

UNIVERZA NA
PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA
MANAGEMENT
KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
IZBRANEGA PODJETJA

MITJA KERIN

KOPER, 2006



POVZETEK

Diplomska naloga obravnava analizo organizacijske strukture poslovalnice Adecco v Novem mestu. Poslovalnica v Novem mestu je le ena izmed enot podjetja Adecco v Sloveniji. Zaradi vse večjih sprememb, ki se pojavljajo na trgu, so se podjetja prisiljena prilagajati zahtevam trga, če želijo ostati konkurenčna. Za organizacijo je smotno, da se prilagodi tem spremembam s spremembo organizacijske strukture, kajti le ustrezna organiziranost je ključ do uspeha v poslovnem svetu. Prvi del diplomske naloge je namenjen teoretični predstavitvi organizacije in organizacijske strukture. V naslednjem poglavju so predstavljene oblike organizacijskih struktur. V empiričnem delu sledi kratka predstavitev podjetja Adecco in njegove sedanje organizacijske strukture, v zadnjem poglavju pa je prikazan predlog sprememb organizacijske strukture poslovalnice v Novem mestu.

Ključne besede: organizacija, organizacijska struktura, organizacijske spremenljivke, specializacija

SUMMARY

In this work, I represent analysis of the organization structure in agency Adecco in Novo mesto. Agency in Novo mesto is just one of the units of the company Adecco in Slovenia. Because of the changes in business environment, companies are forced to adept to these changes and have to be up to all demands in business environment. It is suitable for the organization to adapt its own organization structure, because in the business world this is the key to success. The first part is designated to present theoretical part of the organization and organization structure. In the next chapter are presented different forms of the organization structures. In empirical part follows short presentation of the company Adecco and his present organization structure. In the last chapter is shown a suggestion of changes of the existent organization structure of agency in Novo mesto.

Key words: organization, organization structure, organization variable, specialization

UDK 658(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev organizacije in organizacijske strukture	3
2.1	Pojmovanje organizacije	3
2.2	Pojmovanje organizacijske strukture	4
2.3	Značilnosti organizacijske strukture	6
3	Oblike organizacijskih struktur	11
3.1	Vidik centralizacije in decentralizacije	11
3.1.1	Enostavna organizacijska struktura	11
3.1.2	Poslovno-funkcijska struktura	12
3.1.3	Produktno-matrična organizacijska struktura	13
3.1.4	Decentralizirana organizacijska struktura	14
3.1.5	Geografska organizacijska struktura	16
3.1.6	Projektno-matrična organizacijska struktura	17
3.1.7	Hibridna organizacijska struktura	19
4	Pedstavitev podjetja	21
4.1	Nastanek podjetja Adecco HR, d. o. o.	21
4.2	Predstavitev obstoječe organizacijske strukture	22
4.3	Značilnosti sedanje organizacijske strukture	23
4.3.1	Formalizacija	23
4.3.2	Specializacija	23
4.3.3	Standardizacija	24
4.3.4	Hierarhija avtoritete	24
4.3.5	Kompleksnost	24
4.3.6	Centralizacija	24
4.3.7	Profesionalizacija	24
4.3.8	Kadrovska struktura	25
4.4	Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	25
4.4.1	Vpliv tehnologije na organizacijo	25
4.4.2	Vpliv okolja na organizacijo	25
4.4.3	Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	25
4.4.4	Vpliv ciljev in strategije na organizacijo	26
4.4.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	26
5	Predlog sprememb organizacijske strukture podjetja Adecco – poslovalnice	
	Novo mesto	27
5.1	Dela in naloge po predvideni novi specializaciji delovnih mest	29
5.2	Izhodišča, cilji ter vloga zaposlenih pri reorganizaciji	31

6 Sklep.....	33
Literatura	35
Viri	36

SLIKE

Slika 2.1	Primer organizacijske strukture po Daftu.....	5
Slika 3.1	Enostavna organizacijska struktura	11
Slika 3.2	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	12
Slika 3.3	Produktno-matrična organizacijska struktura.....	14
Slika 3.4	Decentralizirana organizacijska struktura	15
Slika 3.5	Geografska struktura organiziranosti	16
Slika 3.6	Projektno-matrična organizacijska struktura	18
Slika 3.7	Hibridna organizacijska struktura.....	19
Slika 4.1	Organizacijska struktura podjetja Adecco Slovenija.....	22
Slika 4.2	Organizacijska struktura poslovalnice Adecco HR, d. o. o. Novo mesto..	23
Slika 5.1	Primer specializacije delovnih mest	28

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava mehanistične in organske strukture organiziranosti.....	9
Tabela 2.2	Razlike med mehansko in organsko organizacijsko strukturo po Kavčiču	10
Tabela 4.1	Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju	25



1 UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju se podjetja srečujejo z različnimi priložnostmi in nevarnostmi. Spremembe na trgu zahtevajo spremembe v organizaciji, ki jih morajo podjetja pravočasno zaznati ter jih ustrezno vpeljati, da si zagotovijo nemoteno poslovanje in boljši konkurenčni položaj na trgu.

Osnovni smoter diplomske naloge je analizirati organizacijsko strukturo podjetja Adecco, predstaviti njegovo poslovanje ter ugotoviti pristope in načine za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Skozi analizo bom skušal ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti obstoječe organizacijske strukture, kar bo služilo kot osnova za uvedbo sprememb na tem področju, s čimer bi skušali zagotoviti boljšo učinkovitost poslovanja izbranega podjetja.

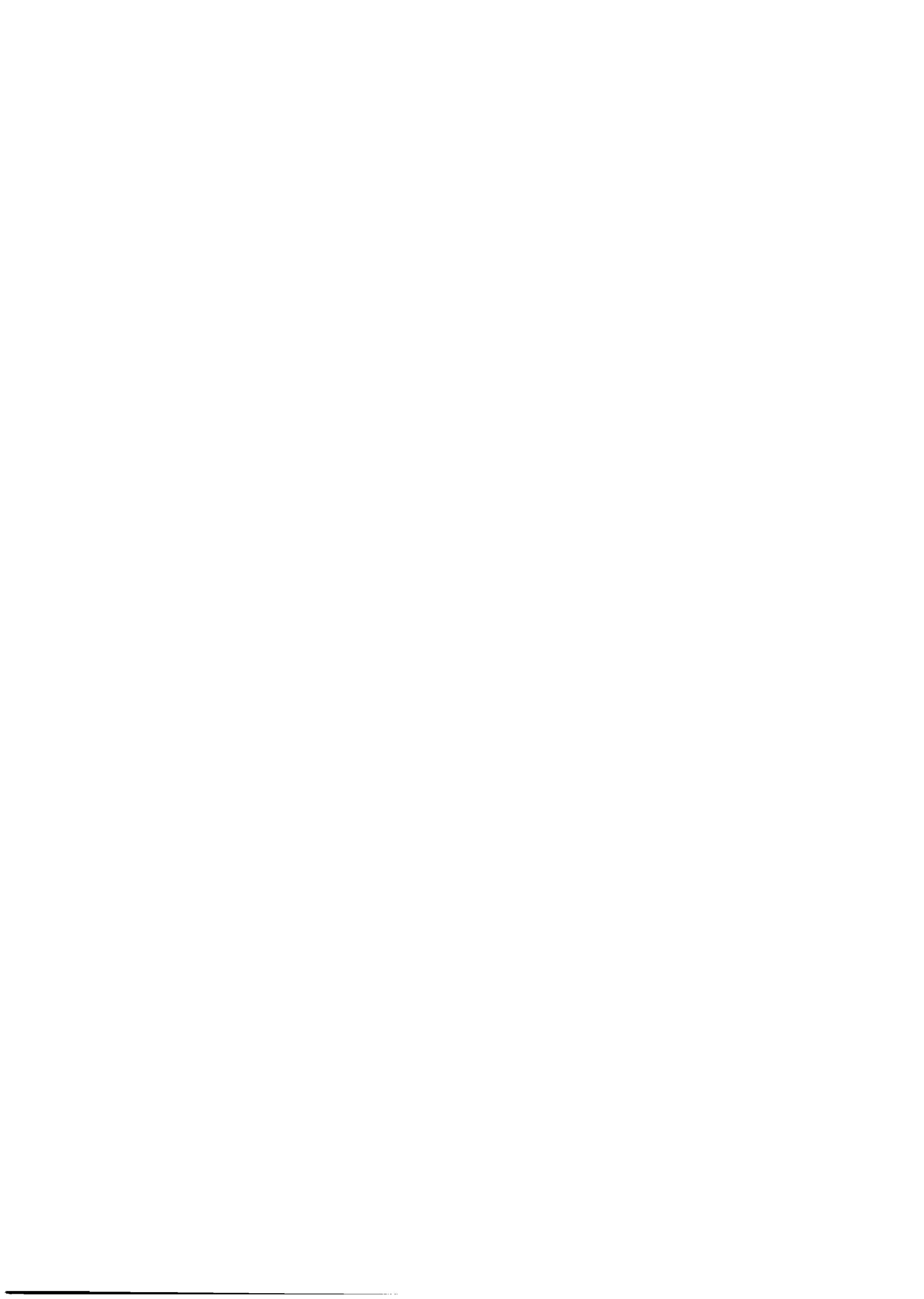
Cilj diplomske naloge je v njenem teoretičnem delu predstaviti izbrano podjetje in opredeliti oblike organizacijskih struktur. Cilj empiričnega dela naloge pa je predstaviti vpliv situacijskih spremenljivk na organiziranost izbranega podjetja ter predlagati spremembe organizacijske strukture.

Namen analize izbranega podjetja je zato poiskati ustrezno organiziranost, ki bo podjetju omogočila učinkovito odzivanje na spremembe v okolju ter s tem uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Pri pisanju diplomske naloge bom uporabljal metodo analize in sinteze, pri čemer bo poudarjeno predvsem pregledovanje in študij literature ter drugih virov in njihovo povzemanje.

V raziskovalnem delu naloge bom uporabil kvalitativni pristop in izvedel intervjuje z nekaterimi vodilnimi in zaposlenimi v podjetju. Raziskovanje bom dopolnil s preučevanjem internega gradiva izbranega podjetja in z opazovanjem poslovanja.

