosti različnih pristopov, da bi zadostila specifičnim strateškim potrebam združbe (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 147). Značilna je za velika sestavljena podjetja. Poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, se organizirajo v poslovnih enotah tako kot pri decentralizirani organizaciji. Pri tem nekatere poslovne funkcije ostanejo centralizirane. Tako na isti ravni nastajajo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, hkrati pa te tudi usklajujejo (Rozman, 2000, str. 99). Seveda to ni edina možnost hibridne organizacijske strukture, prav tako se lahko prepletata poslovno-funkcijska, ki jo opisujem v nadaljevanju in procesna struktura.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA TE-TOL-a

V naslednjih točkah sledi predstavitev podjetja Termoelektrarna Toplarna Ljubljana. Opisala bom nekaj najpomembnejših značilnosti podjetja, zgodovino, dejavnost, lastniško strukturo,

poslanstvo, vizijo, strateške cilje, organizacijsko strukturo podjetja ter s tem predstavila sliko podjetja.

4.1 Zgodovina, dejavnost in opis TE-TOL-a

Gradnja Toplarne v Mostah se je začela v zgodnjih 60-ih prejšnjega stoletja. Pred tem je del Ljubljane ogrevala stara ljubljanska termoelektrarna v Slomškovi ulici, ki je obratovala od leta 1903 do 1966. V letu 1972 se je Toplarna Ljubljana reorganizirala v dve delovni organizaciji: Termoelektrarno toplarno Ljubljana, ki je zadržala proizvodnjo toplotne energije, in Komunalno energetiko Ljubljana, ki je prevzela distribucijo. V osemdesetih letih se je Toplarna Ljubljana preimenovala v Termoelektrarno Toplarno Ljubljana (v nadaljevanju TE-TOL) in postala največja proizvajalka ogrevne toplote za daljinsko ogrevanje v Republiki Sloveniji. Danes je proizvajalka ogrevne toplote, električne energije in tehnološke pare. Prednost kombinirane proizvodnje je v večjem izkoristku goriva in bistveno manjšem onesnaževanju okolja v primerjavi z individualnimi kurišči (Predstavitvena brošura Termoelektrarne Toplarne Ljubljana, 1995). S kombinirano proizvodnjo električne in toplotne energije pa se dosega tudi večja ekonomičnost (izkoristek) pri izrabi primarne energije (premoga). Poceni proizvodnja toplotne energije je v zadnjih desetletjih omogočila zelo hiter razvoj daljinskega ogrevanja v Ljubljani (<http://www.te-tol.si>, 2004).

Pomen TE-TOL-a za mesto Ljubljana je naslednji:

- ekonomična predelava primarne energije;
- zanesljiva dobava toplotne in električne energije ter tehnološke pare;
- izboljšanje ekoloških razmer v mestu;
- prispevek k urbanizaciji mesta;
- javno nadzorovana poraba energije.

TE-TOL je proizvodno in storitveno podjetje, katerega dejavnosti so naslednje:

- proizvodnja električne energije;
- proizvodnja pare in tople vode;
- trgovina na debelo z ostanki in odpadki;
- drugo projektiranje in tehnično svetovanje;
- tehnično preizkušanje in analiziranje.

V TE-TOL-u zagotavljajo električno energijo za 3 % slovenskih potreb in več kot 90 % potreb po toploti v sistemu daljinskega ogrevanja mesta Ljubljane.

Povprečno število zaposlenih delavcev v TE-TOL-u v letu 2003 je bilo 306 delavcev. Med 306 zaposlenimi delavci je bilo zaposlenih 48 žensk (15,6 %) in 258 moških (85,3 %). V letu 2004 pa sta bila na dan 31. 7. 2004 zaposlena dva delavca več.

4.2 Lastniška struktura TE-TOL-a

TE-TOL je družba z omejeno odgovornostjo. Lastnika podjetja sta dva: Republika Slovenije, Vlada Republike Slovenija in Mestna občina Ljubljana. Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije zajema 64,57 % osnovnega kapitala družbe, Mestna občina Ljubljana pa 35,43 % osnovnega kapitala družbe. TE-TOL je torej javno podjetje, ki se ukvarja z gospodarsko dejavnostjo. Organe upravljanja družbe sestavljajo skupščina, nadzorni svet in direktor. Podjetje vodi direktor, ki ga imenuje nadzorni svet na podlagi javnega razpisa in je imenovan za pet let.

4.3 Poslanstvo, vizija in strateški cilji TE-TOL-a

Poslanstvo TE-TOL-a je varna, zanesljiva, ekonomična in okolju prijazna proizvodnja toplotne energije za potrebe daljinskega ogrevanja mesta Ljubljane in električne energije za potrebe elektroenergetskega sistema (<http://www.te-tol.si>, 2004).

Vizija TE-TOL-a je želja, na obstoječi ljubljanski lokaciji, z uporabo obstoječe in nove tehnologije ter z učinkovito rabo primarnih virov v soproizvodnji, proizvajati in prodajati toplotno in električno energijo po konkurenčnih oziroma tržno zanimivih cenah, s trajnim povečevanjem tržnega deleža ob upoštevanju ekonomskega, socialnega in okoljskega razvoja, torej v smislu trajnostnega razvoja in nenehnega izboljševanja (<http://www.te-tol.si>, 2004).

Glavni strateški cilji TE-TOL-a pa so:

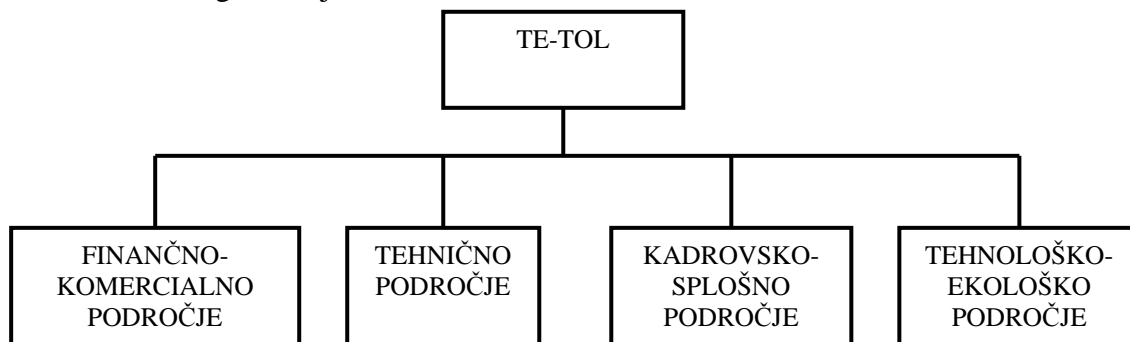
- operacionalizacija oziroma izvedba vseh strateških investicij, ki bodo povečevale tržno konkurenčnost in zmanjševale vpliv na okolje;
- varna in zanesljiva proizvodnja;
- cenovno konkurenčna proizvodnja energetskih produktov;
- okolju prijazen proizvajalec energije;
- združiti proizvodne kapacitete v sistemu daljinskega ogrevanja mesta Ljubljana v eno organizacijsko celoto;
- prepoznavnost v okolju, izboljšanje imidža;
- širitev ponudbe energetskih produktov in
- učinkovita izraba kadrov.

4.4 Organizacijska struktura TE-TOL-a

Kot sem že omenila, je bilo v TE-TOL-u na dan 31. 7. 2004 zaposlenih 308 delavcev (Ritlop, 2004). Na podlagi tega je organizacija podjetja TE-TOL-a postavljena tako, da se zagotovi kar najuspešnejše izvajanje vseh funkcij. Podjetje je sestavljeno iz štirih področij: finančno-komercialnega, tehničnega, kadrovskega in tehnološko-ekološkega področja (glej spodnjo sliko). Vsako področje se deli še naprej in tako dobimo še podrobnejšo sliko podjetja

(glej Priloga 4, Slika 10). Rečem lahko, da je po obliki ta struktura neke vrste poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

Slika 1: Prikaz organizacijske strukture TE-TOL-a.



Vir: Interni podatki podjetja: organizacijska struktura podjetja, 2004.

Finančno-komercialno področje je eno izmed širših področij v organizacijskem smislu podjetja, saj zajema in opravlja kar nekaj poslovnih funkcij. Med te poslovne funkcije sodijo nabavna, prodajna, finančna in računovodska funkcija. Finančno-komercialno področje v TE-TOL-u vključuje:

- ekonomsko-finančni sektor, ki ga sestavljajo: računovodska služba, plansko-analitska služba in finančna služba;
- prodajno-nabavni sektor, ki je sestavljen iz nabavne službe s skladiščem ter iz komercialno-logistične službe;
- oddelek za ekonomiko in javna naročila.

Tehnično področje v TE-TOL-u skrbi za proizvodnjo, ki je značilna za podjetje. Za to področje so značilne naslednje poslovne funkcije: raziskovalno-razvojna funkcija, funkcija priprave proizvodnje, proizvodna funkcija in funkcija tehničnega nadzora. Tehnično področje v TE-TOL-u vključuje:

- sektor proizvodnje, ki je sestavljen iz službe obratovanja in energetske-analitske službe;
- službo strojnega vzdrževanja, službo elektro vzdrževanja, službo gradbenega vzdrževanja in službo za avtomatiko, regulacije in meritve (ARM);
- razvojni sektor.

Kadrovsko-splošno področje se ukvarja s kadrovsko, splošno ter varstveno poslovno funkcijo. Skrbi predvsem za usklajene ter pozitivne odnose med delavci in podjetjem. Kadrovsko-splošno področje v TE-TOL-u vključuje:

- kadrovsko-splošno službo in službo varstva pri delu.

Tehnološko-ekološko področje sledi predvsem trendu razvoja tehnologije, s čimer skušajo v podjetju čim bolje rešiti tudi ekološki problem. Ravno zaradi tega tehnološko-ekološko področje v TE-TOL-u vključuje:

- službo tehnološko-ekološkega nadzora in laboratorij.

Posebnost omenjene organizacijske strukture je služba za informatiko ali avtomatska obdelava podatkov (AOP), ki je v bistvu nekakšna štabna enota te organizacije. Na sliki celotne organizacijske strukture TE-TOL-a pa ni vrisanih še nekaterih samostojnih delovnih mest, ki spadajo pod vodstvo podjetja (glej Priloga 4, Slika 10). Njihovo delo je za podjetje zelo pomembno, predvsem pa odgovorno. Pod vodstvo TE-TOL-a torej štejemo še pravno svetovalko, notranjo revizijo, predstavnika vodstva za kakovost, predstavnika vodstva za okolje, pomočnika direktorja in službo za stike z javnostmi.

5. ANALIZA ORGANIZACIJE EFS-a

Za predstavitev podjetja sledi analiza organizacije ekonomsko-finančnega sektorja, kjer bom predstavila omenjen sektor, prikazala bom tudi obstoječo organizacijo tega sektorja ter analizirala organizacijske in situacijske spremenljivke. Med drugim bom nekaj besed namenila tudi opisom delovnih mest, členitvi poslovnega procesa in povezovanju delovnih nalog na delovna mesta, s čimer bom sklepala na značilnosti obstoječe organizacije podjetja.

Podatke, ki sem jih potrebovala za preučevanje, da sem lahko pristopila k omenjeni analizi, sem pridobila z različnimi metodami in tehnikami. Najprej sem obiskala internetno stran podjetja in pridobila še nekaj internih dokumentov podjetja. Nato sem opravila intervju z vodjo ekonomsko-finančnega sektorja in med svojim delom v tem sektorju opravila tudi vlogo opazovalke poteka dela. Z zbranimi podatki sem izvedla analizo dejanskega stanja in si pomagala pri ugotavljanju problemov ter predlaganju rešitev.

5.1 Predstavitev EFS-a

Ekonomsko-finančni sektor (v nadaljevanju EFS) je podrejena organizacijska enota finančno-komercialnemu področju in enakovredna organizacijska enota prodajno-nabavnemu sektorju. Omenila sem že, da prodajno-nabavni sektor sestavljajo nabavna služba s skladiščem in komercialno-logistična služba; EFS pa sestavljajo finančna služba, računovodska služba in plansko-analitska služba. V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala omenjene službe v EFS-u ter analizirala njihovo organiziranost.

V EFS-u je trenutno zaposlenih 12 ljudi, od tega je 10 žensk in 2 moška, poleg tega jim je v pomoč še ena študentka.

Finančna služba (FS) poravnava obveznosti in skrbi za priliv denarja, vodi knjigo prejetih faktur, skrbi za likvidnost, solventnost in kreditno sposobnost. Iz naštetega ugotovimo, da je glavna naloga finančne službe spremljanje finančnih tokov in zagotavljanje plačila obveznosti. S spremljanjem tekočih ter bodočih prilivov in obveznosti se podjetje izogne

neprijetnim situacijam, kot so nesolventnost, nelikvidnost, kreditna in investicijska nesposobnost.

Računovodska služba (RS) spremlja in knjiži vse poslovne dogodke v podjetju. Znotraj nje se vodi materialno, stroškovno in finančno knjigovodstvo ter knjigovodstvo osnovnih sredstev in plač. Materialno knjigovodstvo ovrednoti prevzeti material v skladišču. Spremljajo se vse izdaje in prejemi materiala, vodi se zaloga materiala. Stroškovno knjigovodstvo evidentira vse stroške po svoji razčlenitvi zaradi potreb po določanju nosilcev stroškov in nošenja odgovornosti njihovega nastanka ter za primerjavo realizacije s planom. Knjigovodstvo osnovnih sredstev spremlja stanje osnovnih sredstev po količini in vrednosti. Vodi se evidenca nabave, odprodaje in obrabe. Evidenca osnovnih sredstev služi za obračun revalorizacije in amortizacije osnovnih sredstev in kot osnova za vrednotenje premoženja. Finančno knjigovodstvo evidentira vse finančne dogodke, vezane na prilive in odlive, s salda konti pa skrbi za usklajevanje stanj upnikov in dobaviteljev.