Predvidena omejitev obravnavanja se nanaša predvsem na omejen dostop do nekaterih internih podatkov podjetja in na čas, ki ga imajo vodilni in zaposleni na voljo za izvedbo intervjuja. Predvidene predpostavke diplomske naloge temeljijo na neučinkoviti organizacijski strukturi, ki izbranemu podjetju ne zagotavlja zadostnega in celovitega odzivanja na spremembe v okolju.



2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 Pojmovanje organizacije

V teoriji organizacije se pojavlja mnogo opredelitev organizacije, ki se med seboj delno pokrivajo, delno pa razlikujejo. Obstaja veliko definicij, ki pa so preozke, da bi zajele dejansko širino pojma organizacije. Zaradi tega ne moremo govoriti o enotnem razumevanju organizacije.

Za nekatere je organizacija sinonim za organiziranost, to je množico pravil in predpisov, ki opredeljujejo naloge in pristojnosti posameznikov v neki združbi, za druge pa je organizacija kar združba sama (Bavec 2005, 9).

V literaturi obstaja kar nekaj opredelitev organizacije. Po mnenju Ivanka (1999, 9) je glavni vzrok za različno pojmovanje organizacije v tem, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo ljudje različnih poklicev. Tako je kar nekaj piscev razvilo svojo definicijo organizacije.

Lipovec (1987, 34) je povzel različne opredelitve organizacije in izpeljal razvito definicijo podjetja: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi oziroma člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Iz nje je izpeljal še definicijo organizacije: »Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Iz navedenega sledi, da je organizacija struktura in proces. Organizacijska struktura in proces sta povezana, saj eden brez drugega ne moreta nastati. Govorimo lahko o interaktivni povezanosti obeh sestavin. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Teh razmerij je več vrst in vsa od njih so spremenljiva. Zato razmerja niso sama sebi namen, temveč se z njimi podjetje šele oblikuje, razmerja vzdržujejo njegov obstoj in dajejo podjetju značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih organizacij v okolju. Povezava razmerij pa poleg tega zagotavlja tudi smotnost njegovega delovanja. Pravzaprav razmerja nastajajo v delovanju oziroma v poslovanju.

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi viri (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi dosegli zastavljene cilje ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila in Kovač 1997, 18).

Zadrego v zvezi z definicijo organizacije najbolje ponazarjajo jezikovni slovarji, saj ima beseda organizacija v slovenščini kar nekaj sinonimov, za nas pa sta najpomembnejša naslednja (Bavec 2005, 9):

- Organizacija lahko pomeni podjetje ali katerokoli urejeno združbo ljudi in je v bistvu sinonim za institucijo ali ustanovo (če bomo želeli pomen besede organizacija poudariti, bomo namesto izraza organizacija raje uporabili izraze, kot so skupina, združba, podjetje, korporacija, ustanova in podobno).
- Drugi pomen besede organizacija pa je tisti, ki pomeni določen ustroj ali urejenost v združbi, to je pojmovanje organizacije kot že vzpostavljene in delujoče strukture in spremljajočih procesov, ki omogočajo njeno usklajeno delovanje.

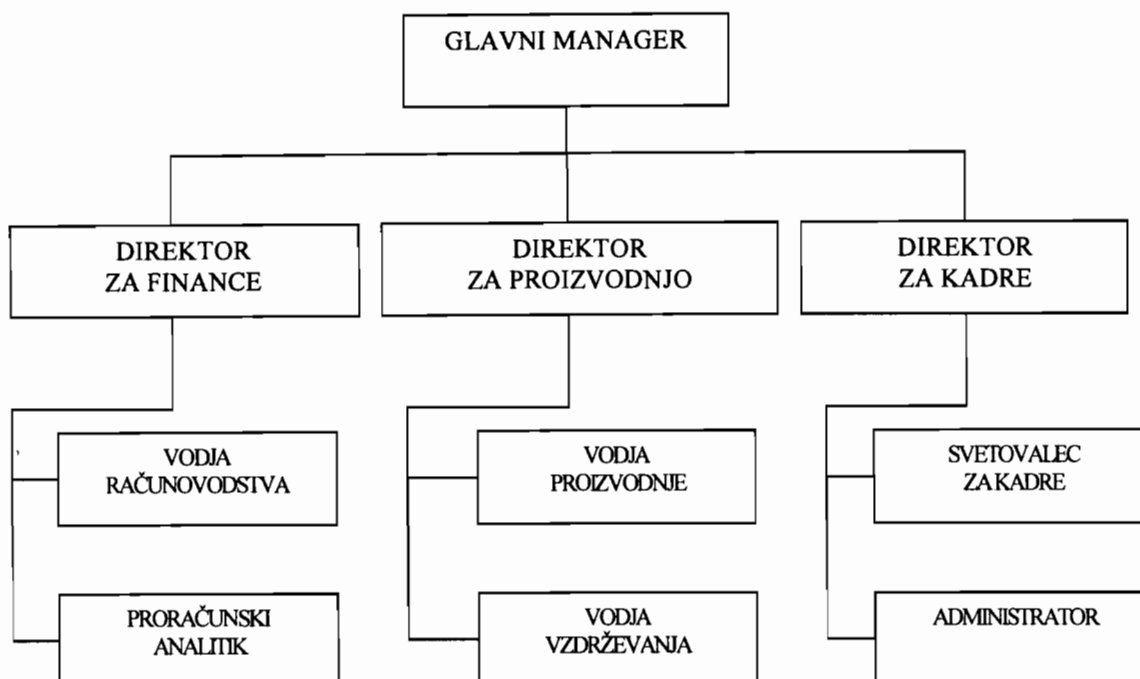
2.2 Pojmovanje organizacijske strukture

Organizacijska struktura je abstrakten pojem, ki ga ni mogoče videti. To, kar vidimo, so le dokazi o strukturi in iz teh dokazov sklepamo na prisotnost strukture. Organizacijska struktura je vzorec za skupine delovnih nalog v organizaciji (Gibson et al. 2006, 394).

Po mnenju Dafta (2001, 86) poznamo tri ključne komponente v definiciji organizacijske strukture:

- organizacijska struktura prikazuje vezi med ljudmi v organizaciji vključno s številom stopenj v hierarhiji ter vezmi med managerji in njihovimi nadzorniki,
- prikazuje povezave med posamezniki, njihovo združevanje v oddelke in vezi med oddelki, ki povezujejo celotno organizacijo v eno skupno celoto,
- namen te strukture je tudi zagotavljanje učinkovite medsebojne komunikacije, koordinacije in integracije v želji po uspehu skozi oddelke.

Slika 2.1 Primer organizacijske strukture po Daftu



Vir: Daft 2001, 87

Organizacijsko strukturo lahko razumemo tudi kot ustroj oziroma smotrno razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Zmogljivosti pa so vsi kadrovske, materialni, finančni in drugi razpoložljivi viri v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev (Ivanko 1992, 31).

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da vplivajo drug na drugega, s tem pa med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo, tako da so ta razmerja organizacije s tem nastale združbe. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga običajno imenujemo kar organizacijska struktura. Z razmerji povezani ljudje dobivajo določene vloge, ki jih imenujemo tudi funkcije, te vloge pa so preprosto povedano otrdela razmerja med njimi. Razmerja imajo določene lastnosti ali določila, v katerih se razlikujejo: jakost ali moč, smer, trajanje, dinamika, enakopravnost in formalnost (Rozman 2000, 25).

Podjetja so pri oblikovanju svoje organizacijske strukture načeloma svobodna, vendar se morajo držati določenih zakonskih omejitev, kar pa to svobodo precej omeji. Zavedati se moramo, da mora organizacija pri oblikovanju svoje strukture upoštevati načela racionalnosti, da potem lahko uresničuje želene cilje. Z upoštevanjem stroškov in učinkov kot najpomembnejših omejitvenih dejavnikov pri strukturiranju organizacije bo organizacijska struktura organizacije lahko dosegla svoj namen.

Organizacijske strukture se običajno prikazujejo grafično v organigramih ali organizacijskih shemah. V teh shemah so prikazani odnosi med funkcijami (nadrejenost

in podrejenost funkcij) in oddelki ter položaj posameznikov znotraj organizacije. Nadalje je razvidno tudi, kakšne so različne naloge znotraj organizacije, kakšne so porazdelitve oddelkov, ki so odgovorni za določena področja dela, prikazani sta upravljalno-vodstvena hierarhija ter linija avtoritete, ki pokaže navpične povezave položajev med podrejenimi in nadrejenimi.

Organizacijska struktura je obravnavana kot dejavnik organizacijske učinkovitosti. Učinkovita organizacijska struktura mora spodbujati učinkovitost organizacije. Znaki učinkovitosti pa so (Kavčič 1991, 178):

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti, ker mora vsak posameznik vedeti, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu,
- organizacija tako diferencira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno,
- sposobna je koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti,
- organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da se organizacija lahko odziva na vplive iz okolja,
- struktura je toliko usklajena, da v njej ni lukenj (ko v organizaciji kakšne pomembne funkcije ne pokriva nobena enota) in prekrivanj (da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov).

2.3 Značilnosti organizacijske strukture

Organizacijske strukture ločimo na enovite, ki nastanejo s povezovanjem istovrstnih razmerij med ljudmi v organizacijsko strukturo, in zložene, ki z medsebojnim prilagajanjem in povezovanjem tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo.

Nadalje organizacijske strukture ločimo tudi na formalne in neformalne. Za formalne je značilno, da so oblikovane načrtno in zavestno, vse je predvideno vnaprej, običajno pa so postavljene v okviru združbe in so predpisane s pravili in politiko. Za neformalne organizacijske strukture je značilno, da nastajajo spontano, niso vnaprej načrtovane in so posledica medsebojnih povezav in odnosov ljudi v neki združbi.

Enovite organizacijske strukture

Tehnična struktura, komunikacijska struktura, motivacijska struktura in oblastna struktura ali struktura avtoritete so osnovne enovite strukture, ki se pojavljajo v podjetju.

Tehnična struktura

Tehnična delitev dela pomeni, da celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delovne naloge, ki jih lahko še naprej členimo vse do najmanjših opravil. Delovne naloge opravljajo zaposleni, pri tem pa prihaja med njimi do različnih razmerij tako po čustveni plati kot tudi po tisti bolj tehnične narave. Z

delitvijo dela se pojavi potreba po usklajevanju, s tem pa nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju. Izvedbene naloge so v tehničnem pogledu odvisne od usklajevalnih. Usklajevalne naloge so tudi bolj kompleksne in jih opravlja manjši krog ljudi kot izvedbene naloge. Delovne naloge se združujejo tako, da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog. Posameznikove delovne naloge ali delovna mesta se združujejo v oddelke, oddelki pa tvorijo podjetje. Celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov. Ta razdelitev poteka po različnih merilih:

- po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance,
- na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov,
- po funkcijah managerskega procesa: planiranje, izvedba, kontrola,
- po tehnoloških fazah (to se bolj uporablja znotraj oddelkov).

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in njihovo povezovanja v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 134).

Komunikacijska struktura

Da lahko delo poteka nemoteno, je potrebna komunikacija med ljudmi. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem komunikacijskem kanalu. Prejemniki in oddajniki so v določenem medsebojnem razmerju, kar je določeno z vsebino in obsegom komuniciranja, pa tudi s smerjo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 134).

Kot pri tehnični delitvi dela tudi pri komunikacijah nastajajo razmerja med ljudmi. V preprosti obliki je to razmerje vidno kot komunikacija med oddajnikom in sprejemnikom. Glede na smer komuniciranja je podjetje lahko enosmerno ali dvosmerno. Komunikacije lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali navpične, druge oblike delitev pa so še pisne, ustne, govorica telesa in elektronsko komuniciranje.

Motivacijska struktura

Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, imenujemo motivirano delovanje. Je sredstvo za uresničitev kakega cilja (Lipovec 1987, 109).

Motiv delovanja je lahko vse, kar je povezano s ciljem. Da bi dosegli tiste najvišje cilje, moramo poskrbeti, da so posamezniki za opravljanje delovnih nalog ustrezno usposobljeni in motivirani, zato lahko govorimo o odgovornosti, ki je sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti. Zaradi motiviranosti prihaja posledično tudi do drugačnih razmerij med ljudmi, kot pa če motiviranosti ne bi bilo.

Zaradi medsebojnih razlik in omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način med seboj povezani. Motivacijsko razmerje je torej povezava ali razmerje potreb dveh ali več oseb oziroma povezava ali razmerje ciljev in interesov dveh ali več ljudi. Iz teh razmerij potem nastaja struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo motivacijska struktura. Če pride do motenj v teh razmerjih, smo lahko priča hudim pretresom in motnjam v delovanju združbe.

Motivacijske strukture se dejansko izrazijo šele v drugih strukturah, saj se pokažejo z delovanjem ljudi v združbi, v njihovem komuniciranju, druženju in delu. Motivacijska struktura navzven sploh ni razpoznavna. Morebitne motnje se pojavijo šele potem, ko so že moteče za delovanje sistema.

Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Usklajevalne naloge so širše od preprostih, specializiranih. O tem je bilo govora že pri tehnični strukturi. Pri oblastni strukturi se zato vse začneja z usklajevanjem, kajti vsak posameznik ne more vedeti, kako ravnati, da bodo cilji podjetja doseženi. Delo je torej v veliki meri odvisno od managerjev, ki usklajujejo delo.

Določena naloga, ki se je podjetje loti, je zaupana glavnemu managerju, ta pa svoje naloge razporedi na vodje, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitvev, ki izhajajo iz tehnične strukture, del odgovornosti, ki je povezana z motivacijsko strukturo, ter določen del pravic, moči in oblasti za realizacijo svoje naloge. Moč, ki je povezana z delovno nalogo, je avtoriteta.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene managerje se začneja proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni in stopenj. Vsaka stopnja ima določeno pristojnost ali kompetenco, ki daje tudi pravico ukazovanja podrejenim (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 135).

Mehanska in organska organizacijska struktura

Mehanistični model poudarja pomembnost v želji po doseganju visoke stopnje produktivnosti in učinkovitosti skozi obsežno uporabo postopkov in pravil, centralizirane moči in visoke specializacije dela. Pri organskem modelu pa je slika popolnoma drugačna, kajti v tem primeru model poudarja pomembnost za doseganje visoke stopnje prilagodljivosti in razvoja skozi omejeno uporabo pravil in postopkov decentralizirane moči in relativno nizke specializacije dela (Gibson et al. 2006, 408).

Po mnenju Jonesa (2001, 53) je mehanistična struktura zasnovana tako, da napeljuje ljudi k predvidljivemu in preračunljivemu obnašanju. Struktura je centralizirana, oddelki so zelo nadzorovani, informacije pa potekajo predvsem vertikalno po natančno

določeni hierarhiji. Delovne naloge, ki so povezane s funkcijo, so jasno opredeljene in definirane, vsaka oseba je samostojno specializirana in natančno pozna svoje odgovornosti in pristojnosti.

Organska struktura je popolno nasprotje mehanistične. Pojmuje namreč prilagodljivost, kjer lahko zaposleni vpeljujejo spremembe ter se jim po drugi strani tudi hitro prilagajajo. Struktura je decentralizirana, odločitve se ne sprejemajo le na vrhu, ampak skozi celotno hierarhijo. Funkcije niso tako ostro in natančno določene in ljudje konstantno razvijajo svoje sposobnosti in veščine. Prikaz primerjave je prikazan v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Primerjava mehanistične in organske strukture organiziranosti

Proces	Mehanistična struktura	Organska struktura
Vodstvo	Ni moč zaznati zaupanja. Ni zaželeno, da zaposleni razpravljajo o težavah pri delu s svojimi nadrejenimi, kateri tudi ne spodbujajo novih idej in možnosti.	Zaznati je veliko zaupanje. Zaposleni smejo prosto razpravljati s svojimi nadrejenimi, le-ti pa njihove ideje se dodatno spodbujajo.
Motivacija	Poudarja le psihične, varnostne in ekonomske motive skozi uporabo strahu in sankcij. Med zaposlenimi prevladuje pasivno razpoloženje.	Poudarja širok obseg motivov skozi participativne metode. Razpoloženje je ugodno za organizacijo in njene cilje.
Komunikacija	Informacije potekajo navpično, pogosto se dogaja da zato prihaja do raznih netočnih informacij.	Poteka prosto po celotni organizaciji – navzdol, navzgor in vodoravno. Informacije so tako bolj natančne.
Vpliv	Podrejeni nimajo vpliva na poslovne cilje, metode in delovanje.	Nadrejeni in podrejeni imajo možnost vplivati na poslovne cilje, metode in delovanje.
Odločitve	Odločitve so pretežno centralizirane, nastajajo le v samem vrhu organizacije.	Odločitve so pretežno decentralizirane. Odločitve nastajajo skozi celoten proces
Kontrola	Je centralizirana in poudarja grajanje za morebitne napake.	Razpršena skozi celotno organizacijo, poudarja pa samokontrolo in samostojno reševanje problemov.
Cilji	Pasiven način za doseg ciljev. Managerji ne prevzemajo nobene obveznosti za razvoj kadra v organizaciji.	Aktiven način za doseg ciljev, posebej nadzornikov, ki se zavedajo nujnosti razvoja kadra.

Vir: Gibson et al. 2006, 410

Da se ugotovi stopnja stabilnosti oziroma prilagodljivosti podjetja, se organizacijska struktura v podjetjih pogosto deli na organsko in mehansko. To je pomembno predvsem zaradi sprememb in novosti, ki prihajajo od zunaj. Organizacijska struktura se mora

uspešno prilagajati pogojem, ki jih narekuje okolje, v katerem organizacija deluje, kajti organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh okoljih, ni. Razlike med mehansko in organsko strukturo prikazuje naslednja tabela 2.2.

Tabela 2.2 Razlike med mehansko in organsko organizacijsko strukturo po Kavčiču

Organizacijska karakteristika	Mehanska organizacijska struktura	Organska organizacijska struktura
Odprtost do vplivov okolja	Relativno zaprta struktura, poskuša minimalizirati vplive okolja in zmanjšati negotovost	Relativno odprta in se poskuša prilagajati vplivom okolja
Formalizacija aktivnosti	Formalizacija je precejšna	Formalizacija je manjša
Diferenciacija in specializacija aktivnosti	Specifični, medsebojno izključujoče se funkcije in oddelki	Splošne, v časih prekrivajoče se aktivnosti
Koordinacija	Stroga hierarhija avtoritete in nadzora, Zelo veliko število pravil	Minimalna hierarhija avtoritete in nadzora in majhno število pravil
Oblast in struktura	Oblast je koncentrirana, hierarhična	Razpršena
Vir moči	Položaj je vir moči	Znanje in strokovnost je vir moči
Odgovornost	Razdeljena po sestavini položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
Naloge, vloge in funkcije	Jasno so opredeljene in specificirane v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, določene z razmerami in pričakovanji
Vzorci interakcij in vplivanja	Komuniciranje od zgoraj navzdol	Dvosmerni hierarhični, horizontalni in diagonalni
Postopki in pravila	Postopki so številni in specifični, navadno pisni, formalni	Postopki so redki in splošni, pogosto nenapisani in neformalni
Odločanje	Centralizirano odločanje, ki je koncentrirano na vrhu	Decentralizirano odločanje, ki je razporejeno po organizaciji
Stalnost strukture	Tendenca po fiksni strukturi	Stalno prilagajanje strukture novim razmeram

Vir: Kavčič 1991, 185

3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijska struktura je razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah, kot so kadrovske, materialne, finančne in drugi razpoložljivi viri v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev. Organizacijsko strukturo oblikujejo cilji organizacije, kar pomeni, da mora biti struktura prilagodljiva, ker se cilji organizacije s časom spreminjajo.

Konkretna organizacijska struktura lahko pomeni podjetju določeno prednost, lahko pa tudi veliko pomanjkljivost, če struktura ni ustrezna.

Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 147):

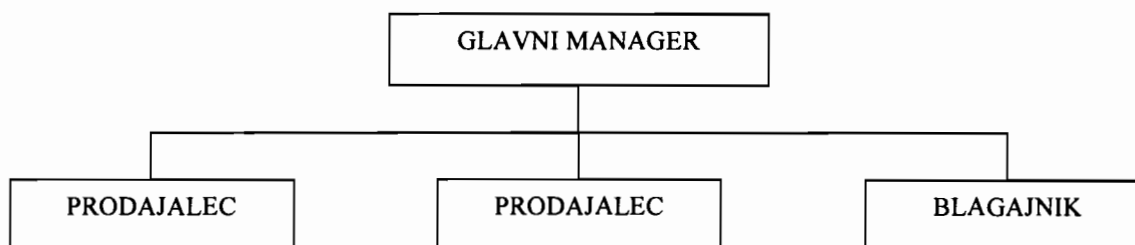
- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,
- produktno-matrična organizacijska struktura,
- decentralizirana organizacijska struktura,
- geografska organizacijska struktura,
- projektno-matrična organizacijska struktura,
- hibridna organizacijska struktura.

3.1 Vidik centralizacije in decentralizacije

3.1.1 Enostavna organizacijska struktura

Ta organizacijska struktura je najbolj enostavna in je primerna za manjša podjetja, kjer je lastnik tudi glavni manager in podjetnik. Pri taki organizacijski strukturi so odgovornosti jasne, stroški vzdrževanja strukture so nizki, organizacija ni formalizirana, reagiranje je hitro, v taki organizaciji pa se komunicira pretežno ustno. Slabosti take strukture se kažejo predvsem v veliki odvisnosti od managerja, ki je glavni odgovoren.

Slika 3.1 Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 147

3.1.2 Poslovno-funkcijska struktura

V poslovno-funkcijski strukturi so vse aktivnosti združene v skupno delovanje od vrha organizacije pa vse do tal. Vsi inženirji so združeni v inženirski oddelek, direktor inženiringa pa je odgovoren za vse inženirske aktivnosti. Tako je tudi po vseh drugih oddelkih, proizvodnji, razvojnem oddelku in prodaji. V tej strukturi so vse človeško znanje in veščine združeni in predstavljajo dragoceno globino znanja za organizacijo (Daft 2001, 96).

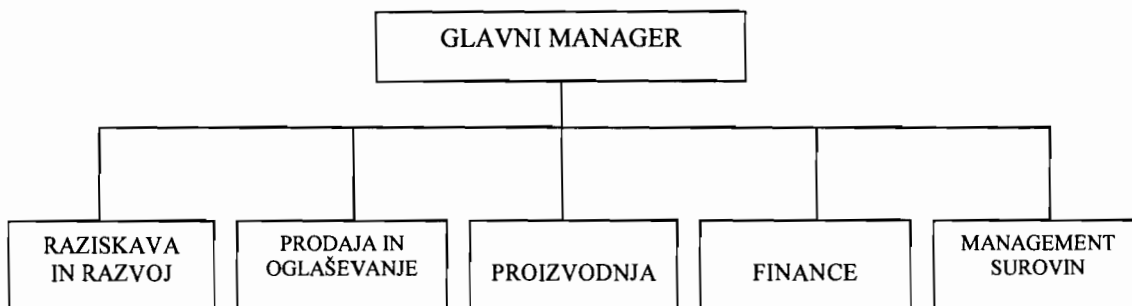
Poslovno-funkcijska struktura organiziranosti je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Taka struktura organiziranosti je kljub sodobni industrijski proizvodnji še vedno prisotna in se uporablja zlasti v manjših podjetjih. Osnova za tako strukturo je delitev dela po poslovnih funkcijah, kar je značilnost tehnične strukture, kjer so posamezne delovne naloge združene v oddelke. Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, dela znotraj posameznih poslovnih funkcij pa usklajujejo ostali managerji. Glavni manager mora zato imeti znanja, s katerimi je zmožen usklajevati poslovne funkcije. Uspeh podjetja je tako rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj.

Ravnalna struktura je linijska ali linijsko-štabna. Vse pristojnosti in odgovornosti so jasno določene, vsak podrejeni pa ima le enega nadrejenega. Komuniciranje poteka v obeh smereh, preko vseh stopenj hierarhije, brez preskokov.

V današnjem času je taka oblika organizacijske strukture še vedno zelo pogosta v malih in srednje velikih podjetjih. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje s pretežno rutinsko tehnologijo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 148).

Grafični prikaz poslovno-funkcijske organizacijske strukture prikazuje slika 3.2.

Slika 3.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Daft 2001, 94

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 148):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu;
- oblikuje enotnost nastopanja navzven;
- razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven zaradi velike koncentracije znanja;
- izkoriščanje je zelo veliko, ker posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje.

Pomanjkljivosti te strukture pa so predvsem:

- zaradi rasti organizacije oziroma širjenja proizvodno-prodajnega programa se pojavi potreba po dodajanju štabnih enot;
- posamezne poslovne funkcije se lahko razvijajo mimo potreb podjetja, postanejo samozadostne in težijo k osamosvojitvi;
- za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovno-funkcijskih področij, je potrebnega veliko medsebojnega usklajevanja.

V praksi se pogosto dogaja, da je proizvodno-prodajni program preobsežen za tako strukturo, zato se začnejo poslovne funkcije prepletati in postajati odvisne druga od druge. Rešitev se zato pojavi v obliki linijsko-štabne organizacijske strukture in kolegijskega načina vodenja. Njen namen je razbremeniti vodstvena delovna mesta in jim pomagati.

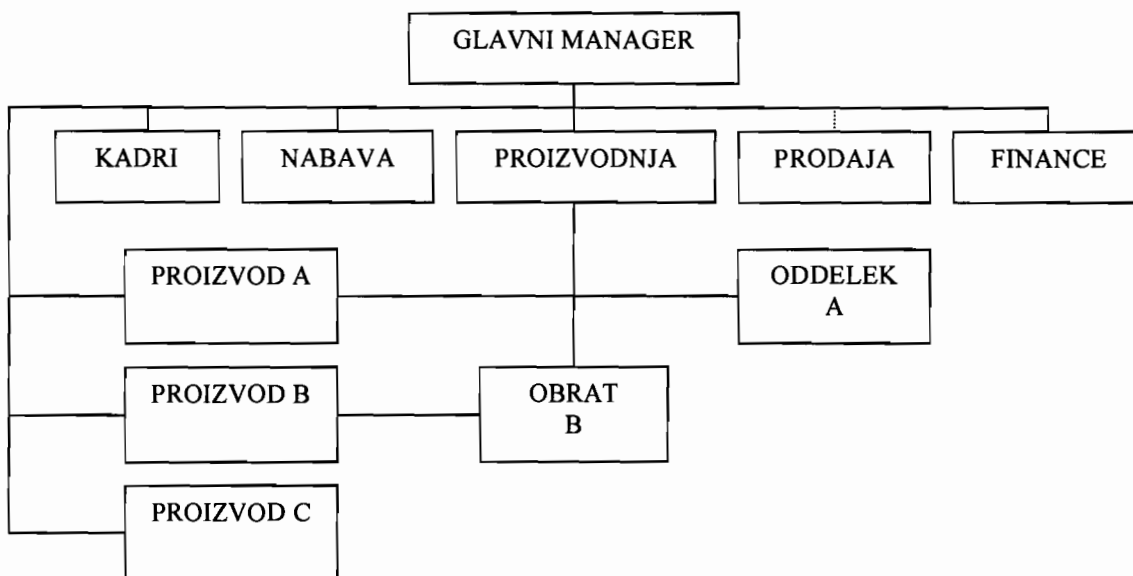
Vloga štabov je predvsem v podpori linijskim delovnim mestom, kljub temu pa prihaja do konfliktov z linijskim managementom. Takim konfliktom se je moč izogniti z jasno opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti štabov do drugih organizacijskih ravni.

3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

O tej organizacijski strukturi govorimo, ko se organizacija na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razdeli po posameznih produktih ali produktnih skupinah. Vzroki za nastanek so bili povezani s tržnim pristopom in z uvajanjem diverzifikacije programov ter z naraščanjem kompleksnosti nalog. Vse skupaj je pripeljalo do združevanja nalog in produktnega ravnanja.

Za razliko od poslovno-funkcijske organizacijske strukture je v primeru te organizacijske oblike njena poglobljena značilnost v tem, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu managerju kot tudi produktnemu managerju. Oba imata enake pristojnosti, s tem da prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, drugi pa za uspešnost proizvodnega programa. Produktno-matrična organizacijska struktura je grafično prikazana na sliki 3.3.

Slika 3.3 Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 14

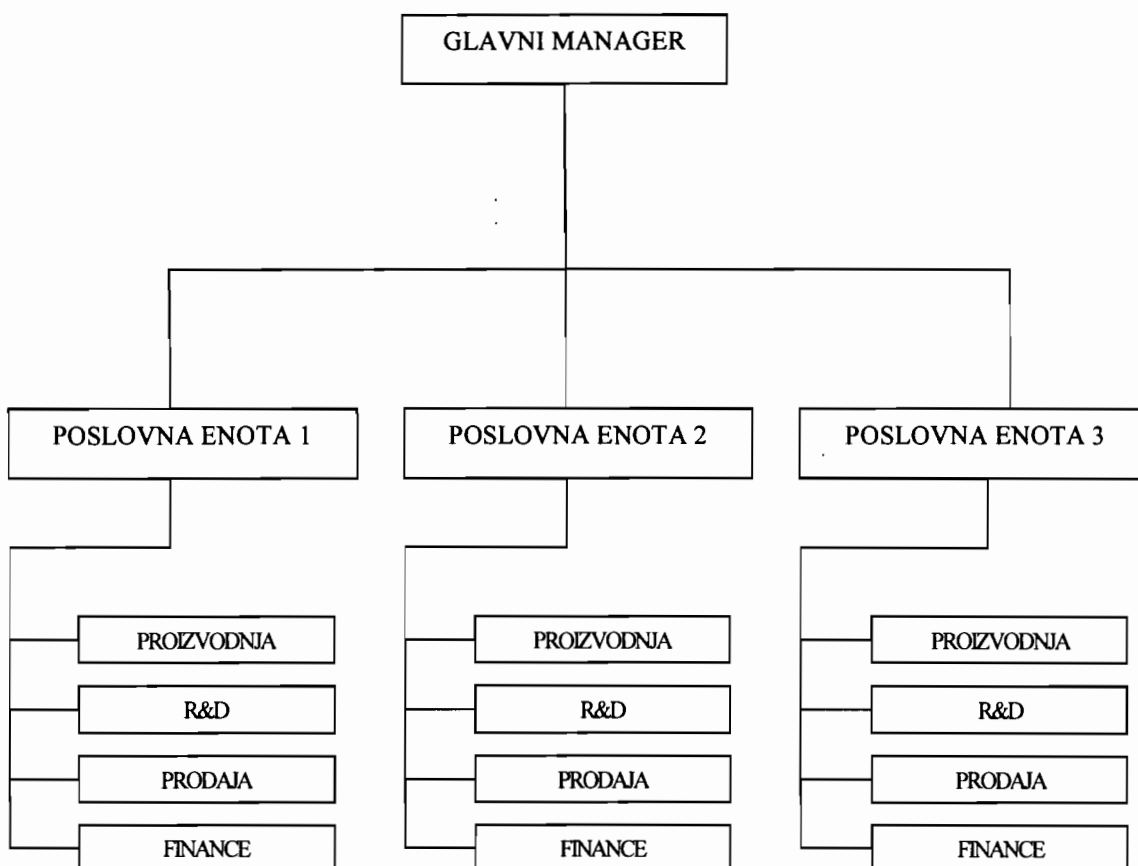
3.1.4 Decentralizirana organizacijska struktura