Plansko-analitska služba (PAS) izdeluje poročila in statistične kazalce za preteklo poslovanje podjetja ter plane za pričakovano poslovanje. Podatke za izdelavo omenjenih prikazov plansko-analitska služba dobi od ostalih služb podjetja. Prikazi se izdelujejo za notranje in zunanje uporabnike. Poročila se izdelujejo za kvartalno obdobje (3, 6, 9 in 12 mesečno). Poročila dajo informacijo o preteklih poslovnih dogodkih, ki vplivajo na rezultat poslovanja. V njih so podatki o količinski proizvodnji električne in toplotne energije, dobavi, porabi in zalogi energetskih goriv ter poslovni rezultat podjetja v določenem obdobju. Podatki se lahko primerjajo s podatki v planu in doseženimi rezultati poslovanja v enakem obdobju preteklega leta. Plan prikazuje planirano poslovanje podjetja. V njem je prikazana planirana proizvodnja električne in toplotne energije, poraba energetskih goriv, predračunska bilanca uspeha, planirano investicijsko in tekoče vzdrževanje, investicije, predračunska bilanca stanja, predračunski izkaz finančnih tokov, predračun denarnih tokov, kadrovske-splošne zadeve.

Delovne naloge EFS-a:

- odgovornost in koordinacija za sestavo letnih poslovnih planov in poslovnih poročil;
- koordinacija in kontrola nad sestavo računovodskih izkazov in bilanc;
- sodelovanje pri presoji ekonomike investicij;
- sodelovanje pri delu zunanjih revizijskih in ostalih zunanjih organizacij;
- zagotavljanje finančnih sredstev iz tekočega poslovanja in zagotavljanje zunanjih finančnih virov za tekočo likvidnost podjetja;
- doseganje ciljev, ki izhajajo iz finančne strategije;
- sodelovanje pri pregledu pogodb s kupci in dobavitelji;
- sodelovanje pri izdelavi finančnih konstrukcij ter pri izvajanju naložb podjetja;
- plasiranje prostih finančnih sredstev v skladu s finančno naložbeno politiko in strategijo;
- kontrola nad izvajanjem pri izterjavi računov ter

- obvladovanje finančnih tveganj (kreditno, naložbeno, tečajno in obrestno) in sklepanje zavarovanj za premoženje in delavce v podjetju.

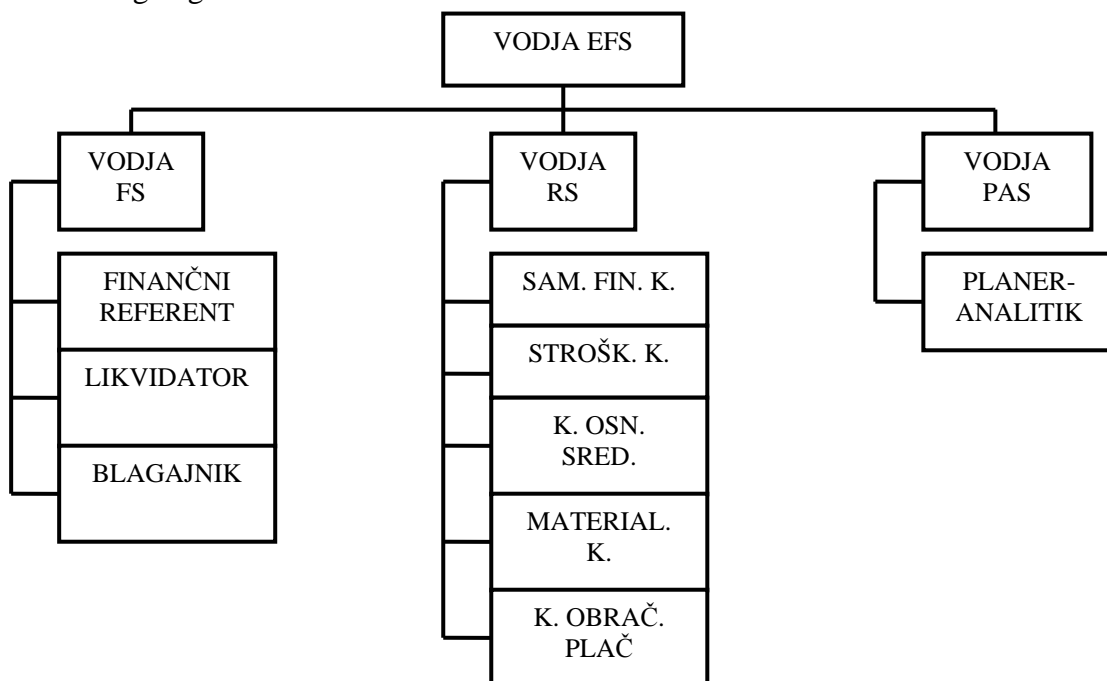
Pooblastila EFS-a:

- zastopanje podjetja pri predstavljanju računovodskih izkazov in pri predstavljanju finančnih izkazov;
- pridobivanje in dostop podatkov na vseh organizacijskih ravneh v podjetju za spremljanje in analiziranje uspešnosti poslovanja;
- kontrola nad izvajanjem finančne politike na področju prodaje in nabave;
- pregled in potrjevanje vseh pogodb v zvezi s finančnimi klavzulami;
- zastopanje podjetja pri urejanju finančnih razmerij ter
- priprava predloga za poravnavo ali odpis terjatev.

5.2 Organizacijska struktura EFS-a

Organizacijsko strukturo EFS-a bom prikazala na spodnji sliki z organigramom delovnih mest sektorja. Iz slike je razvidno, da ima vsaka služba EFS-a svojega vodjo. Vsem trem pa je nadrejen vodja sektorja. Vsi delavci sektorja so torej vodji sektorja podrejeni.

Slika 2: Organigram EFS-a z vidika delovnih mest.



Vir: Interni podatki podjetja: organizacijska struktura EFS-a, 2004.

5.3 Opisi delovnih mest

Opisi delovnih mest so pomembni podatki podjetja, saj nam nazorno prikazujejo organizacijsko strukturo podjetja in kažejo na dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Iz njih lahko razberemo, kakšne naloge in dolžnosti imajo zaposleni na posameznem delovnem mestu in kakšna izobrazba, znanja in izkušnje so za to potrebne. Vsi opisi delovnih mest EFS-a so prikazani v Prilogi 2.

Opisi delovnih mest poleg opisa del, ki jih opravlja posameznik na delovnem mestu, torej vsebujejo tudi druge informacije. Naziv delovnega mesta nam pove funkcijo zaposlenega v podjetju. Šifra delovnega mesta je zapisana za interno uporabo podjetja. Organizacijska enota nam nakaže položaj delovnega mesta v organizacijski strukturi podjetja. Potrebno izobrazbo nam povejo naslednji podatki: strokovna izobrazba, stopnja in smer. Delovne izkušnje in posebna znanja so zaželeni sposobnosti zaposlenih za posamezno delovno mesto. Odgovornost za delo pomeni delo v okviru nekih pristojnosti, za katere mora biti zaposleni odgovoren. Osnove za delo so pripomočki, ki pomagajo zaposlenemu pri delu. Vplivi okolja in moralno-etični pogoji so informacije, ki so pomembne za zaposlenega, ko se odloča za opravljanje delovnega mesta. Poskusno delo je poskusna doba, v kateri se delavec izkaže, ali je sposoben za učinkovito opravljanje dela. Druge značilnosti pa so razne druge pomembne informacije.

V hierarhiji EFS-a TE-TOL-a je vodja tega sektorja (glej Priloga 2, Tabela 1) na najvišjem mestu. Ta ima veliko odgovornost dela in predstavlja sektor, ki je za uspešnost poslovanja podjetja zelo pomemben. Organizacijske sposobnosti vodje tega sektorja so prav tako zelo pomembne. Najpomembnejša opravila so vodenje in organiziranje dela sektorja, izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela sektorja. Vodji EFS-a TE-TOL-a je bila do nedavnega v pomoč pri delu tudi tajnica tega sektorja, ki pa se je v juliju 2004 upokojila. V prihodnosti ne nameravajo zaposliti nove tajnice, ker ne predvidevajo več teh delovnih mest za sektorje. Nameravajo namreč obdržati samo tajnice področij in tajnico direktorja.

Naslednjo raven sestavljajo vodje finančne, računovodske in plansko-analitske službe. Vodja finančne službe (glej Priloga 2, Tabela 2) je v okviru EFS-a podrejen vodji tega sektorja in nadrejen finančnemu referentu, likvidatorju in blagajniku. Bistvo tega delovnega mesta je vodenje in organiziranje dela službe, izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe. Take naloge opravljata tudi vodja računovodske in vodja plansko-analitske službe. Najpomembnejša naloga finančnega referenta (glej Priloga 2, Tabela 3) je zagotavljanje in vodenje evidence, da se po izdanih instrumentih za zavarovanje plačil izvršuje plačila v skladu s predpisi. Delo likvidatorja (glej Priloga 2, Tabela 4), ki pripravlja in vodi prispele račune, trenutno opravlja študentka. Blagajnik (glej Priloga 2, Tabela 5) vodi celotno blagajniško poslovanje.

Vodja računovodske službe (glej Priloga 2, Tabela 6) je nadrejen samostojnemu finančnemu knjigovodji, stroškovnemu knjigovodji, knjigovodji osnovnih sredstev, materialnemu knjigovodji in knjigovodji obračuna plač. Samostojni finančni knjigovodja (glej Priloga 2, Tabela 7) opravlja vodenje glavne knjige na podlagi Slovenskih računovodskih standardov in pravilnika o knjigovodstvu. Stroškovni knjigovodja (glej Priloga 2, Tabela 8) skrbi za sestavljanje obračunske kalkulacije proizvodov in storitev ter izračunavanje elementov lastne cene. Naslednje delovno mesto je knjigovodja osnovnih sredstev (glej Priloga 2, Tabela 9), katerega naloga je zbiranje in pripravljane ter knjiženje vse dokumentacije v zvezi z osnovnimi sredstvi in investicijami. Zbiranje, urejanje in kontroliranje pravilnosti prevzemnic in zahtevnic za material in drobni inventar je delo materialnega knjigovodje (glej Priloga 2, Tabela 10). Ne smem pozabiti še na knjigovodjo obračuna plač (glej Priloga 2, Tabela 11), katerega naloga je vodenje obračunskih listin in osebnih kartonov delavcev.

Vodja plansko-analitske službe (glej Priloga 2, Tabela 12) je nadrejen planerju-analitik. Zanimivo je, da sta v tej službi zaposlena 2 moška, v ostalih službah tega sektorja pa same ženske. Planer-analitik (glej Priloga 2, Tabela 13) skrbi za zbiranje, obdelovanje in združevanje posameznih področnih planov v enoten gospodarski plan.

Iz zgoraj omenjenih tabel so razvidne točno določene naloge, ki jih mora opravljati zaposleni na posameznem delovnem mestu.

5.4 Proces členitve poslovnega procesa EFS-a

V prilogi 3 sem na podlagi opazovanja poteka dela opredelila dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za posamezna delovna mesta, ki sem jih črpala iz opisov delovnih mest. Pri tem sem upoštevala osemurni delovni dan, od katerega sem odštela polurni odmor za malico in tako dobila sedem ur in pol za opravljanje posameznega delovnega mesta. To sem vključila v dnevno trajanje delovnih nalog za posamezna delovna mesta. Pri mesečnem trajanju delovnih nalog za posamezna delovna mesta sem vzela povprečno število delovnih dni v mesecu na leto, to je 22 dni, in te pretvorila v ure, pri čemer sem zopet odštela čas za malico.

5.5 Povezovanje delovnih nalog na delovna mesta (v delokroge)

Število delovnih nalog v EFS-u je torej glede na število delovnih mest v tem sektorju precejšnje. Na podlagi opisov vseh delovnih mest pa bom izločila le nekaj najpomembnejših delovnih nalog, ki povezujejo EFS v celoto.

EFS med drugimi zahteva izvajanje naslednjih delovnih nalog:

- 1) vodenje in organiziranje dela sektorja, izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela sektorja;

- 2) vodenje in organiziranje dela službe, izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe;
- 3) zagotavljanje in vodenje evidence, da se po izdanih instrumentih za zavarovanje plačil izvršuje plačila v skladu s predpisi;
- 4) pripravljane in vodenje prispelih računov;
- 5) vodenje celotnega blagajniškega poslovanja;
- 6) vodenje glavne knjige na podlagi Slovenskih računovodskih standardov in pravilnika o knjigovodstvu;
- 7) sestavljanje obračunske kalkulacije proizvodov in storitev ter izračunavanje elementov lastne cene;
- 8) zbiranje in pripravljane ter knjiženje vse dokumentacije v zvezi z osnovnimi sredstvi in investicijami;
- 9) zbiranje, urejanje in kontroliranje pravilnosti prevzemnic in zahtevnic za material in drobni inventar;
- 10) vodenje obračunskih listin in osebnih kartonov delavcev;
- 11) zbiranje, obdelovanje in združevanje posameznih področnih planov v enoten gospodarski plan.

Na podlagi vseh zgoraj naštetih delovnih nalog lahko oblikujem linearni grafikon odgovornosti, ki ga prikazuje spodnja tabela. Zaporedne številke pred zgoraj omenjenimi delovnimi nalogami ustrezajo zaporednim številkam stolpcev v linearnem grafikonu odgovornosti.

Linearni grafikon odgovornosti vsebuje posamezna delovna mesta in ključne delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni na posameznih delovnih mestih. Iz njega lahko razberemo, katero delovno mesto je pristojno za opravljanje določene naloge in v okviru katerih pristojnosti je zaposleni za svoje delo tudi odgovoren.

Tabela 2: Linearni grafikon odgovornosti.

Delovna naloga	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	Zahtevan obseg (mesečno v urah)
vodja EFS-a	X											33
vodja FS		X										33
finančni referent			X									66
likvidator				X								55
blagajnik					X							44
vodja RS		X										33
samostojni finančni k.						X						11
stroškovni k.							X					16,5
k. osnovnih sredstev								X				11
materialni k.									X			16,5
k. obračuna plač										X		22
vodja PAS		X										33
planer-analitik											X	33

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

5.6 Analiza organizacijskih spremenljivk EFS-a

V nadaljevanju bom obravnavala posamezne organizacijske spremenljivke EFS-a in hkrati omenila tudi organizacijske spremenljivke TE-TOL-a. Oboje namreč določajo sedanjo organiziranost.

Formalizacija

Stopnja formalizacije je visoka v TE-TOL-u in tudi v EFS-u. Za sektor je visoka formalizacija tudi priporočljiva, saj mora biti delo v finančni in v računovodski službi usklajeno s številnimi predpisi in zakoni. To pomeni, da so posamezni postopki natančno predpisani. V plansko-analitski službi pa tega ni zaslediti. Problem, ki sem ga zasledila na tem mestu, so nekoliko zastareli opisi delovnih mest, ki ne vsebujejo ažuriranih podatkov in so zato nekoliko drugačni od dejanske slike. Omeniti pa moram, da je v pripravi nova sistematizacija delovnih mest in s tem novi opisi delovnih mest, za katero je le še vprašanje časa, kdaj bo izvedena. Predlog za novo sistematizacijo delovnih mest je pripravil vodja EFS-a ob pomoči vodje finančne, računovodske in plansko-analitske službe. Realizacijo tega predloga pa bo morala izvesti kadrovska-splošna služba. Na nekaterih drugih področjih v podjetju so reorganizacijo delovnih mest že izvedli, ponekod pa imajo to še v planu. To bo pripomoglo k boljšemu delovanju celotnega podjetja.

Specializacija ali tehnična delitev dela

Specializacija oziroma tehnična delitev dela je visoka, saj posamezen delavec opravlja manjši del skupne naloge. Celo podjetje uporablja enak računalniški program, vsak zaposleni je zadolžen in specializiran za svoje področje in tako se delo vseh posameznikov združi v celoto. To lahko razberem predvsem iz opisov delovnih mest, kjer so opredeljene delovne naloge za posamezno delovno mesto, za katerega je vsak zaposleni tudi usposobljen. Zaposleni ne poznajo podrobno dela svojih sodelavcev iz drugih služb. Večina opravlja le svoje določene naloge znotraj službe, ki pa so ločene od dela drugih služb. Poznajo pa delo sodelavcev znotraj službe, kjer opravljajo svoje delo, tako, da so v primeru krajše odsotnosti urejena nadomeščanja zaposlenih znotraj služb. Zelo težavna je zamenjava določenega zaposlenega, predvsem v primeru daljše odsotnosti. Specializacija pa v podjetju povzroči tudi določene slabosti. S tem je namreč povečana usmerjenost zaposlenih v svoje delovne naloge, kar posledično povzroči oteženo komunikacijo z drugimi zaposlenimi, ker je oteženo oddajanje ali sprejemanje komunikacijskega sporočila.

Standardizacija

Standardizacija pomeni, da enake delovne naloge v celem podjetju izvajajo na enak način. Gre za visoko standardizacijo, saj enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju in hkrati podobno na različnih lokacijah. V finančni in računovodski službi določene delovne naloge potekajo po enakem postopku vsak dan. Delo v EFS-u in tudi v TE-TOL-u temelji na enakem računalniškem sistemu, ki je na tem področju dela dandanes zelo zaželen.

Hierarhija avtoritete

V povezavi s hierarhijo avtoritete pa moram reči, da je število hierarhičnih ravni veliko. Trenutno ima podjetje namreč kar pet nivojev v hierarhični piramidi. TE-TOL se deli na štiri področja (finančno-komercialno, tehnično, kadrovsko-splošno in tehnološko-ekološko področje), ki so si v statutu organiziranosti podjetja med seboj enakovredna. V praksi si ta področja niso popolnoma enakovredna, saj je največji del delavcev zaposlenih v tehničnem področju, ker se podjetje ukvarja s proizvodnjo električne in toplotne energije. Močno pa je tudi finančno-komercialno področje, in sicer z vidika poslovanja podjetja. Tudi v EFS-u je hierarhija avtoritete visoka, saj so prisotni kar trije nivoji, in sicer vodja sektorja, vodje služb in ostali zaposleni. Tako si sledi tudi razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Gre za navpično hierarhično piramido, ker le-ta vsebuje toliko nivojev in vertikalno komunikacijo.

Kompleksnost

Za sam sektor je značilna srednja kompleksnost. EFS vključuje tri službe, kjer je zaposlenih 12 delavcev. Vsi zaposleni skupaj delajo na eni geografski lokaciji. Organizacijska struktura TE-TOL-a je glede na pet ravni v podjetju, glede na število delovnih mest na določeni ravni in geografsko lokacijo prav tako srednje kompleksna.

Centralizacija ali decentralizacija

Vse pomembne odločitve na nivoju EFS-a so v pristojnosti vodje tega sektorja. Najbolj odgovorne odločitve v TE-TOL-u sprejema direktor podjetja, drugače pa se pristojnosti v TE-TOL-u delegirajo na nižje hierarhične ravni podjetja. Gre torej za centralno vodeno podjetje s strani direktorja, kljub temu pa imajo ostale vodje prav tako veliko pristojnosti.

Profesionalizacija

V EFS-u imajo samo vodje višjo ali visoko izobrazbo, ostali zaposleni pa srednješolsko oziroma poklicno. Vodja EFS-a in vodja finančne službe imata univerzitetno izobrazbo, torej VII/1. stopnjo izobrazbe, vendar vodja finančne službe končuje magisterij. Vodja računovodske in vodja plansko-analitske službe imata VI. stopnjo izobrazbe. Trije zaposleni s V. stopnjo izobrazbe se izobražujejo ob delu, da bodo pridobili VI. stopnjo izobrazbe. Študentka, ki pomaga v finančni službi, ima dokončano V. stopnjo izobrazbe. Ostali zaposleni imajo nižjo izobrazbo. Delo samo zahteva srednjo stopnjo profesionalizacije. Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje na vseh področjih, kjer je potrebno, je zaposlenim omogočeno, saj se lahko redno izobražujejo in izpopolnjujejo z različnimi seminarji in tečaji. Formalna izobrazba zaposlenih v EFS-u je podana v spodnji tabeli. Zaposleni v TE-TOL-u so za opravljanje svojih delovnih mest večinoma ustrezno izobraženi in se še izpopolnjujejo, kar jim omogoča in jih pri tem spodbuja tudi samo podjetje.

Tabela 3: Formalna izobrazba zaposlenih v EFS-u na dan 31. 12. 2003.

Izobrazba	Št. zaposlenih	%	Delovna mesta
IV.	4	31	Blagajnik, materialni knjigovodja, stroškovni knjigovodja, knjigovodja obračuna plač.
V.	5	39	Planer-analitik, finančni referent, likvidator, samostojni finančni knjigovodja, knjigovodja osnovnih sredstev.
VI.	2	15	Vodja RS, vodja PAS.
VII/1.	2	15	Vodja EFS-a, vodja FS.
SKUPAJ	13	100	

Vir: Letno poročilo TE-TOL-a za leto 2003.

Kadrovska struktura

V TE-TOL-u je glede na zahtevnost dela, ki ga zaposleni opravljajo, kadrovska struktura v podjetju ustrezna. To velja tudi za EFS, kar lahko razberemo iz opisov delovnih mest EFS-a v Prilogi 2 in v diplomskem delu iz Tabele 3, ki prikazuje formalno izobrazbo zaposlenih EFS-a, iz Tabele 4, ki prikazuje starostno strukturo zaposlenih TE-TOL-a ter iz Tabele 5, ki prikazuje delovno dobo zaposlenih TE-TOL-a.

Glede na vse obravnavane značilnosti (organizacijske spremenljivke) lahko rečem, da gre v EFS-u še za izrazito mehanistično organizacijo, kar velja tudi za podjetje v celoti. Mehanistična organizacija ima namreč naslednje značilnosti: visoka specializacija; standardizacija; formalizacija; centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnimi

komunikacijami, ki so prisotne tudi v EFS-u. V nasprotju z mehansko organizacijo so v organski organizaciji v ospredju teamsko delo brez stroge hierarhije; vsestranske, ne le vertikalne komunikacije; majhna stopnja formalizacije in standardizacije; nizka specializacija in močna decentralizacija, kar pa ni značilnost niti EFS-a niti TE-TOL-a.

5.7 Analiza situacijskih spremenljivk EFS-a

Vsako podjetje izoblikuje svojo, specifično organizacijo. Oblikovanje organizacije pa se prilagaja ciljem podjetja, ki si jih le-ta želi doseči. Tako postane organizacijska struktura sredstvo za uresničevanje ciljev, torej se mora spreminjati v skladu s spremenjenimi cilji. V nadaljevanju se bom osredotočila še na obravnavo situacijskih spremenljivk. Tehnologija, okolje, velikost, cilji in strategije ter zaposleni so spremenljivke, ki določajo tehnično, komunikacijsko, motivacijsko ter oblastno strukturo, skupaj pa izoblikujejo ravnalno organizacijsko strukturo. S proučevanjem vpliva situacijskih spremenljivk na podjetje se prične iskanje najustreznejše organizacijske strukture. Za tem sledi usklajevanje in prilagajanje organizacijskih spremenljivk. Glavni cilj je torej uskladiti situacijske in organizacijske spremenljivke. To bo pomenilo tudi boljše poslovanje celotne združbe. V nadaljevanju bom opredelila, kakšen je vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo EFS-a, pri vsaki situacijski spremenljivki pa bom omenila tudi vpliv na organizacijo TE-TOL-a.

5.7.1 Vpliv tehnologije na organizacijo EFS-a

Glavne dejavnosti EFS-a so sestava letnih poslovnih planov in poročil ter računovodskih izkazov in bilanc, zagotavljanje finančnih sredstev in obvladovanje finančnih tveganj. Te dejavnosti so storitvene, in sicer je večina storitev rutinskih. Za ponudbo teh storitev pa je dandanes potrebna predvsem računalniška podpora. Razvoj računalniške tehnologije ima velik vpliv na vsa področja v podjetju zaradi težnje po računalniško podprtih sistemih, vendar najbolj na finančno-komercialnem področju, katerega del je tudi EFS, kjer delo poteka v večji meri računalniško. V EFS-u prevladuje ustno komuniciranje.

TE-TOL pa združuje tako proizvodno kot tudi storitveno dejavnost. Proizvodnja toplotne in električne energije je v podjetju na prvem mestu, vendar opravljajo tudi nekaj storitev, ki se nanašajo na samo proizvodnjo. Najpomembnejše dejavnosti TE-TOL-a so torej proizvodnja električne energije ter pare in tople vode. Trgovina na debelo z ostanki in odpadki, projektiranje in tehnično svetovanje ter tehnično preizkušanje in analiziranje pa so stranske dejavnosti, ki jih opravljajo v TE-TOL-u, ker so pogojene z glavno proizvodno dejavnostjo. Tovrstno proizvodnjo bi uvrstila v masovno proizvodnjo.

Za proizvodne dejavnosti različnih podjetij je primerna mehanistična organizacijska struktura. V primeru storitvenih dejavnosti načeloma bolj ustreza organska struktura, kar pa velja le za

storitve unikatne narave. Na podlagi tega lahko zaključim, da je za TE-TOL in za EFS z vidika vpliva tehnologije ustrezna mehanistična organizacija.

5.7.2 Vpliv okolja na organizacijo EFS-a

Okolje je pomemben dejavnik, ki lahko močno vpliva na podjetje. Glavno okolje EFS-a je celotno podjetje TE-TOL. Prav tako je pomembno zunanje okolje TE-TOL-a, ki lahko predstavlja izzive ali pa celo potencialno konkurenco za celotno podjetje ali samo za del podjetja. Konkurenca je na področju poslovanja danes vsepovsod zelo velika, zato je prispevek delovanja EFS-a zelo pomemben, navsezadnje je od tega sektorja odvisno tudi uspešno poslovanje celotnega podjetja. Tudi v tujini je konkurenca velika. Trenutno večino poslov, ki so povezani z delom tega sektorja, opravljajo zaposleni sami in ne iščejo znanja, sposobnosti in profesionalnosti drugje. Se pa mora EFS nenehno prilagajati spremembam na trgu, da se lahko prilagaja današnjim zahtevam trga, s tem pa tudi podjetja. Prav tako se mora EFS nenehno prilagajati potrebam celotnega podjetja. EFS mora biti zelo povezan z nekaterimi ostalimi sektorji v podjetju. Predvsem je pomembna povezava s prodajno-nabavnim sektorjem. EFS namreč razpolaga z denarnimi sredstvi ter usklajuje prilive in odlive podjetja. Oba sektorja morata biti v navezi, usklajena in racionalna pri odločitvah. Število sprememb v EFS-u je dolgoročno gledano veliko, kratkoročno gledano pa je teh manj. Predvsem mislim na način poslovanja, saj se ozirajo za trendi današnjega trga in jim sledijo, za kar pa so spremembe nujno potrebne. Gre za homogeno, koncentrirano in enostavno okolje, kar kaže na stabilno okolje sektorja.

Za TE-TOL je značilno tudi bolj stabilno kot pa nestabilno okolje. V letošnjem letu so v smeri povezav z okoljem odprli službo za stike z javnostmi, ki skrbi za nemoten pretok informacij iz okolja kot tudi v obratni smeri: iz samega podjetja v okolje. V povezavi s proizvodnjo pa je pomembna tudi zahteva po vedno večji kakovosti in skrbi za okolje. Podjetje je že marsikaj postorilo v tej smeri. S presojo sistema vodenja kakovosti v letu 1997 so prejeli mednarodni certifikat skladnosti s standardom SIST ISO 9001. V oktobru 2002 so pridobili certifikat skladnosti s standardom SIST EN ISO 14001. Pridobili pa so tudi certifikat skladnosti s standardom SIST EN ISO/IEC 17025. Razmišljajo tudi o vpeljavi plinskega ogrevanja mesta Ljubljane z okolico. Tem trendom pa bi morali slediti že prej, saj jih je konkurenca prehitela. Že kar nekaj ljubljanskih stanovanj uporablja napeljavo plinskega ogrevanja, vsa na novo zgrajena stanovanja pa bodo tudi imela omenjen način ogrevanja.

Mehanistična organizacija ustreza stabilnemu okolju. Organska organizacija je odgovor na nestabilno in kompleksno okolje. Okolje, v katerem deluje EFS, je zaenkrat še razmeroma stabilno, ponekod tudi nestabilno, zato je še vedno primerna mehanistična organizacijska struktura, s tem pa tudi za TE-TOL z vidika vpliva okolja.

5.7.3 Vpliv velikosti na organizacijo EFS-a

Hierarhična lestvica je glede na celotno podjetje primerno razvejana tudi v EFS-u. Glede na navedene dejavnike, ki določajo velikost podjetja ter ostalih sektorjev in služb v TE-TOL-u, se EFS uvršča med majhne organizacijske dele podjetja. Zaposleni se med seboj dobro poznajo, poznajo pa tudi delo svojega sodelavca, vendar le znotraj posameznih služb. Sodelovanje med posameznimi službami pa tudi oddelki in samimi zaposlenimi poteka preko baze podatkov, po elektronski pošti, telefonsko ali ustno. Napredna informacijska tehnologija omogoča vodstvenim delavcem, da so kar se da dobro povezani s svojimi nadrejenimi, podrejenimi in okoljem podjetja. V koraku s časom se veča tudi ponudba storitev, ki jih ponuja EFS. Glavne vrednote službe so kakovost in zanesljivost dela.