Značilna poteza decentralizirane strukture je, da združevanje temelji na organizacijski produkciji. Decentralizirana struktura se od funkcijske loči po tem, da podpira prilagodljivost in spremembe, ker je vsaka enota manjša in se laže prilagaja spremembam v okolju. Decentralizirana oblika organizacijske strukture je zelo primerna za doseganje koordinacije skozi proizvodne oddelke. Primerno jo je uporabiti v primerih, ko ni več mogoče uspešno nadzirati tradicionalne navpične hierarhije ter ko so cilji organizacije usmerjeni k razvoju in spremembam (Daft 2001, 99).

Decentralizirana organizacijska struktura je prisotna v podjetjih, kjer vlada velika neodvisnost med proizvodnimi programi. Če podjetje uveljavlja svojo konkurenčno prednost s pomočjo horizontalne diferenciacije, je decentralizirana organizacijska struktura najprimernejša oblika, ki omogoča dokaj veliko samostojnost poslovnih enot.

Osnovna členitev podjetja je na poslovne enote. Poteka lahko na podlagi proizvoda, na podlagi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Od tu je vidna povezava z drugo značilnostjo, to je v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma samostojne. K temu pogosto pripomore tudi delitev poslovnih funkcij na operativni del poslovne funkcije, ki je nameščen v poslovni enoti, in na strateški del poslovne funkcije, ki je nameščen na višji ravni v usmerjevalnih in le redko samostojnih oddelkih.

Slika 3.4 Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Daft 2001, 99

Prednosti decentralizirane organizacijske strukture so (Daft 2001, 100):

- primerna je za organizacije, ki delujejo v nestabilnem, hitro spreminjajočem se okolju,
- odgovornost za uspešnost poslovanja je pomaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji in je razdeljena po produktih ali produktnih skupinah,
- omogočena je boljša koordinacija funkcij v okviru posameznega programskega segmenta,
- izboljšana je koordinacija celotne dejavnosti na najvišji ravni, ki v velikih organizacijah drugače sploh ni več mogoča,
- oblika je primerna za večja podjetja z večjim asortimentom proizvodov,
- omogočena je decentralizacija.

Seveda pa ima ta oblika tudi nekatere pomanjkljivosti, kot so (Daft 2001, 100):

- predvsem v potrebi po ponovni integraciji in upravljanju posameznih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseganje skupnih ciljev, kar je posledica postavljanja kratkoročnih ciljev managerjev poslovnih enot pred dolgoročno razvojno vizijo podjetja,

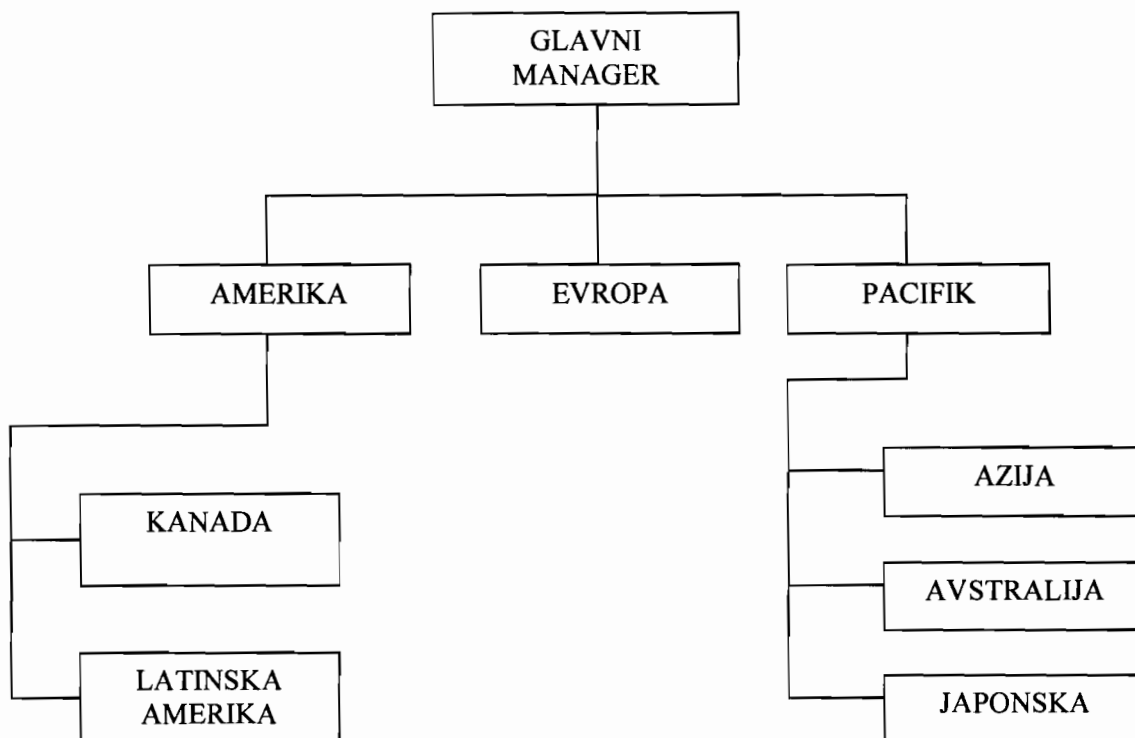
- prisotna je notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami in znotraj teh enot, kar zahteva precej ravnalnega dela,
- medsebojno izključuje globinsko pristojnost in tehnično specializacijo,
- slaba povezanost in koordinacija skozi produktne kanale.

Decentralizirana organizacijska struktura je, kljub nekaterim pomanjkljivostim, prevladujoča oblika organizacijske strukture v večjih podjetjih. Obnese se v spremenljivem okolju z zmerno visoko negotovostjo, pri rutinski tehnologiji in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Prikladna je v večjih podjetjih in pri ciljih, ki v ospredje postavljajo zunanjo učinkovitost in prilagodljivost, ter pri podjetjih s strategijo širitve proizvodnega programa (Daft 1986, 235).

3.1.5 Geografska organizacijska struktura

Geografska struktura je struktura, v kateri so oddelki organizirani glede na zahteve različnih lokacij, v katerih organizacija deluje. Ko organizacija raste, mora razvijati in upoštevati tudi nacionalne navade in običaje. S širitvijo na različne lokacije – regije države, mora prilagoditi strukturo z namenom, da bo lahko zadovoljevala potrebe odjemalcev v različnih geografskih okoljih. Geografska struktura omogoča centralizacijo na glavni lokaciji, druge funkcije pa so decentralizirane na regionalni ravni (Jones 2001, 112).

Slika 3.5 Geografska struktura organiziranosti



Vir: Daft 2001, 102

Geografsko strukturo je smotrno uporabiti, ko se podjetje pojavlja po drugih državah in regijah. Vsaka regija posamezne države ima različne potrebe in okuse. Vsaka geografska enota vsebuje vse funkcije, ki so zahtevane za donos v regiji. Multinacionalna podjetja imajo v ta namen ustvarjene neodvisne enote, ki delujejo na različnih koncu sveta.

3.1.6 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je primerna za izvedbo enkratnih nalog in je po končanem projektu opuščena. Ponavadi se uvede zato, da bi lahko uresničili zastavljene cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja različnih aktivnosti, ki so vezane na projekt. Zaposleni, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so odgovorni managerju, ki vodi ta projekt. Upoštevati morajo vse omejitve in določila, ki so vnaprej dogovorjena med izvajalcem in naročnikom. Cilj mora biti dosežen v predvidenem času, s predvidenimi stroški in v skladu s pričakovanji naročnika. Ob zaključku projekta se zaposleni vrnejo na svoje oddelke ali pa pristopijo k naslednjemu projektu. Neposredno odgovornost za uspešno izvršen projekt nosi projektni manager, ki je tudi v neposredni povezavi s kupcem, z namenom, da čim bolj ugotovi njegovim željam in zahtevam.

Projektno-matrična organizacijska struktura

Organizacijska struktura mora biti v določenih primerih osredotočena tako na funkcije kot na produkte istočasno. Možnost, da bi to dosegli, nudi projektno-matrična struktura. Uporabimo jo lahko v primeru, ko so tehnično-strokovno znanje in proizvodne inovacije ter spremembe pomembne za doseganje ciljev organizacije (Daft 2001, 103).

Projektno-matrična organizacijska struktura se je začela razvijati in uveljavljati v sedemdesetih letih, je precej podobna produktno-matrični organizacijski strukturi. Poglavitna razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, pri projektih pa gre za usklajevanje strokovnih, ne ponavljajočih se del.

Za to organizacijsko strukturo je značilno, da je vloga vodje projekta omejena le na koordinacijo funkcijskih skupin, ki jih združuje projekt. Funkcijski vodja pa je odgovoren za načrtovanje in tehnično izvedbo projekta. Izvajalci projektnih nalog so potemtakem funkcijsko odgovorni projektному managerju, disciplinsko pa managerju organizacijske enote, v kateri je njihovo matično mesto. Govorimo o uravnoteženi matrični strukturi, kar pomeni obliko, kjer je vodja projekta pristojen, da definira, kaj je treba narediti, funkcijski vodje pa odločajo, kako bo to narejeno. Vodja projekta pripravi splošen načrt izvajanja projekta, združuje prispevke posameznih funkcij, opredeli časovne termine in nadzoruje izvajanje. Funkcijski vodje pa določijo osebje, ki

bo delalo v projektu, in skrbijo za izvajanje del v skladu z odločitvami vodje projekta (Kavčič 1991, 198).

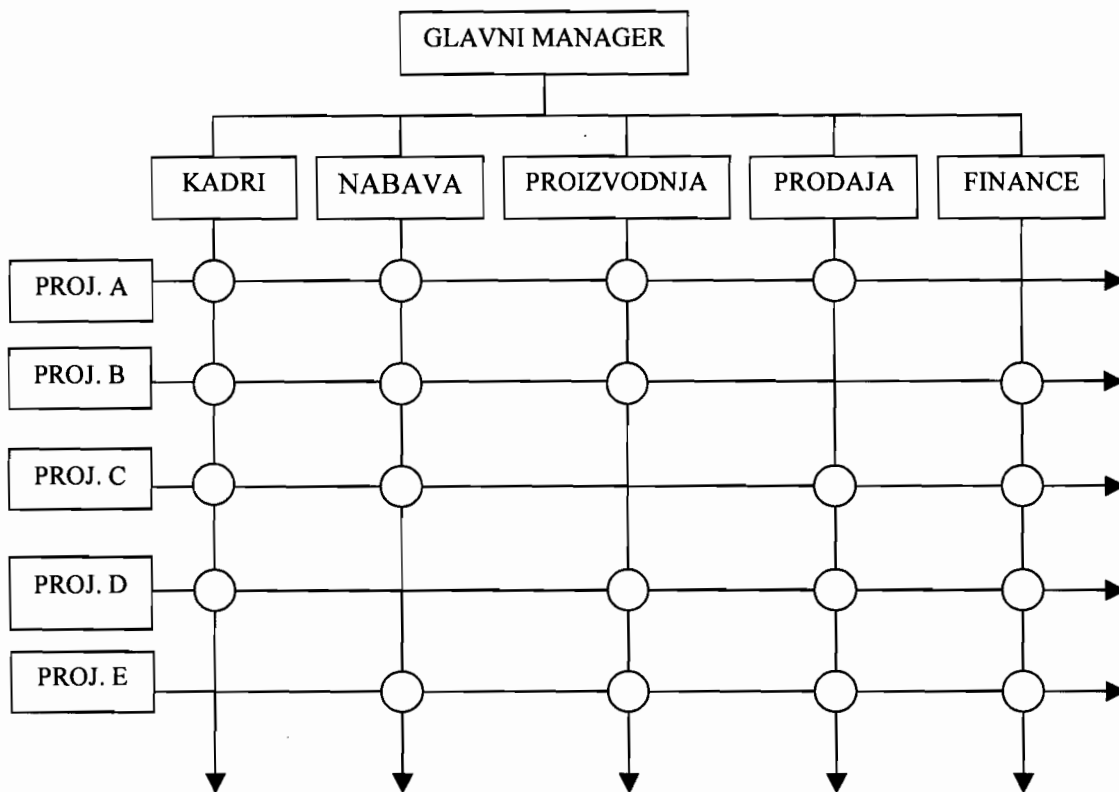
Prednosti projektno-matrične organizacijske strukture so naslednje:

- najbolj primerna je za uporabo takrat, ko so spremembe v okolju velike in ko se cilji odražajo v dvojnih zahtevah, tako za funkcijske kot tudi za proizvodne cilje,
- zagotavlja bolj enakomerno obremenitev delovnih položajev,
- omogoča priložnost zaposlenim, da pridobijo splošna ali specifična znanja, odvisno od njihovega interesa,
- sodelovanje med organizacijskimi enotami temelji na dogovorih, ne na hierarhični nadrejenosti,
- ni treba vzpostavljati nove organizacije,
- ni težav s premeščanjem kadrov.

Pomanjkljivosti projektno-matrične organizacijske strukture so:

- slabost te strukture je predvsem v tem, da imajo nekateri delavci dva neposredno nadrejena, kar je včasih lahko frustrirajoče,
- slabost strukture se kaže tudi v tem, da managerji veliko časa preživijo na raznih sestankih.

Slika 3.6 Projektno-matrična organizacijska struktura



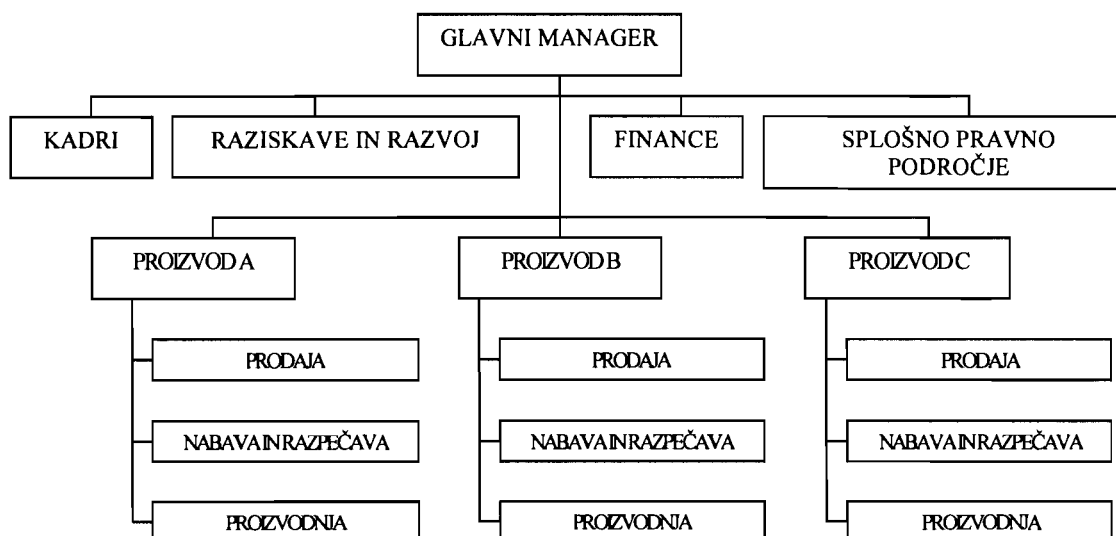
Vir: Ivanko 1992, 46

3.1.7 Hibridna organizacijska struktura

V praktičnem primeru večina struktur v resničnem svetu ne obstaja v tako čistih oblikah, kot so predstavljene v prejšnjih primerih. Zaradi današnjega zapletenega poslovnega okolja organizacije pogosto uporabljajo hibridno strukturo, ki vsebuje značilnosti ostalih struktur, ter pri temu izkorišča prednosti posamezne strukture ter se, z uporabo druge strukture, izogne slabostim prve. Iz vseh skuša torej potegniti najboljše. Hibridna struktura je najbolj primerna v hitro spreminjajočem se okolju, ker nudi organizaciji večjo fleksibilnost kot ostale strukture (Daft 2001, 112).

V današnjem kompleksnem okolju organizacije uporabljajo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadovoljile specifične strateške potrebe organizacije. Ta organizacijska struktura je pogosto prisotna v velikih, sestavljenih podjetjih, zanjo pa je značilno, da se poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah tako kot pri decentralizirani organizaciji. Pri tem nekatere poslovne funkcije ostanejo centralizirane. Tako na isti ravni v sestavljenem podjetju nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, hkrati pa te tudi usklajujejo (Rozman 2000, 99).

Slika 3.7 Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak 2000, 60

Značilnosti hibridne strukture so, da se oblikuje v zmernem do zelo negotovem okolju, kjer se navade kupcev spreminjajo. Tehnologija je rutinska in nerutinska, med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami pa vlada medsebojna odvisnost. Cilj take strukture je zunanja učinkovitost in prilagodljivost ter obenem tudi učinkovitost in prilagodljivost znotraj posameznih funkcij (Bošnjak 2000, 63).

Prednosti hibridne organizacijske strukture so:

- podjetje lahko doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter učinkovitost na ostalih,
- boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot,
- boljša koordinacija med poslovnimi enotami in znotraj poslovnih enot.

Slabosti hibridne organizacijske strukture pa so:

- možnost za prekomerno povečanje administracije,
- konflikti med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami.

4 PEDSTAVITEV PODJETJA

4.1 Nastanek podjetja Adecco HR, d. o. o.

Adecco je francosko-švicarsko podjetje svetovnih razsežnosti, ki je aprila 2000 odprlo svoje hčerinsko podjetje v Sloveniji in prvo poslovalnico v Ljubljani, konec februarja 2001 se je razširilo tudi na območje Novega mesta in Celja, z letom 2002 pa je odprlo poslovalnico tudi v Mariboru.

Podjetje deluje v okviru koncesijske pogodbe, ki je bila sklenjena na podlagi zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje.

Adecco je vodilno svetovno podjetje na področju specializiranih storitev s področja upravljanja človeških virov z več kot 6000 poslovalnicami v državah sveta. Vsak dan 30 tisoč zaposlenih posreduje delo več kot 700 tisoč delavcem pri 250 tisoč strankah.

Z vse večjo fleksibilnostjo dela so vse pogostejše tudi začasne zaposlitve, ki ustrezajo delodajalcem in delavcem.

Adecco zadovoljuje vse večje potrebe po začasnem zaposlovanju delavcev, kar pomeni za iskalce prve ali ponovne zaposlitve pridobivanje novih izkušenj in nove možnosti. Mladi pogosto iščejo začasno delo, ženske imajo raje polovični delovni čas, vse več pa je starejših, ki so morda že upokojeni, pa vendar iščejo nove priložnosti – gre za kategorije težje zaposljivih delavcev.