Za ocenjevanje velikosti podjetja je najpogostejše, čeprav ne edino merilo, število zaposlenih. V TE-TOL-u je bilo na dan 31. 7. 2004 zaposlenih 308 delavcev. S tem podatkom lahko obravnavano podjetje uvrstim med velika podjetja. Za večino velikih podjetij je značilna mehanistična organizacija in tudi za TE-TOL to velja. Hierarhična lestvica vsebuje v TE-TOL-u 5 ravni in je razvejana, komunikacije pa so večinoma vertikalne, elektronske, pisne in v določeni meri tudi ustne. Glede na velikost podjetja je dejanska organizacijska struktura ustrezna, ima pa tudi določene pomanjkljivosti, ki jih bom omenila nekoliko kasneje.

Z vidika vpliva velikosti je tako za EFS kot tudi za TE-TOL ustrezna mehanistična organizacija, ki je zelo pogosta za velika podjetja v Sloveniji.

5.7.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo EFS-a

Glavni cilj EFS-a je ustvarjati dobiček podjetja, delovati v skladu s predpisi in zakoni ter uspešno načrtovati podatke za prihodnost. Za prihodnost imajo že zastavljen pomemben organizacijski cilj, to je nova sistematizacija delovnih mest v sektorju, kar bo pripomoglo k še večji strokovnosti in izobraženosti kadra. Cilji so na ravni sektorja operativni, natančno določeni, predvsem za krajši rok. Ciljem in strategijam podjetja morajo slediti vsa področja, vsi sektorji in vse službe v TE-TOL-u. Med drugimi tudi EFS sledi ciljem in strategijam podjetja.

Vsekakor najpomembnejši cilj TE-TOL-a (takoj za doseganjem finančnih rezultatov) je: slediti čim boljšim ekološkim izboljšavam. Na tem področju so tudi že marsikaj postorili, saj je njihov cilj proizvajati okolju prijazno električno in toplotno energijo. TE-TOL skuša zagotoviti tudi smotrno poslovanje, kar jim uspeva s skrbjo za zaposlene s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, sprotnim razreševanjem konfliktov, ekološkimi izboljšavami, uvajanjem teamskega dela in še z marsičem. Poslovni svet pa dandanes zahteva nemoteno komunikacijo in najpopolnejše vire komunikacij. Ravno zaradi tega postaja povezava z internetom nuja za vsako podjetje, tudi za takšna, katerih dejavnost ni neposredno

povezana z digitalnim svetom. To je cilj, ki je v TE-TOL-u sicer že realiziran, mu pa v koraku s časom še vedno skušajo slediti. Pomemben cilj obravnavanega podjetja je torej sledenje trendom tehnologije na vseh področjih dejavnosti. Z ustrežno strategijo lahko podjetje uresničuje zadane opisne oziroma dolgoročneje cilje.

Cilji EFS-a ustrezajo mehanistični organizacijski strukturi. Cilji podjetja, ki težijo k trendom današnjega sveta, pa ustrezajo organski organizacijski strukturi.

5.7.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo EFS-a

Največjo odgovornost v EFS-u ima vodja tega sektorja, ki ima za to tudi ustrezno izobrazbo. Izobrazbena struktura ekonomsko-finančnega sektorja je povprečna, saj ima največ zaposlenih poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Vodja sektorja in vodje služb pa imajo višjo ali visoko izobrazbo. Vodja finančne službe je prvi v podjetju začel pripravljati magisterij in zato predstavlja spodbudo drugim za izpopolnjevanje izobrazbe. Izobrazba zaposlenih v tem sektorju je v večji meri ekonomska, kar je ustrezno za ta del podjetja. Vsi zaposleni v tem sektorju imajo že nekajletne izkušnje in so redno zaposleni. Delo je večinoma samostojno, odgovorno in zahteva precej natančnosti in zanesljivosti. Fluktuacija je zaenkrat zmerna (znotraj podjetja), vendar se bo povečala s pričakovanimi upokojitvami in z realizacijo nove sistematizacije delovnih mest.

Zaposleni predstavljajo najpomembnejši dejavnik uspešnosti vsakega podjetja. Za optimalno poslovanje je zato izrednega pomena stalna in kakovostna skrb za celoten kader podjetja. Glede na izkušnje s TE-TOL-om lahko rečem, da je ta skrb v podjetju prisotna in da je to velika prednost tega podjetja. Na tem mestu je namreč eden najpomembnejših vidikov neprestano izobraževanje z novimi znanji in tehnikami, kamor sodijo razni strokovni seminarji, sejmi, predstavitve ter strokovni in poslovni obiski. Vse to v TE-TOL-u organizirajo glede na potrebe podjetja. Izobraževanje delavcev, ki se lahko izvaja interno ali pa eksterno, v TE-TOL-u planira in kontrolira socialna delavka kadrovske službe. Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju se iz leta v leto izboljšuje, saj se zaposleni dodatno izobražujejo, kar TE-TOL podpira. Zadovoljiva je glede na potrebe podjetja. Le proizvodni delavci podjetja imajo nekoliko nižjo izobrazbo, vendar še vedno zadovoljivo potrebam njihovega dela. Na podlagi tega lahko rečem, da je izobrazbena struktura TE-TOL-a ustrezna in se izboljšuje v skladu s potrebami današnjega sveta.

Povprečna starost zaposlenih delavcev v TE-TOL-u na dan 31. 12. 2003 je bila 40,52 let. Starost zaposlenih vpliva na njihovo vedenje in delovanje v podjetju. Starostno strukturo zaposlenih TE-TOL-a predstavlja spodnja tabela.

Tabela 4: Starostna struktura zaposlenih TE-TOL-a.

Starost delavcev	Število delavcev	%
manj kot 20 let	0	0
od 20 do 30 let	34	11
od 30 do 40 let	104	34
od 40 do 50 let	104	34
od 50 do 60 let	64	21
nad 60 let	0	0
SKUPAJ	306	100

Vir: Letno poročilo TE-TOL-a za leto 2003.

S starostjo zaposlenih pa je povezana tudi delovna doba delavcev, ki jo prikazuje naslednja tabela.

Tabela 5: Delovna doba zaposlenih TE-TOL-a.

Delovna doba	Število delavcev	%
do 5 let	11	36
od 5 do 10 let	34	11
od 10 do 20 let	104	34
od 20 do 30 let	99	32
od 30 do 40 let	58	19
nad 40 let	0	0
SKUPAJ	306	100

Vir: Letno poročilo TE-TOL-a za leto 2003.

Hitre spremembe v okolju predstavljajo velik izziv tudi za zaposlene. Ti najbolj občutijo neugodne spremembe v podjetju. V TE-TOL-u namenjajo dovolj pozornosti tudi ocenjevanju uspešnosti zaposlenih s strani nadrejenih. To ocenjevanje je mesečno. Glede na doseganje ciljev in na podlagi rezultatov dobijo zaposleni ustrezne bonitete (npr. stimulacija).

Ne morem pa reči, da je v TE-TOL-u povsod prisotno teamsko delo, saj ponekod niti ni potrebno ali prisotno ustrezno sodelovanje med posameznimi sektorji. Večina zaposlenih namreč teži k doseganju lastnih ciljev in opravljanju svojih nalog. Znotraj služb si med seboj sicer ob nastanku težav pomagajo, kadar pa gre za sodelovanje med posameznimi sektorji ali službami, se pojavijo težave. Menim, da je vzrok za to v starostni strukturi zaposlenih. Starejši zaposleni namreč za novosti potrebujejo več časa in ker so že dolgo zaposleni v podjetju, so nagnjeni bolj k mehanskosti. Na tem področju bo moralo podjetje najti kakšno rešitev, saj je takšna situacija moteča za delovanje posameznikov in tudi samega podjetja. Moteča zato, ker se s tem poslabšujejo odnosi med zaposlenimi, manjša je tudi možnost motiviranja zaposlenih za dobre odnose in za veselje do dela. Poleg tega zaposleni ne delujejo za doseganje skupnih ciljev, kar predstavlja oviro, ker so si cilji v nasprotju.

Na podlagi vseh zgoraj navedenih vplivov zaposlenih na organizacijo lahko rečem, da ima TE-TOL mehanistično organizacijo. Glede na trenutno sestavo zaposlenih, pri čemer se jih večina bliža upokojitvi, ocenjujem, da je usmerjenost organizacije trenutno ustrezna. Mlajša

populacija, ki prihaja, je bolj naklonjena spremembam in teži k drugačni usmerjenosti, bolj organski. Temu se bo moralo podjetje prilagoditi, če bo hotelo v bodoče še uspešno delovati.

6. KRITIČNA OBRAVNAVA DEJANSKE ORGANIZACIJE V TE-TOL-u IN V EFS-u PODJETJA TER PREDLOGI ZA SPREMEMBE

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

Dejanska organizacijska struktura TE-TOL-a je poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki vsebuje tudi eno štabno službo. Na vrhu hierarhične piramide podjetja je vodstvo TE-TOL-a, ki se deli na štiri področja (finančno-komercialno, tehnično, kadrovsko-splošno in tehnološko-ekološko). Služba za informatiko je štabna enota podjetja. Pod vodstvo pa spadajo še nekatera samostojna delovna mesta oziroma službe, ki pa niso vrisane v sliko njihove organizacijske strukture. To so pravna svetovalka, notranja revizija, predstavnik vodstva za kakovost, predstavnik vodstva za okolje, pomočnik direktorja in služba za stike z javnostmi. Njihovo delo je za podjetje zelo pomembno, predvsem pa odgovorno. Kljub temu, da ta delovna mesta niso vrisana v organizacijsko strukturo TE-TOL-a, na tem mestu nastanejo slabosti. Omenjena delovna mesta, razen namestnika direktorja, namreč niso enakovredna direktorju podjetja, ampak so mu podrejena in v pomoč pri njegovem delu. Hkrati tudi niso nadrejena direktorjem vseh štirih področij. Ena izmed možnih rešitev bi bila uvedba posameznih štabnih enot za omenjena delovna mesta.

Če se osredotočim naprej na kadrovsko-splošno in tehnološko-ekološko področje, lahko rečem, da so na tem mestu že bile izvedene določene spremembe v sami organizaciji. V sektorjih teh dveh področij so namreč ukinili eno raven menagementa in ta pojav lahko imenujem sploščevanje hierarhije. Preimenovali so nazive določenih delovnih mest, nekatere so ukinili in na nekaterih so ponudili možnost napredovanja nekaterim zaposlenim. Tudi na tehničnem področju se je že zgodilo nekaj sprememb. Podobno kot sem napisala že zgoraj, so tako naredili z enim sektorjem, dva pa zaenkrat še pustili, in sicer sektor proizvodnje in razvojni sektor. V prihodnosti pa jim predlagam enake spremembe tudi za ta dva sektorja. Tako bodo v podjetju delovale samo službe, zmanjšalo se bo število delovnih mest, kar je dolgoročno v interesu podjetja. Števila zaposlenih ne želijo zmanjševati z odpuščanjem, temveč z upokojitvami, ki so v prihodnosti pričakovane. Na koncu ostane še finančno-komercialno področje, kjer tudi še vedno obstajata dva sektorja. Eden izmed sektorjev je EFS, ki je glavni predmet mojega diplomskega dela, drugi sektor pa je prodajno-nabavni sektor. Podjetju predlagam, da nadaljujejo z že začeto strategijo ter s tem izenačijo to področje z ostalimi. Tako bodo v podjetju ostale le še službe na vseh štirih področjih.

V nekaterih službah je bila s preimenovanjem sektorjev posledično tudi že izvedena reorganizacija delovnih mest. V EFS-u je bila reorganizacija delovnih mest izvedena samo v plansko-analitski službi. V finančni in računovodski službi reorganizacije delovnih mest še ni bilo, je pa v planu nova sistematizacija delovnih mest. Podjetju predlagam spremembe v obeh službah. Iz finančne službe na podlagi opisov del predlagam premestitev delovnega mesta likvidatorja v računovodsko službo. Menim namreč, da kontrola ter vnos podatkov prispelih računov v računalniški sistem sodita bolj v okvir računovodske službe, kjer imajo evidenco računov, tako v papirnati kot v računalniški verziji. V finančni službi bi tako ostalo le delovno mesto finančnega referenta in blagajnika, ki bi lahko drug drugega nadomeščala v času odsotnosti. V računovodski službi bi torej predlagala uvedbo delovnega mesta likvidatorja. Nekatera delovna mesta bi združila po podobnosti in obsegu delovnih nalog in tako zmanjšala število delovnih mest. Novo delovno mesto likvidatorja, delovno mesto samostojnega finančnega referenta in delovno mesto knjigovodje obračuna plač ne bi združevala. Delovno mesto stroškovnega knjigovodje, knjigovodje osnovnih sredstev in materialnega knjigovodje pa bi združila v eno delovno mesto. In sicer zaradi podobnosti delovnih nalog, ki jih opravljajo. Pa tudi zato, ker gre pri vseh treh za knjiženje stroškov, ki so si različni le po vrsti stroška. Moj predlog za naziv tega novega delovnega mesta bi bil knjigovodja stroškov. Tako bi v računovodski službi ostala štiri delovna mesta, na katerih bi se uslužbenci med seboj nadomeščali v času odsotnosti. Ob tej priložnosti bi predlagala tudi posodobitev vseh opisov delovnih mest, dodajanje delovnih nalog, smiselno in natančno opredeljevanje le-teh ter dodajanje odgovornosti in pristojnosti posameznim delovnim mestom, s tem pa zahtevano višjo izobrazbo. To bi bila predlagana rešitev problema, ki sem ga že omenila, in sicer, da zastareli opisi delovnih mest ne vsebujejo ažuriranih podatkov in so zato drugačni od dejanske slike. Pri posodobitvi opisov delovnih mest bi podjetju predlagala med drugim tudi preimenovanje nekaterih nazivov delovnih mest (npr. za sedanji naziv delovnega mesta stroškovni knjigovodja bi bil bolj primeren naziv knjigovodja stroškov).

Za trenutek se bom ustavila še pri imenu obravnavanega ekonomsko-finančnega sektorja. Ob listanju nekaterih virov sem ugotovila, da bi bilo primernejše ime finančno-računovodski sektor. S preimenovanjem tega sektorja pa bi predlagala premestitev plansko-analitske službe iz tega sektorja v štabno enoto podjetja, ker je le-ta v pomoč predvsem direktorju, res pa je, da mora komunicirati tudi s finančno in računovodsko službo. Če pa bo podjetje v prihodnosti obdržalo samo službe, kot so si jih zamislili, se problem v imenu naziva tega sektorja ne pojavlja več. Potem se bodo morali bolj osredotočiti na dejstvo, da morajo biti vse službe v podjetju med seboj zelo močno povezane.

S pomočjo organizacijskih spremenljivk sem že ugotovila, da podjetju ustreza ugotovljena mehanistična organizacija, saj imajo izrazito visoko formalizacijo, specializacijo ali tehnično delitev dela, standardizacijo, hierarhijo avtoritete z vertikalno komunikacijo, srednjo kompleksnost, centralizacijo, srednjo profesionalizacijo in ustrezno kadrovske strukturo. Na podlagi ugotovljenih situacijskih spremenljivk lahko prav tako sklepam na mehanistično

organizacijo, čeprav je s strani postavljenih ciljev podjetja prisotna določena mera organskosti, pa tudi spreminjanje starostne strukture zaposlenih v podjetju v bližnji prihodnosti se nagiba k organskosti. V tej smeri bi predlagala nekaj sprememb, predvsem s sledenjem sodobnih trendov. Na tem mestu bi rada omenila opredelitev poslanstva in vizije s strani podjetja. Po mojem mnenju bi namreč moralo biti poslanstvo opredeljeno širše, dolgoročneje, pri čemer podjetje pojasni svoj obstoj. Vizija pa naj bi bila slika zelene prihodnosti. V opredelitvi, ki jo je podjetje zapisalo, pa je v viziji zapisalo bolj naloge poslanstva in obratno. Vizijo bi lahko podjetje postavilo tudi tako, da v svojo prihodnost vključi še plinsko oskrbo. Eden izmed dolgoročnih ciljev podjetja, ki se nagiba k organskosti, je namreč predvsem skrb za okolje in ekološke izboljšave. S tem pa je povezan tudi vpliv okolja na organizacijo. Podjetje namreč razmišlja tudi o vpeljavi plinskega ogrevanja mesta Ljubljane z okolico, ki je povezano s skrbjo za okolje. Ko bodo ta cilj uresničili, bodo dosegli svoj namen. Po drugi strani pa bi morali tem trendom slediti že prej, saj jih je konkurenca že prehitela. Kar nekaj ljubljanskih stanovanj namreč že uporablja napeljavo plinskega ogrevanja, vsa na novo zgrajena stanovanja pa bodo tudi imela omenjen način ogrevanja. Podjetju predlagam čim hitrejši odziv in uvedbo plinskega ogrevanja v čim krajšem času, kolikor se to le da. Nato pa prepričljiv nastop na trgu s ponudbo tovrstnih storitev. V povezavi z vplivom zaposlenih na organizacijo pa se pojavlja problem pomanjkanja sodelovanja. Menim, da bi vodje služb morali motivirati svoje zaposlene k sodelovanju z drugimi službami in sektorji. Na ta način bi rešili problem, ki je lahko za poslovanje podjetja v sodobnem svetu vse bolj ovirajoč. Podjetje bi namreč moralo v celoti delovati usklajeno. Zato bodo morali na tem področju nekaj spremeniti. Verjetno pa se bo marsikaj spremenilo tudi s prihajajočimi upokojitvami in novo delovno silo, ki bo morala biti bolj naklonjena prilagajanju podjetju in seveda okolju, v katerem podjetje deluje. Po mojem mnenju je organizacija podjetja glede na organizacijske in situacijske spremenljivke ustrezno mehanistično obarvana. S prihajajočo novo in mlajšo delovno silo ter trendi v prihodnosti pa bi podjetje moralo težiti bolj k organski organizaciji.

V bližnji prihodnosti je v planu tudi privatizacija TE-TOL-a. Verjetno se bo na podlagi tega organizacija podjetja v prihodnosti res spremenila. Privatizacija običajno zahteva večjo prilagodljivost, ostrejšše zahteve lastnikov, s tem pa bolj borben nastop na trgu.

SKLEP

Ne glede na vrsto organizacije ima vsaka svoje značilnosti in posebnosti. Prilagajati pa se mora vsem notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na delovanje in obstoj organizacije. Hkrati le-ti določajo najprimernejšo organizacijsko strukturo. Ni pa pomembna samo organizacija podjetij, ampak tudi organiziranost posameznih področij, sektorjev in služb v samem podjetju. To so organizacijski deli podjetja, ki imajo svojo organiziranost in svoje cilje. Te cilje morajo čim hitreje in uspešno doseči pri ustrezni organizaciji in upoštevanju vseh vplivov. Pomembno je torej, da obstaja prava organizacija že na teh področjih, da je

potem tudi globalna organizacijska struktura in s tem doseganje ciljev celotnega podjetja toliko učinkovitejše.

Termoelektrarna Toplarna Ljubljana se je glede na trenutne razmere znašla v položaju, kjer se pojavijo dvomi, ali obstoječa organizacijska struktura ustreza sedanjemu in prihodnjemu trgu. Ena izmed poti do odgovora na to vprašanje je analiza organizacije, v mojem diplomskem delu analiza organizacije enega izmed sektorjev (ekonomsko-finančnega). Na prvi pogled je ta pot preprosta, vendar ne v celoti. Prikazovanje obstoječe organizacije v podjetju ni zapleteno, nekoliko težje je ugotavljanje dejavnikov, ki so osnova za ugotovitev ustreznosti ugotovljene organiziranosti, pa tudi zadnji del analize, ki nam pove, ali organizacija ustreza ali ne, je nekoliko težji z vidika kritične presoje in predlaganja sprememb.

V diplomskem delu sem v okviru organizacijskih spremenljivk ugotavljala značilnosti obstoječe organizacijske strukture ekonomsko-finančnega sektorja podjetja Termoelektrarna Toplarna Ljubljana in tudi samega podjetja. V okviru situacijskih spremenljivk pa sem ugotavljala vplive tehnologije, okolja, velikosti podjetja, ciljev in strategij ter zaposlenih na organizacijo omenjenega sektorja in prav tako podjetja. Na podlagi obojih spremenljivk sem ugotavljala, kakšna naj bi bila obstoječa organizacija, mehanistična ali organska. Pri tem sem lahko iz organizacijske strukture ugotovila tudi obliko le-te.

Obstoječa organizacijska struktura Termoelektrarne Toplarne Ljubljana je mehanistična in po obliki poslovno-funkcijska. V kritični presoji sem razložila, kaj bi pri organizacijski strukturi spremenila, da bi bila le-ta boljša in ustrežnejša za sodobno poslovanje. Če bo podjetje izvedlo navedene spremembe in procese, se bo spremenila tudi oblika organizacijske strukture. Eden izmed predlogov je, da bi veljalo izoblikovati teamsko organizacijsko strukturo oziroma upoštevati bolj horizontalne oblike organizacijskih struktur.

Kaj se bo v resnici zgodilo s podjetjem in njegovo organizacijsko strukturo po izvedeni privatizaciji, pa ne zna pojasniti nihče, zato so aktualna samo ugibanja. Glede na to, da je okolje zelo nepredvidljivo na sploh, tudi najbolj natančna analiza organizacije in njene ustreznosti nikoli ne more dati gotovega in zanesljivega odgovora. Vsak končni odgovor o ustreznosti organizacije je lahko torej že naslednji dan zastarel. V prihodnosti pa bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo zagotavljala hitro odzivnost na spremembe v pogojih poslovanja. Izzivi so veliki. Uspeh pa je možen le ob zavedanju, da delo na področju organizacije podjetja dejansko nikoli ni končano.

LITERATURA

1. Daft Richard L.: Management. III. Edition. Fort Worth : West publishing company, 1998. 572 str.
2. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Sixth Edition. Cincinnati : South Western College Publishing, 1998. 701 str.
3. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
4. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
5. French Wendel L., Bell Cecil H. Jr., Zawacki Robert A.: Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change. Fourth Edition. Irwin : Library of Congress Cataloging, 1994. 604 str.
6. Hellriegel Don, Slocum John W.: Management. Seventh Edition. Cincinnati : South Westrn College Publishing, 1996. 799 str.
7. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 410 str.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna Založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
10. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 302 str.
11. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
12. Robbins Stephen P.: Organizational Behaviour. Ninth Edition. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 643 str.
13. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
14. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.

15. Schermerhorn John R.: Management. Seventh Edition. New York : John Wiley & Sons, 2002. 501 str.

VIRI

1. Internetna stran podjetja Termoelektrarna Toplarna Ljubljana. [URL: <http://www.te-tol.si>], 1. 6. 2004.

2. Interni podatki podjetja: Opisi delovnih mest. Ljubljana, 1999.

3. Interni podatki podjetja: Organizacijska struktura ekonomsko-finančnega sektorja. Ljubljana, 2004.

4. Interni podatki podjetja: Organizacijska struktura podjetja. Ljubljana, 2004.

5. Ritlop Andreja: Intervju z vodjo ekonomsko-finančnega sektorja podjetja. Ljubljana, 1. 7. 2004.

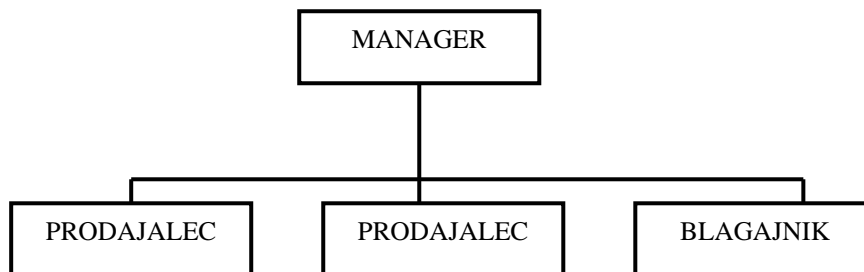
6. Letno poročilo Termoelektrarne Toplarne Ljubljana za leto 2003. Ljubljana, 2004.

7. Predstavitvena brošura Termoelektrarne Toplarne Ljubljana. Ljubljana, 1995.

PRILOGE

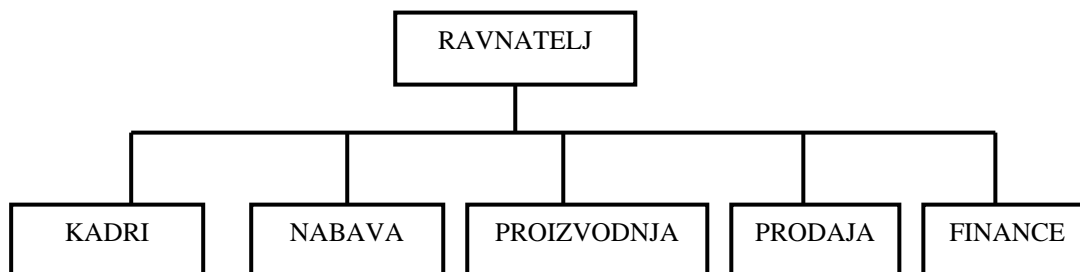
PRILOGA 1: Oblike organizacijskih struktur.

Slika 1: Enostavna oblika organizacijske strukture.



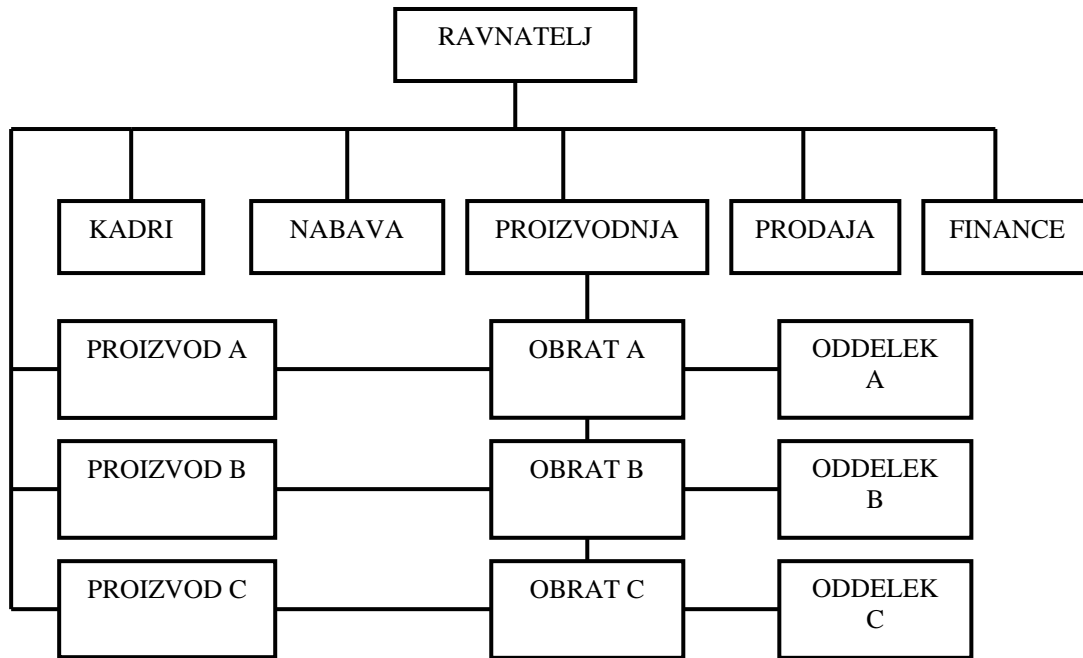
Vir: Rozman, 2000, str. 86.

Slika 2: Poslovno-funkcijska oblika organizacijske strukture.