S socialnega vidika zasebne agencije za zaposlovanje torej povečujejo zaposlitvene možnosti. Z ekonomskega pa so še posebej dobrodošle pri podjetjih, katerih narava dela je bolj sezonska, ki morda potrebujejo sodelavce za uresničitev dodatnih nalog ali pa nadomeščanje odsotnega osebja. Pri takšnih je seveda potreba po fleksibilnosti delovne sile toliko bolj prisotna.

Prednostna naloga Adecca je v najkrajšem času za določeno kratkoročno obdobje zagotoviti primerno usposobljene in motivirane ljudi, čeprav je res, da napotitve k povpraševalcem po delavcih trajajo povprečno en mesec. Podjetja kot naročniki se na Adecco obračajo predvsem s potrebami po delavcih za določen čas.

Adecco začasno zaposluje vse vrste profilov, od nižje kvalificiranih do visoko kvalificiranih kadrov. Iz dosedanjih izkušenj v Adeccu ugotavljajo, da je največ zanimanja za poklice s prvo, drugo in tretjo stopnjo izobrazbe, torej tiste s končano osnovno šolo, pomožne in kvalificirane delavce.

Precej iskana je tudi četrta stopnja poklicne izobrazbe, med njimi strugarji, varilci, kuharji in podobno. Kaže se tudi porast povpraševanja po administrativnih delavcih, referentih, poslovnih sekretarjih. Pri poklicih s šesto in sedmo stopnjo je največje povpraševanje po elektrotehnikih, strojnikih in ekonomistih.

V primeru neposrednih rednih zaposlitev Adecco le vzpostavi stik, poišče ustrezne kandidate, podjetju svetuje pri izbiri, slednje pa osebo potem tudi zaposli.

Sistem zaposlovanja pri Adeccu deluje tako, da ljudi zaposlijo sami, prevzamejo skrb za izplačevanje plač in vseh nadomestil ter za izvajanje administrativnih opravil, delavce pa napotijo k naročniku. V skladu z zakonom so vsi postopki za iskalce zaposlitve brezplačni, obenem pa je pomembno, da imajo ti delavci enake pravice kot drugi redno zaposleni po slovenskem zakonu o delovnih razmerjih.

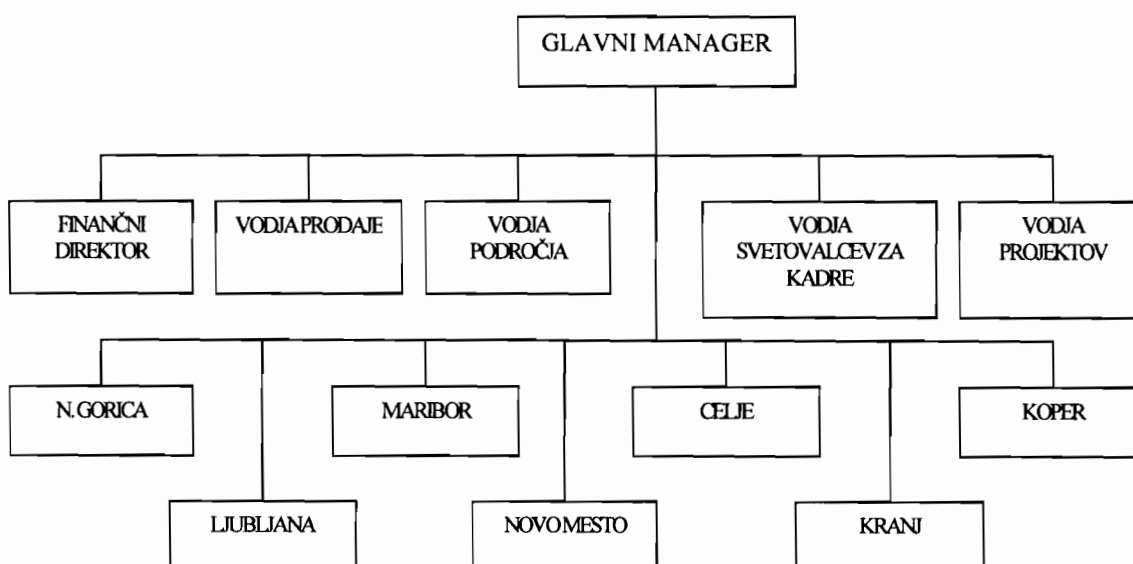
Razlog odprtja Adecca v Novem mestu je v sposobnosti zadovoljevanja potreb po začasnem zaposlovanju delavcev, kar pomeni za iskalce prve ali ponovne zaposlitve pridobivanje novih izkušenj in večjih možnosti, saj zasebna agencija za zaposlovanje povečuje zaposlitvene možnosti.

Z ekonomskega vidika pa je potreba po fleksibilnosti delovne sile še posebej vidna pri podjetjih, katerih narava dela je sezonska. Hkrati se je na območju Dolenjske, Bele Krajine in Posavja pokazala potreba po storitvah hitrega posredovanja stalnih zaposlitev med iskalci in ponudniki zaposlitev, ki bi tako nudile skrb in zagotavljanje ustreznih kadrov podjetjem naročnikom ter bi s svojo mednarodno profesionalnostjo na področju zagotavljanja človeških virov prispevale k napredku na lokalni in regionalni ravni.

4.2 Predstavitev obstoječe organizacijske strukture

Sedež slovenskih poslovalnic je v Ljubljani, poslovalnice pa so v vseh večjih, industrijsko razvitih mestih po Sloveniji, kjer je predvidoma delovna sila najbolj potrebna. Organizacijska struktura podjetja Adecco v Sloveniji je hibridna. V njihovi strukturi se namreč prepletajo lastnosti poslovno-funkcijske in geografske strukture.

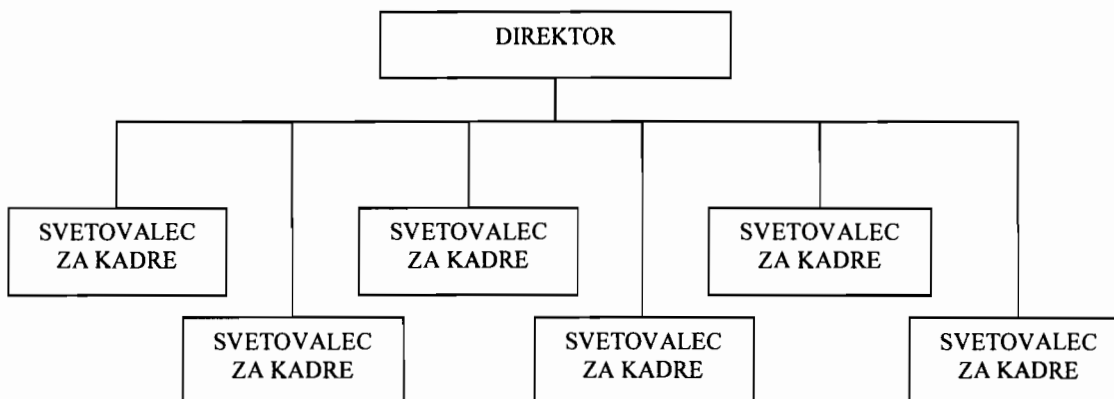
Slika 4.1 Organizacijska struktura podjetja Adecco Slovenija



Trenutno je v poslovalnici Adecco HR, d. o. o. v Novem mestu zaposlenih sedem ljudi: direktor in šest svetovalcev za kadre. V primeru poslovalnice v Novem mestu

lahko govorimo o enostavni organizacijski strukturi, ker gre za manjši kolektiv in je ta oblika tudi najprimernejša.

Slika 4.2 Organizacijska struktura poslovalnice Adecco HR, d. o. o. Novo mesto



4.3 Značilnosti sedanje organizacijske strukture

4.3.1 Formalizacija

Formalizacija delovnih mest v poslovalnici je na precej nizki ravni, kajti večina postopkov določil se na zaposlene še vedno prenaša pretežno z ustno komunikacijo. Obstajajo določena pravila na ravni podjetja Adecco Slovenija, vendar zaradi specifičnosti dela v poslovalnici v Novem mestu ta pravila pogosto zaobidejo. Direktor se sicer dosledno trudi spoštovati vse postopke poslovanja, spoštuje pravila in predpise in kolikor mu to pač uspeva, skuša to prenesti tudi med zaposlene. Na sedežu podjetja stremijo k nenehnemu dvigovanju standarda in prilagajanju, kar pa seveda pričakujejo tudi v vseh poslovalnicah. Višja stopnja formalizacije pomeni tudi določeno prednost, ki posledično omogoča učinkovitejše in uspešnejše poslovanje.

4.3.2 Specializacija

Stopnja specializacije v poslovalnici Adecco v Novem mestu je srednja. Zaposleni delavci sicer opravljajo določene naloge, ki jim jih predpisuje delovno mesto, vendar nimajo točno določenih nalog oziroma se njihove naloge prepletajo. Po širini in obsegu se delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni, pojavljajo od zelo ozkih do zelo obsežnih zadolžitvev. Lahko bi rekel, da vsak izmed njih, poleg svoje naloge, opravlja še del nalog sodelavca, kar zagotovo ni dobrodošlo pri merjenju učinkovitosti opravljenega dela. Verjetno bi bila učinkovitost mnogo večja, če bi bile delovne naloge natančneje opredeljene in dodeljene vsakemu delovnemu mestu posebej.

4.3.3 Standardizacija

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celotni poslovalnici izvajane na enak način. Zaposleni imajo delovne naloge in zadolžitve opredeljene v opisu del in nalog. Vendar so naloge pogostokrat izvajane na podlagi ustnega naročila direktorja, kar pripelje do tega, da niso vedno izvedene po enakem postopku. Seveda se del nalog lahko izvaja rutinirano, ker se pač pojavljajo v vsakdanji obliki, vendar pa se mora del nalog sproti prilagajati trenutnim razmeram. Nekatere naloge bi se dalo standardizirati, kar bi pomenilo tudi lažji nadzor nad delom in zagotavljanje ustrezne kakovosti, kajti s standardizacijo se vzdržuje urejenost poslovanja, jasna razmejitev odgovornosti in preprečevanje nedoslednosti. Na ta način se lahko doseže visoka kakovost storitev in tak sistem je treba vzdrževati in ga stalno izboljševati.