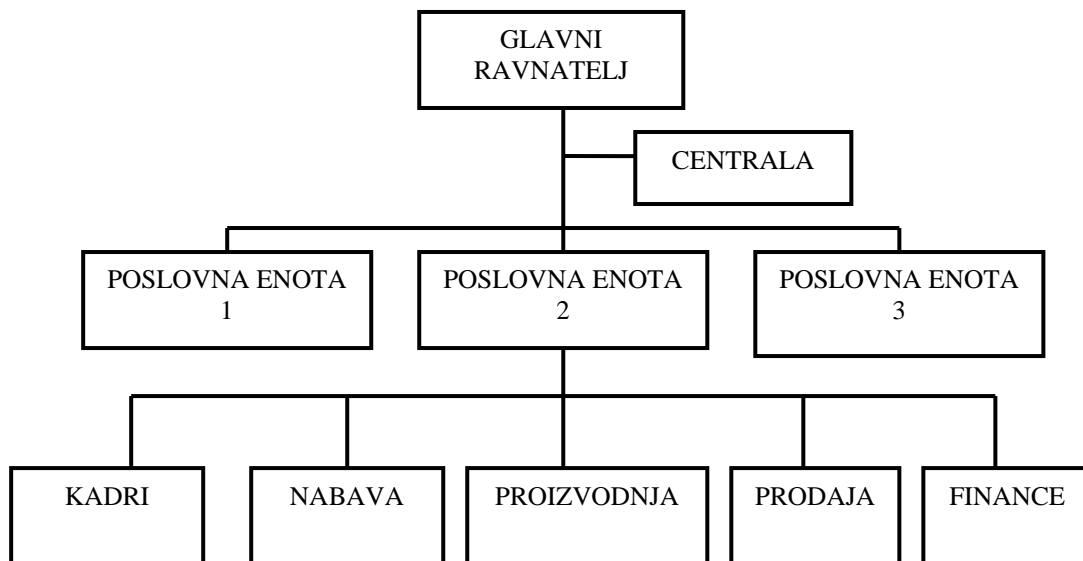
Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Slika 3: Produktno-matrična oblika organizacijske strukture.



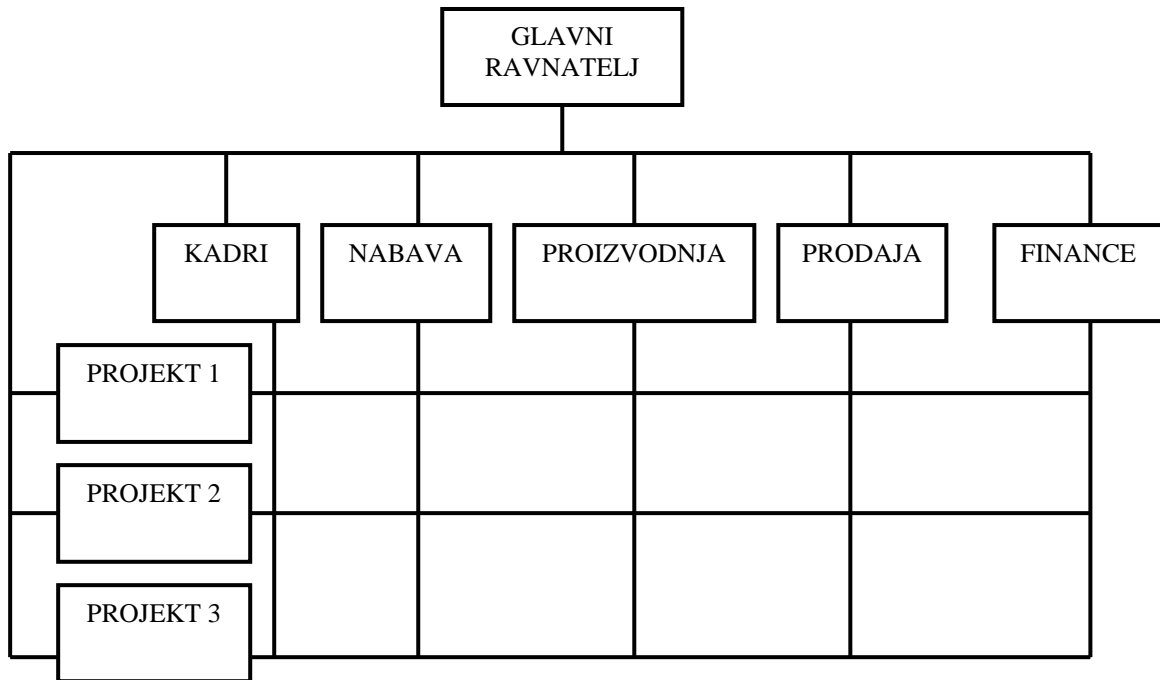
Vir: Rozman, 2000, str. 91.

Slika 4: Decentralizirana ali poslovno-enotna oblika organizacijske strukture.



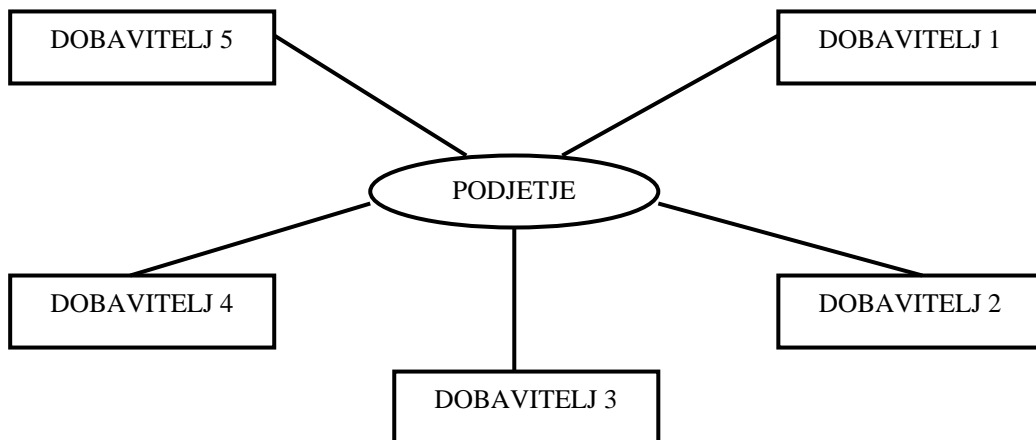
Vir: Rozman, 2000, str. 93.

Slika 5: Projektno-matrična oblika organizacijske strukture.



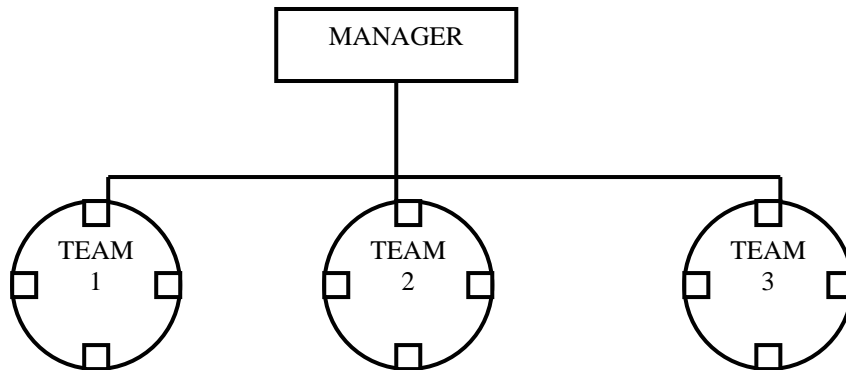
Vir: Rozman, 2000, str. 98.

Slika 6: Mrežna oblika organizacijske strukture.



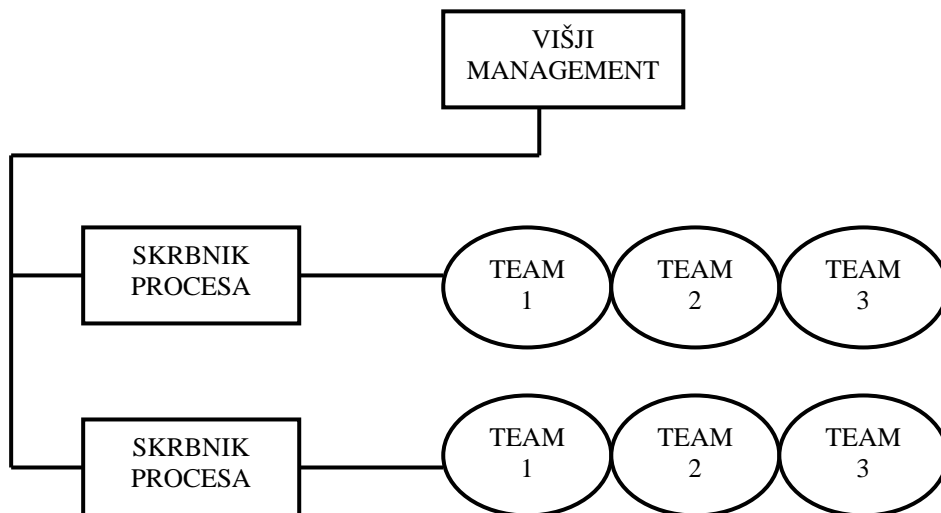
Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str.141.

Slika 7: Teamska oblika organizacijske strukture.



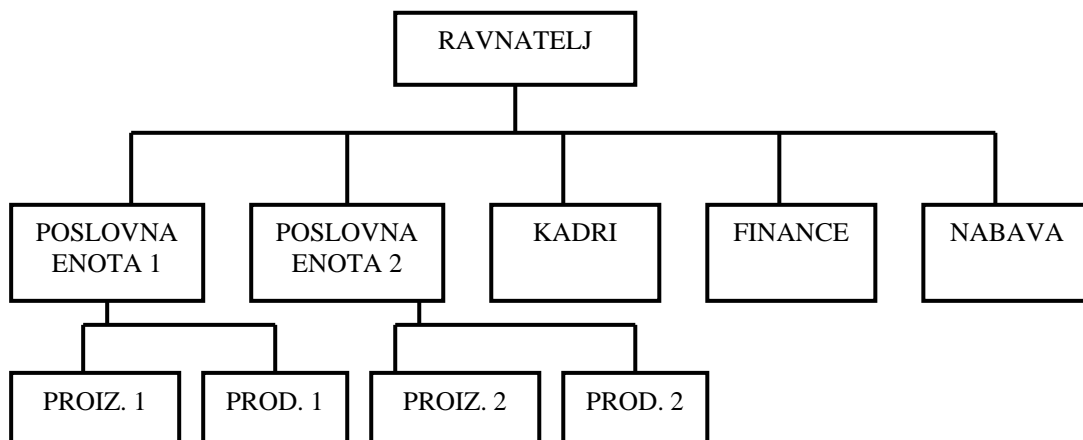
Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str.145.

Slika 8: Procesna oblika organizacijske strukture.



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str.146.

Slika 9: Hibridna oblika organizacijske strukture.



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 162.

PRILOGA 2: Opisi delovnih mest.

Tabela 1: Opis delovnega mesta vodje ekonomsko-finančnega sektorja.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	vodja ekonomsko-finančnega sektorja
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2100
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor
<i>Strokovna izobrazba:</i>	VIS, univerzitetni program
<i>Stopnja:</i>	VII/1
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	5 let
<i>Posebna znanja:</i>	znanje slovenskega jezika, aktivno znanje dveh tujih jezikov-obvezno angleški jezik
<i>Odgovornost za delo:</i>	za zakonitost in strokovnost dela v sektorju
<i>Osnove za delo:</i>	predpisi finančno-materialnega področja in akti podjetja
<i>Napor pri delu:</i>	povečan umski napor, napor pri delu z ljudmi
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	6 mesecev
<i>Druge značilnosti:</i>	organizacijske in komunikacijske sposobnosti
<i>Opis del:</i>	-vodenje in organiziranje dela sektorja -izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela sektorja -finančno spremljanje investicij -finančno spremljanje projektov v okviru projektnega vodenja -finančno spremljanje poslovanja s primarnim energentom -spremljanje denarnih in finančnih tokov v podjetju -pripravljanje informacij kot podlage za poslovne odločitve -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 2: Opis delovnega mesta vodje finančne službe.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	vodja finančne službe
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2200
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; finančna služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	VIS
<i>Stopnja:</i>	VII/1
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	5 let
<i>Posebna znanja:</i>	znanje slovenskega jezika, znanje enega tujega jezika, osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za zakonitost in strokovnost dela službe
<i>Osnove za delo:</i>	predpisi finančno-materialnega področja in akti podjetja
<i>Napor pri delu:</i>	povečan umski napor, napor pri delu z ljudmi
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	6 mesecev
<i>Druge značilnosti:</i>	organizacijske in komunikacijske sposobnosti, zaupljivost
<i>Opis del:</i>	-vodenje in organiziranje dela službe -izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe -zagotavljanje načrtovanja financ in analitično spremljanje in nadziranje izvajanja njene ekonomike -koordiniranje in povezovanje dela s področja financ na internem in eksternem področju njenega delovanja -skrb za nemoteno financiranje poslovanja z vidika likvidnosti in solventnosti podjetja -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 3: Opis delovnega mesta finančnega referenta.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	finančni referent
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2210
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; finančna služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	3 leta
<i>Posebna znanja:</i>	osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	pravilnost in ažurnost
<i>Osnove za delo:</i>	finančni predpisi, dogovori, navodila
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost, zanesljivost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -zagotavljanje in vodenje evidence, da se po izdanih instrumentih za zavarovanje plačil izvršuje plačila v skladu s predpisi -zagotavljanje in vodenje evidence negotovinskega plačilnega prometa v skladu z zakonsko regulativo -zagotavljanje, da se v okviru finančne službe pravilno in pravočasno izvajajo vse finančne transakcije, vodijo evidence in izdelajo poročila -opravljanje vseh del in vodenje evidence o obračunu in plačilu obresti -likvidiranje potnih nalogov za službena potovanja -sestavljanje amortizacijskih načrtov in vodenje vse finančne operative v zvezi z najemom, vračanjem in dajanjem vseh vrst posojil -opravljanje poslov deviznega računa v skladu s predpisi -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 4: Opis delovnega mesta likvidatorja.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	likvidator
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2220
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; finančna služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	1 leto
<i>Posebna znanja:</i>	osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	pravilnost in ažurnost
<i>Osnove za delo:</i>	finančni predpisi, dogovori, navodila
<i>Napor pri delu:</i>	-
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	komunikativnost, natančnost, zanesljivost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -pripravljanje finančne dokumentacije za obdelavo -vodenje prispelih računov -opravljanje finančne in materialne likvidacije prispelih računov -sodelovanje pri reševanju reklamacij materialnega značaja v povezavi z nabavno službo -zagotavljanje korespondenco z dobavitelji v zvezi z reševanjem reklamiranih računov finančnega značaja -vodenje evidence o plačanih računih -izvrševanje računске in količinske kontrole računov -zagotavljanje pravočasne poravnave prejetih računov v skladu s predpisi in dogovori -skrb za pridobitev računov za prejeto in nefakturirano blago -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 5: Opis delovnega mesta blagajnika.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	blagajnik
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2230
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; finančna služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	1 leto
<i>Posebna znanja:</i>	osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za zakonitost in ažurnost
<i>Osnove za delo:</i>	finančni predpisi, dogovori, navodila
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor, napor pri delu z ljudmi
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	komunikativnost, natančnost, zanesljivost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -vodenje celotnega blagajniškega poslovanja, razen posameznih opravil, ki jih v skladu z internimi akti opravljajo pomožne blagajne -polaganje in dvigovanje gotovine z žiro računa -prejemanje vplačil in opravljanje izplačil v skladu z veljavnimi predpisi -opravljanje poslov devizne blagajne -hraniti gotovino v skladu z blagajniškim maksimumom in druge vrednotnice -opravljati druge blagajniške naloge v skladu z internimi akti -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 6: Opis delovnega mesta vodje računovodske službe.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	vodja računovodske službe
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2300
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	VIS
<i>Stopnja:</i>	VII/1
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	5 let
<i>Posebna znanja:</i>	znanje slovenskega jezika, znanje enega tujega jezika, znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za organizacijo in kvaliteto dela v računovodski službi
<i>Osnove za delo:</i>	predpisi finančno-materialnega področja in akti podjetja
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor in napor pri delu z ljudmi
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	6 mesecev
<i>Druge značilnosti:</i>	organizacijske sposobnosti, natančnost in zanesljivost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -vodenje in organiziranje dela službe -izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe -proučevanje organizacije dela, delovnih postopkov in tehnike dela vseh knjigovodstev -spremljanje sprememb zakonodaje, ki se nanašajo na njegovo področje dela in skrb za njihovo pravilno izvajanje -odgovornost za pravilno in ažurno vodenje knjig in za sestavljanje periodičnih obračunov in zaključnega računa -zagotavljanje nadzora, da se v okviru računovodske službe pravilno in pravočasno izvajajo vsa predvidena opravila, zlasti pa vodijo vse ustrezne evidence in dajejo poročila -samostojno reševanje strokovno zelo zahtevne naloge z materialno-finančnega področja -organiziranje, vodenje in kontrola dela inventurnih komisij in skrb za dosledno uveljavljanje predpisov o izvajanju obveznih letnih inventur v podjetju -dajanje zahtevanih poročil in informacij direktorju podjetja in področja ter drugim službam znotraj podjetja -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 7: Opis delovnega mesta samostojnega finančnega knjigovodje.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	samostojni finančni knjigovodja
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2310
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	3 leta
<i>Posebna znanja:</i>	znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	računovodski predpisi, dogovori, navodila
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost in ažurnost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -pripravljanje dokumentov za knjiženje in za obdelavo na računalniku, kontiranje ter preverjanje listin, ki so podlaga za knjiženje -knjiženje glavne knjige na podlagi dokumentov (banka, blagajna, vsi računi), knjiženje dokumentov na saldakonte dobaviteljev, sestavljanje specifikacije po posameznih dobaviteljih in sestavljanje knjigovodskih listin -pripravljanje razdelilnika stroškov za stroškovnega knjigovodjo -ažurno vodenje knjige za sestavljanje periodičnih obračunov in zaključnega računa -odgovornost za pravilno hranjenje poslovnih knjig, določenih s pravilnikom -vodenje glavne knjige na podlagi Slovenskih računovodskih standardov in pravilnika o knjigovodstvu -sestavljanje temeljnic finančnega značaja -sestavljanje raznih poročil za ostale službe ter za statistiko -kontroliranje kontiranja in pravilnost temeljnic pomožnih knjigovodstev pred knjiženjem v glavno knjigo -sodelovanje pri primerjavi pomožnih knjigovodstev s stanjem glavne knjige in odgovornost za pravilnost -sodelovanje pri sestavi periodičnih obračunov in zaključnega računa ter pripravljanje specifikacij finančnih kontov -spremljanje vseh sprememb zakonodaje, ki se nanaša na njegovo področje dela in skrb za njihovo pravilno izvajanje -arhiviranje vse dokumentacije s svojega delovnega področja -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 8: Opis delovnega mesta stroškovnega knjigovodje.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	stroškovni knjigovodja
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2320
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	2 leti
<i>Posebna znanja:</i>	znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	dogovori, navodila, računovodski predpisi s področja dela
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost in ažurnost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -pripravljanje dokumentacije za obdelavo na računalniku -sestavljanje obračunske kalkulacije proizvodov in storitev ter izračunavanje elementov lastne cene (energetsko gorivo) -izstavljanje faktur za zunanje in interne storitve po delovnih nalogih -na podlagi kalkulacije in delovnih nalogov izdelovanje temeljnic za knjiženje v glavno knjigo -sestavljanje pregledov stroškov po stroškovnih mestih in vodenje evidenc o tem -vodenje zalog, nabave ter porabe premoga in kurilnega olja -primerjanje stanja v stroškovnem knjigovodstvu s stanjem v glavni knjigi -spremljanje vseh sprememb zakonskih predpisov, ki se nanašajo na njegovo področje dela in skrb za njihovo izvajanje -spremljanje podatkov od energetsko-analitske službe za obračun stroškov proizvodnje -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 9: Opis delovnega mesta knjigovodje osnovnih sredstev.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	knjigovodja osnovnih sredstev
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2330
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	1 leto
<i>Posebna znanja:</i>	znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	dogovori, navodila, računovodski predpisi s področja dela
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost in ažurnost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -zbiranje in pripravljane ter knjiženje vse dokumentacije v zvezi z osnovnimi sredstvi in investicijami -izdelava predračunov amortizacije -vodenje inventarne knjige osnovnih sredstev -obračunavanje letne amortizacije in revalorizacije osnovnih sredstev ter sestavljanje temeljnice za knjiženje v glavno knjigo -obračunavanje in knjiženje inventurne razlike ter odpise osnovnih sredstev in sestavljanje temeljnice za knjiženje v glavno knjigo -spremljanje in vodenje knjigovodskega dela evidenc novih investicij -spremljanje dokumentacije za arhiviranje osnovnih sredstev od glavnega knjigovodje -oddajanje temeljnic za knjiženje glavnemu knjigovodji -oddajanje razdelilnika amortizacije stroškovnemu knjigovodji -oddajanje zahtevanih podatkov v zvezi z amortizacijo v plansko-analitsko službo -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 10: Opis delovnega mesta materialnega knjigovodje.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	materialni knjigovodja
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2340
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	1 leto
<i>Posebna znanja:</i>	znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	dogovori, navodila, računovodski predpisi s področja dela
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost in ažurnost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -pripravljanje dokumentacije za obdelavo na računalniku -zbiranje, urejanje in kontroliranje pravilnosti prevzemnic in zahtevnic za material in drobni inventar -vrednotenje prevzetega materiala in drobnega inventarja -računalniško knjiženje vse dokumentacije v zvezi z nabavo, porabo, prodajo materiala in drobnega inventarja -primerjanje knjižnih podatkov o količinah s stanjem v skladišču -primerjanje knjižnih podatkov o vrednostih s stanjem v glavni knjigi -obračunavanje z inventuro ugotovljenega stanja materiala in drobnega inventarja -sestavljanje temeljnic s svojega področja za knjiženje v glavno knjigo -urejanje, hranjenje in arhiviranje vse dokumentacije s svojega področja -po potrebi sestavljanje poročil o zalogah ter porabi materiala in drobnega inventarja -spremljanje materialne dokumentacije od skladiščnika -spremljanje računov od likvidatorja -oddajanje temeljnic za knjiženje nabave, porabe in prodaje materiala in drobnega inventarja glavnemu knjigovodji -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 11: Opis delovnega mesta knjigovodje obračuna plač.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	knjigovodja obračuna plač
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2350
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; računovodska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	2 leti
<i>Posebna znanja:</i>	znanje slovenskega jezika, osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	zakonodaja na področju obračuna plač in prispevkov
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	nekaznovanost za kazniva dejanja gospodarskega kriminala
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost, zanesljivost, ažurnost in komunikativnost
<i>Opis del:</i>	<ul style="list-style-type: none"> -pripravljanje dokumentacije za obračun plač -sestavljanje specifikacij o kumulativi plač -vodenje obračunskih listin in osebnih kartonov delavcev -obračunavanje in nakazovanje prispevkov od plač -obračunavanje prejemkov v breme drugih -obračunavanje boleznin v breme podjetja -izstavljanje temeljnic za knjiženje v glavno knjigo -skrb, da je obračun in izplačilo plač opravljen v točno določenem roku -vodenje evidence o odtegljajih (administrativne in sodne prepovedi) -sestavljanje statističnih poročil -primerjanje stanja v knjigovodstvu plač s stanjem v glavni knjigi -spremljanje vse zakonodaje v zvezi s plačami in prispevki -obračunavanje pogodbenih del na podlagi pogodb -urejanje in arhiviranje vse dokumentacije s svojega delovnega področja -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 12: Opis delovnega mesta vodje plansko-analitske službe.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	vodja plansko-analitske službe
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2400
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; plansko-analitska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	VIS
<i>Stopnja:</i>	VII/1
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	5 let
<i>Posebna znanja:</i>	znanje slovenskega jezika, znanje enega tujega jezika, znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za organizacijo in kvaliteto dela v službi
<i>Osnove za delo:</i>	predpisi finančno-materialnega področja in akti podjetja ter dogovori
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor, napor pri delu z ljudmi
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	6 mesecev
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost, ažurnost, organizacijske sposobnosti
<i>Opis del:</i>	-vodenje in organiziranje dela službe -izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe -oblikovanje metodologije za izdelavo letnih gospodarskih planov, analiz in poročil -spremljanje in predlaganje rebalansa letnega gospodarskega plana -organiziranje, vodenje in usmerjanje rednih in občasnih analiz poslovanja -koordiniranje dela vseh strokovnih služb podjetja, ki so dolžne sodelovati pri sestavi gospodarskih planov -združevanje in oblikovanje planov posameznih služb v enoten gospodarski plan -spremljanje poslovanja podjetja in opozarjanje vodstva na nastala odstopanja od letnega gospodarskega plana -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 13: Opis delovnega mesta planer-analitik.

<i>Naziv delovnega mesta:</i>	planer-analitik
<i>Šifra delovnega mesta:</i>	2420
<i>Organizacijska enota:</i>	finančno-komercialno področje; ekonomsko-finančni sektor; plansko-analitska služba
<i>Strokovna izobrazba:</i>	SS
<i>Stopnja:</i>	V.
<i>Smer:</i>	ekonomska
<i>Delovne izkušnje:</i>	2 leti
<i>Posebna znanja:</i>	osnovno znanje računalništva
<i>Odgovornost za delo:</i>	za lastno delo
<i>Osnove za delo:</i>	predpisi finančno-materialnega področja in akti podjetja ter dogovori
<i>Napor pri delu:</i>	umski napor
<i>Vplivi okolja:</i>	brez neugodnih vplivov okolja
<i>Moralno-etični pogoji:</i>	-
<i>Poskusno delo:</i>	3 mesece
<i>Druge značilnosti:</i>	natančnost, ažurnost
<i>Opis del:</i>	-zbiranje, obdelovanje in združevanje posameznih področnih planov v enoten gospodarski plan -izdelovanje analiz izvrševanja letnega gospodarskega plana -izdelovanje tekočih analiz poslovanja podjetja -izdelovanje evidenc o poslovanju za potrebe poslovnih poročil -sodelovanje pri izdelavi mesečnih, periodičnih in letnih poročil o poslovanju -izpolnjevanje raznih statističnih poročil za potrebe zunanjih organov -izdelovanje evidenc s področja spremljanja izplačil plač -opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega

Vir: Interni podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

PRILOGA 3: Dnevna in mesečna trajanja delovnih nalog za delovna mesta.

Tabela 14: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto vodje ekonomsko-finančnega sektorja.

DELOVNE NALOGE - vodja ekonomsko-finančnega sektorja	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Vodenje in organiziranje dela sektorja.	30	11
Izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela sektorja.	120	44
Finančno spremljanje investicij.	30	11
Finančno spremljanje projektov v okviru projektnega vodenja.	30	11
Finančno spremljanje poslovanja s primarnim energentom.	30	11
Spremljanje denarnih in finančnih tokov v podjetju.	60	22
Pripravljanje informacij kot podlage za poslovne odločitve.	90	33
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	60	22
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 15: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto vodje finančne službe.

DELOVNE NALOGE - vodja finančne službe	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Vodenje in organiziranje dela službe.	30	11
Izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe.	60	22
Zagotavljanje načrtovanja financ in analitično spremljanje in nadziranje izvajanja njene ekonomike.	60	22
Koordiniranje in povezovanje dela s področja financ na internem in eksternem področju njenega delovanja.	120	44
Skrb za nemoteno financiranje poslovanja z vidika likvidnosti in solventnosti podjetja.	120	44
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	60	22
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 16: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto finančnega referenta.

DELOVNE NALOGE - finančni referent	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Zagotavljanje in vodenje evidence, da se po izdanih instrumentih za zavarovanje plačil izvršuje plačila v skladu s predpisi.	150	55
Zagotavljanje in vodenje evidence negotovinskega plačilnega prometa v skladu z zakonsko regulativo.	30	11
Zagotavljanje, da se v okviru finančne službe pravilno in pravočasno izvajajo vse finančne transakcije, vodijo evidence in izdelajo poročila.	60	22
Opravljanje vseh del in vodenje evidence o obračunu in plačilu obresti.	30	11
Likvidiranje potnih nalogov za službena potovanja.	15	5,5
Sestavljanje amortizacijskih načrtov in vodenje vse finančne operative v zvezi z najemom, vračanjem in dajanjem vseh vrst posojil.	90	33
Opravljanje poslov deviznega računa v skladu s predpisi.	45	16,5
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 17: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto likvidatorja.

DELOVNE NALOGE - likvidator	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Pripravljanje finančne dokumentacije za obdelavo.	30	11
Vodenje prispelih računov.	120	44
Opravljanje finančne in materialne likvidacije prispelih računov.	60	22
Sodelovanje pri reševanju reklamacij materialnega značaja v povezavi z nabavno službo.	30	11
Zagotavljanje korespondenco z dobavitelji v zvezi z reševanjem reklamiranih računov finančnega značaja.	30	11
Vodenje evidence o plačanih računih.	30	11
Izvrševanje računske in količinske kontrole računov.	45	16,5
Zagotavljanje pravočasne poravnave prejetih računov v skladu s predpisi in dogovori.	30	11
Skrb za pridobitev računov za prejeta in nefakturirano blago.	45	16,5
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 18: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto blagajnika.

DELOVNE NALOGE - blagajnik	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Vodenje celotnega blagajniškega poslovanja, razen posameznih opravil, ki jih v skladu z internimi akti opravljajo pomožne blagajne.	120	44
Polaganje in dvigovanje gotovine z žiro računa.	60	22
Prejemanje vplačil in opravljanje izplačil v skladu z veljavnimi predpisi.	60	22
Opravljanje poslov devizne blagajne.	75	27,5
Hraniti gotovino v skladu z blagajniškim maksimumom in druge vrednotnice.	45	16,5
Opravljanje druge blagajniške naloge v skladu z internimi akti.	60	22
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 19: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto vodje računovodske službe.

DELOVNE NALOGE - vodja računovodske službe	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Vodenje in organiziranje dela službe.	30	11
Izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe.	60	22
Proučevanje organizacije dela, delovnih postopkov in tehnike dela vseh knjigovodstev.	45	16,5
Spremljanje sprememb zakonodaje, ki se nanašajo na njegovo področje dela in skrb za njihovo pravilno izvajanje.	45	16,5
Odgovornost za pravilno in ažurno vodenje knjig in za sestavljanje periodičnih obračunov in zaključnega računa.	30	11
Zagotavljanje nadzora, da se v okviru računovodske službe pravilno in pravočasno izvajajo vsa predvidena opravila, zlasti pa vodijo vse ustrezne evidence in dajejo poročila.	30	11
Samostojno reševanje strokovno zelo zahtevne naloge z materialno-finančnega področja.	60	22
Organiziranje, vodenje in kontrola dela inventurnih komisij in skrb za dosledno uveljavljanje predpisov o izvajanju obveznih letnih inventur v podjetju.	30	11
Dajanje zahtevanih poročil in informacij direktorju podjetja in področja ter drugim službam znotraj podjetja.	60	22
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	60	22
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 20: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto samostojnega finančnega knjigovodje.

DELOVNE NALOGE - samostojni finančni knjigovodja	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Pripravljanje dokumentov za knjiženje in za obdelavo na računalniku, kontiranje ter preverjanje listin, ki so podlaga za knjiženje.	60	22
Knjiženje glavne knjige na podlagi dokumentov (banka, blagajna, vsi računi), knjiženje dokumentov na saldakonte dobaviteljev, sestavljanje specifikacije po posameznih dobaviteljih in sestavljanje knjigovodskih listin.	30	11
Pripravljanje razdelilnika stroškov za stroškovnega knjigovodjo.	30	11
Ažurno vodenje knjige za sestavljanje periodičnih obračunov in zaključnega računa.	30	11
Odgovornost za pravilno hranjenje poslovnih knjig, določenih s pravilnikom.	15	5,5
Vodenje glavne knjige na podlagi Slovenskih računovodskih standardov in pravilnika o knjigovodstvu.	30	11
Sestavljanje temeljnic finančnega značaja.	30	11
Sestavljanje raznih poročil za ostale službe ter za statistiko.	30	11
Kontroliranje kontiranja in pravilnost temeljnic pomožnih knjigovodstev pred knjiženjem v glavno knjigo.	15	5,5
Sodelovanje pri primerjavi pomožnih knjigovodstev s stanjem glavne knjige in odgovornost za pravilnost.	30	11
Sodelovanje pri sestavi periodičnih obračunov in zaključnega računa ter pripravljanje specifikacij finančnih kontov.	60	22
Spremljanje vseh sprememb zakonodaje, ki se nanaša na njegovo področje dela in skrb za njihovo pravilno izvajanje.	30	11
Arhiviranje vse dokumentacije s svojega delovnega področja.	30	11
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 21: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto stroškovnega knjigovodje.

DELOVNE NALOGE - stroškovni knjigovodja	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Pripravljanje dokumentacije za obdelavo na računalniku.	30	11
Sestavljanje obračunske kalkulacije proizvodov in storitev ter izračunavanje elementov lastne cene (energetsko gorivo).	45	16,5
Izstavljanje faktur za zunanje in interne storitve po delovnih nalogih.	15	5,5
Na podlagi kalkulacije in delovnih nalogov izdelovanje temeljnic za knjiženje v glavno knjigo.	60	22
Sestavljanje pregledov stroškov po stroškovnih mestih in vodenje evidenc o tem.	60	22
Vodenje zalog, nabave ter porabe premoga in kurilnega olja.	60	22
Primerjanje stanja v stroškovnem knjigovodstvu s stanjem v glavni knjigi.	30	11
Spremljanje vseh sprememb zakonskih predpisov, ki se nanašajo na njegovo področje dela in skrb za njihovo izvajanje.	60	22
Spremljanje podatkov od energetsko-analitske službe za obračun stroškov proizvodnje.	60	22
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 22: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto knjigovodje osnovnih sredstev.

DELOVNE NALOGE - knjigovodja osnovnih sredstev	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Zbiranje in pripravljanje ter knjiženje vse dokumentacije v zvezi z osnovnimi sredstvi in investicijami.	30	11
Izdelava predračunov amortizacije.	60	22
Vodenje inventarne knjige osnovnih sredstev.	60	22
Obračunavanje letne amortizacije in revalorizacije osnovnih sredstev ter sestavljanje temeljnice za knjiženje v glavno knjigo.	60	22
Obračunavanje in knjiženje inventurne razlike ter odpise osnovnih sredstev in sestavljanje temeljnice za knjiženje v glavno knjigo.	30	11
Spremljanje in vodenje knjigovodskega dela evidenc novih investicij.	45	16,5
Spremljanje dokumentacije za arhiviranje osnovnih sredstev od glavnega knjigovodje.	45	16,5
Oddajanje temeljnic za knjiženje glavnemu knjigovodji.	30	11
Oddajanje razdelilnika amortizacije stroškovnemu knjigovodji.	30	11
Oddajanje zahtevanih podatkov v zvezi z amortizacijo v plansko-analitsko službo.	30	11
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 23: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto materialnega knjigovodje.

DELOVNE NALOGE - materialni knjigovodja	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Pripravljanje dokumentacije za obdelavo na računalniku.	30	11
Zbiranje, urejanje in kontroliranje pravilnosti prevzemnic in zahtevnic za material in drobni inventar.	45	16,5
Vrednotenje prevzetega materiala in drobnega inventarja.	30	11
Računalniško knjiženje vse dokumentacije v zvezi z nabavo, porabo, prodajo materiala in drobnega inventarja.	60	22
Primerjanje knjižnih podatkov o količinah s stanjem v skladišču.	30	11
Primerjanje knjižnih podatkov o vrednostih s stanjem v glavni knjigi.	30	11
Obračunavanje z inventuro ugotovljenega stanja materiala in drobnega inventarja.	30	11
Sestavljanje temeljnic s svojega področja za knjiženje v glavno knjigo.	15	5,5
Urejanje, hranjenje in arhiviranje vse dokumentacije s svojega področja.	30	11
Po potrebi sestavljanje poročil o zalogah ter porabi materiala in drobnega inventarja.	45	16,5
Spremljanje materialne dokumentacije od skladiščnika.	15	5,5
Spremljanje računov od likvidatorja.	15	5,5
Oddajanje temeljnic za knjiženje nabave, porabe in prodaje materiala in drobnega inventarja glavnemu knjigovodji.	45	16,5
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 24: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto knjigovodje obračuna plač.

DELOVNE NALOGE - knjigovodja obračuna plač	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Pripravljanje dokumentacije za obračun plač.	30	11
Sestavljanje specifikacij o kumulativni plači.	15	5,5
Vodenje obračunskih listin in osebnih kartonov delavcev.	60	22
Obračunavanje in nakazovanje prispevkov od plač.	60	22
Obračunavanje prejemkov v breme drugih.	45	16,5
Obračunavanje boleznin v breme podjetja.	45	16,5
Izstavljanje temeljnic za knjiženje v glavno knjigo.	30	11
Skrb, da je obračun in izplačilo plač opravljen v točno določenem roku.	15	5,5
Vodenje evidence o odtegljajih (administrativne in sodne prepovedi).	15	5,5
Sestavljanje statističnih poročil.	30	11
Primerjanje stanja v knjigovodstvu plač s stanjem v glavni knjigi.	30	11
Spremljanje vse zakonodaje v zvezi s plačami in prispevki.	15	5,5
Obračunavanje pogodbenih del na podlagi pogodb.	15	5,5
Urejanje in arhiviranje vse dokumentacije s svojega delovnega področja.	15	5,5
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 25: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto vodje plansko-analitske službe.

DELOVNE NALOGE - vodja plansko-analitske službe	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Vodenje in organiziranje dela službe.	30	11
Izvajanje kontrole ter opravljanje drugih nalog s področja dela službe.	60	22
Oblikovanje metodologije za izdelavo letnih gospodarskih planov, analiz in poročil.	120	44
Spremljanje in predlaganje rebalansa letnega gospodarskega plana.	30	11
Organiziranje, vodenje in usmerjanje rednih in občasnih analiz poslovanja.	30	11
Koordiniranje dela vseh strokovnih služb podjetja, ki so dolžne sodelovati pri sestavi gospodarskih planov.	30	11
Združevanje in oblikovanje planov posameznih služb v enoten gospodarski plan.	60	22
Spremljanje poslovanja podjetja in opozarjanje vodstva na nastala odstopanja od letnega gospodarskega plana.	30	11
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	60	22
SKUPAJ	450	165

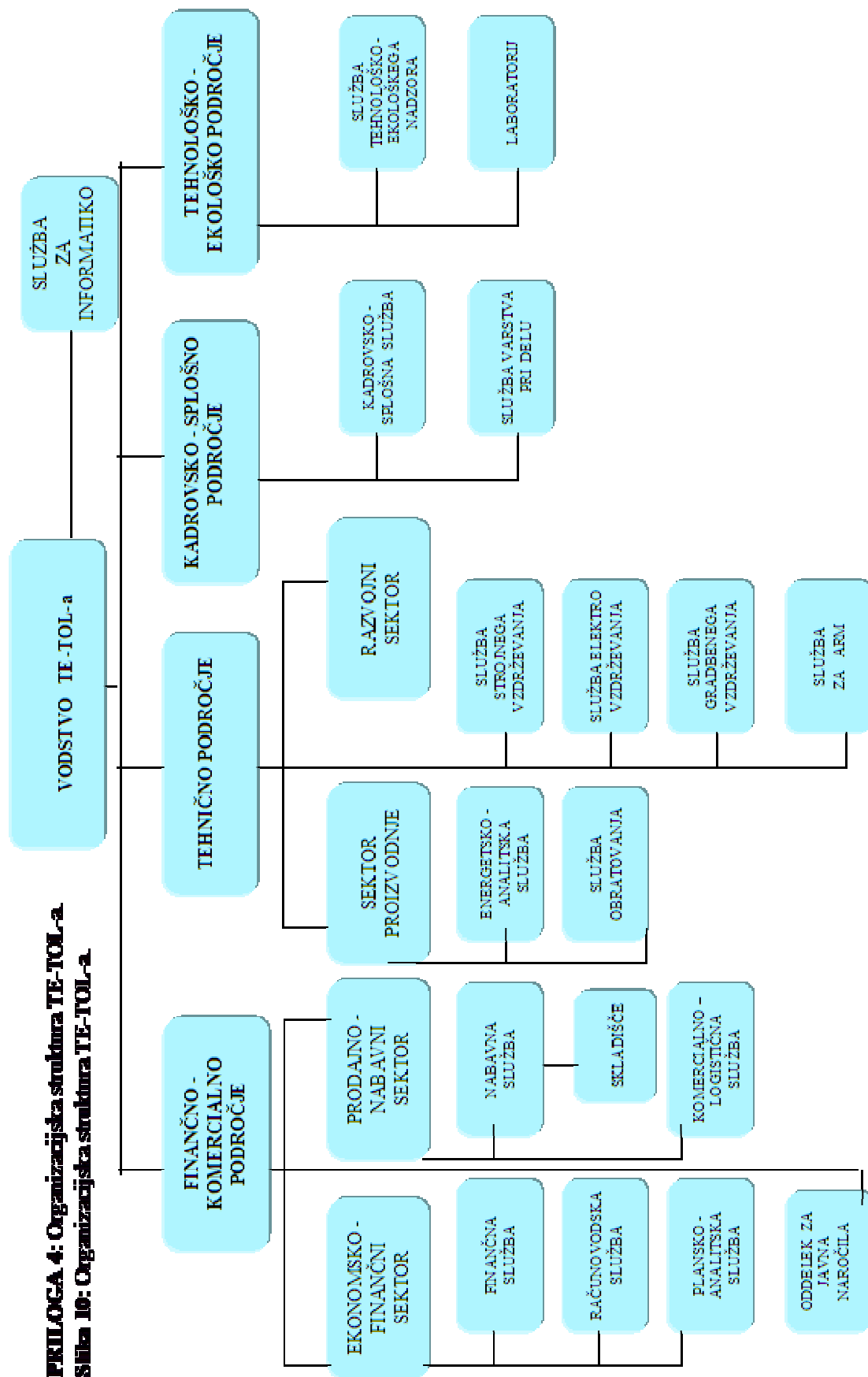
Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

Tabela 26: Dnevno in mesečno trajanje delovnih nalog za delovno mesto planerja-analitika.

DELOVNE NALOGE - planer-analitik	Dnevno trajanje (v min)	Mesečno trajanje (v urah)
Zbiranje, obdelovanje in združevanje posameznih področnih planov v enoten gospodarski plan.	90	33
Izdelovanje analiz izvrševanja letnega gospodarskega plana.	120	44
Izdelovanje tekočih analiz poslovanja podjetja.	60	22
Izdelovanje evidenc o poslovanju za potrebe poslovnih poročil.	60	22
Sodelovanje pri izdelavi mesečnih, periodičnih in letnih poročil o poslovanju.	30	11
Izpolnjevanje raznih statističnih poročil za potrebe zunanjih organov.	30	11
Izdelovanje evidenc s področja spremljanja izplačil plač.	30	11
Opravljanje drugih del po nalogu nadrejenega.	30	11
SKUPAJ	450	165

Vir: Lasten vir, pomoč z opazovanjem in z internimi podatki podjetja: opisi delovnih mest, 1999.

PRILOGA 4: Organizacijska struktura TE-TOL-a
Slika 10: Organizacijska struktura TE-TOL-a



Vir: Interni podatki podjetja organizacijska struktura podjetja, 2014.