4.3.4 Hierarhija avtoritete

Zaposleni v poslovalnici so neposredno odgovorni direktorju poslovalnice, posredno pa seveda tudi glavnemu managerju na sedežu podjetja. Vsi svetovalci izvršujejo dela po navodilih nadrejenega, kar pa je zanj pogostokrat težka naloga. Zaradi obsega poslovanja in različnih strank, ki so vpletene v poslovni proces, je nadzor nad delom za direktorja zelo otežen.

4.3.5 Kompleksnost

Kompleksnost v bistvu zajema specializacijo in hierarhijo. Sicer pa je kompleksnost v vseh pogledih nizka, tako v vertikalnem kot horizontalnem in prostorskem pogledu.

4.3.6 Centralizacija

Avtoriteta za odločanje v poslovalnici se nahaja pretežno v zgornjih ravneh, delno pa tudi na sedežu podjetja v Ljubljani. Najodgovornejše odločitve v poslovalnici sprejema direktor ob sodelovanju z vodilnimi na sedežu v Ljubljani. O vseh pomembnejših dogodkih posreduje poročila glavnemu managerju ter se udeležuje rednih kolegijev. Direktor tudi sodeluje z vsakim izmed vodij posameznega sektorja posebej, kot na primer s finančnim direktorjem ali z vodjo svetovalcev za kadre in podobno. Sicer drži dejstvo, da je veliko odločitev vezanih na predhodno sprejete smernice in usmeritve, ki so v skladu s krovno organizacijo Adecco.

4.3.7 Profesionalizacija

Profesionalizacija v poslovalnici je visoka, ker imajo vsi zaposleni v podjetju visoko izobrazbo, kar pa ne pomeni, da se ne zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja, kot je pridobivanje formalne izobrazbe ob delu in usposabljanja ter pridobivanja novih znanj. Še vedno se morajo zaposleni v podjetju, kljub višanju trenda na področju

dodatnega izobraževanja in usposabljanja, sami izobraževati na lastno pobudo in seveda tudi na lastne stroške.

Tabela 4.1 Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju

Formalna izobrazba	Število zaposlenih	Delež (%)
VII. stopnja izobrazbe	5	0,71
VI. izobrazbe	2	0,29
Skupaj	7	100

4.3.8 Kadrovska struktura

Direktor v podjetju ima VII. stopnjo izobrazbe ekonomske smeri, prav tako tudi administrator in dve svetovalki za kadre. Preostali svetovalci imajo VI. stopnjo izobrazbe višje strokovne smeri. Dva svetovalca nadaljujeta študij na visoki poslovni šoli.

4.4 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

4.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Poslovalnica Adecco v Novem mestu ima zelo izpopolnjen informacijski sistem, ki omogoča iskalcem zaposlitve, da se sami vpisujejo v bazo iskalcev zaposlitve kar preko interneta. Omogoča čim lažji dostop do iskanja službe, na ta način pa tudi pospešuje vpisovanje kandidatov, kar je na tak način veliko hitrejše, kot da bi vsak kandidat moral za vpis med iskalce zaposlitve obiskati poslovalnico. Ta sistem omogoča večjo bazo kandidatov in posledično tudi večje število razpoložljivih delavcev, ki jih lahko ponudijo podjetjem, ki iščejo delovno silo.

4.4.2 Vpliv okolja na organizacijo

Poslovalnica se mora nenehno prilagajati spremembam, ki se pojavljajo na trgu. Pravzaprav se morajo prilagajati spremembam vsa podjetja, med njimi seveda tudi poslovni partnerji Adecca. Podjetje mora biti prilagodljivo in upoštevati ter zadovoljiti njihove želje in potrebe. Seveda pa mora Adecco prilagajati svojo ponudbo delovne sile panogam, ki so v regiji najbolj zastopane in je s tem tudi povpraševanje po določeni izobrazbi ter znanju delovne sile večje.

4.4.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Podjetje Adecco bi lahko uvrstili med manjša podjetja vsaj po številu zaposlenih, kar pa seveda ni edino merilo za ocenjevanje velikosti podjetja. Velikost določa tudi

prodajna ali dodana vrednost storitev in premoženje ali sredstva podjetja. V poslovalnici v Novem mestu je zaposlenih sedem oseb, v Sloveniji pa šestdeset zaposlenih. V preteklem letu so zabeležili štirideset odstotno rast. Ob takšni rasti podjetja se odpirajo tudi nova delovna mesta. Podjetje se sicer širi, res pa je, da je nadaljnja širitev odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje posluje. Poslovalnica je prisotna v regiji, v kateri mora izkoristiti vse priložnosti, ki se ji ponujajo, res pa je, da je možnost razvoja omejena zaradi omejenosti podjetja le na del države.

4.4.4 Vpliv ciljev in strategije na organizacijo

Cilji vsakega dobro organiziranega podjetja so jasno načrtani cilji in rast podjetja. Poslovalnica ima načrtan cilj v smeri postopne preobrazbe iz ponudnika nizko kvalificiranih delavcev v ponudnika visoko izobraženih delavcev. Želijo razširiti ponudbo delovne sile z visoko izobrazbo, pri delovni sili z nižjo stopnjo izobrazbe pa želijo izboljšati kakovost ponudbe.

4.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

V primeru poslovalnice Adecco govorimo o organski strukturi, torej je decentralizirana z relativno nizko stopnjo specializacije dela. Delovne naloge niso popolnoma jasno opredeljene, čeprav ima vsak posameznik svoje zadolžitve. Prihaja do prevelikega prepletanja delovnih nalog, kar pomeni, da lahko dela eno delo hkrati več ljudi, kar je popolnoma nepotrebno. Zaradi tega prihaja tudi do nepotrebnih trenj med zaposlenimi, kajti neredko se dogaja, da si delo podajajo, namesto da bi bili samoiniciativni. Delo je treba organizirati tako, da bodo delovne naloge bolj jasne in bo s tem tudi čas, ki je potreben, da je delo opravljeno, krajši, s tem pa se bo povečala tudi učinkovitost.

5 PREDLOG SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA ADECCO – POSLOVALNICE NOVO MESTO

V današnjem času je oblikovanje dinamično stabilne organizacije, ki bo prilagodljiva na različne vplive iz okolja, zelo pomembna za uspešnost podjetja. Organizacijo je treba nenehno razvijati in prilagajati tem razmeram z uvajanjem določenih sprememb in priložnosti, ki so za to potrebne. Neurejena organizacijska struktura lahko zelo onemogoča hitrejše prilagajanje okolju in izrabo tržnih priložnosti, ki se ponujajo na trgu.

Poslovalnica Adecco v Novem mestu ima enostavno organizacijsko strukturo, kar je značilnost malih podjetij z nekaj zaposlenimi. V takšnih podjetjih je vsakršna bistvena sprememba in prehod iz enostavne organizacijske strukture v katerokoli drugo obliko povezana s povečanjem kadra, kar pa v tem primeru trenutno ni izvedljivo.

V poslovalnici Adecco je zaposlenih sedem oseb, vključno z direktorjem. Čedalje več je podjetij, ki povprašujejo po ustrezno izobraženi delovni sili. V poslovalnici se trudijo ustreči vsem strankam po najboljših močeh, vendar prihaja pri tem tudi do neljubih napak, ki bi bile v prihodnosti lahko tudi usodne. Dogaja se namreč, da direktor nima celotnega pregleda nad delom in strankami, s katerimi sodelujejo. Temu botruje predvsem dejstvo, da zaposleni v poslovalnici iščejo delovno silo za vse stranke, tako podjetja, ki so registrirana kot pravne osebe, kot za fizične osebe, kar pomeni, da se zdaj lahko en svetovalec ukvarja tako s posamezniki ali majhnimi podjetji, ki potrebujejo morda le enega delavca, kot tudi z velikimi podjetji, v katerih je potreba po delovni sili veliko večja. Razlike so tu predvsem v samem načinu dela s temi strankami, zato bi bilo treba reorganizirati delovna mesta in na podlagi sicer enostavne organizacijske strukture specializirati delovna mesta, da bi poslovanje potekalo učinkoviteje in predvsem v tesnejšem sodelovanju s strankami.

Adecco velikim podjetjem v svetu ponuja storitve »on side«, kar pomeni, da ima podjetje svojo poslovalnico v samem podjetju, ki je naročnik delovne sile. Ta poslovalnica deluje po istem principu kot vse ostale. Skupina ljudi namreč ureja vse potrebne postopke, od sklenitve pogodb do urejanja vseh formalnosti za delavce in izpolnjevanje zahtev stranke. Podjetje ima na ta način zagotovljeno delovno silo, vse ostale kadrovske zadeve pa so prepuščene poslovalnici, ki jih ureja. To je za podjetje vsekakor bolj ugodna možnost, kot da bi imeli te delavce zaposlene v podjetju.

Način, ki bi ga želel predstaviti, je podoben opisanemu, vendar se moramo zavedati, da je slovensko tržišče premajhno oziroma je takšno možnost nemogoče realizirati, ker pri nas ni tako velikih podjetij, ki bi potrebovala toliko delavcev, da bi bilo možno vpeljati ta način in v podjetju ustanoviti podružnico z nekaj zaposlenimi. Moj predlog bi bil, kot sem že prej omenil, da bi v poslovalnici Adecco na novo organizirali delovna mesta.

Menim, da bi lahko uvedli dva pomočnika direktorja, od katerih bi bil eden zadolžen izključno za delo s pravnimi osebami, drugi pa bi se ukvarjal le s fizičnimi osebami.

Svetovalci bi bili zadolženi za posamezno podjetje, kar pomeni, da bi se lahko v celoti posvetili zagotavljanju kakovostne delovne sile, ki jo podjetja želijo. Na ta način bi lahko učinkoviteje ustregli željam strank. Direktorju bi bil tako omogočen lažji pregled nad poslovanjem poslovalnice, njegova naloga pa bi bila v bodoče lahko bolj usmerjena v strateško načrtovanje in določanje ciljev ter v uresničevanje vizije podjetja. Posledično bi to koristilo tudi vsem drugim udeležencem v procesu poslovanja pri njihovi motiviranosti in učinkovitosti.

Poslovalnica bi se s specializacijo delovnih mest laže posvetila največjim strankam, predvsem na področju avtomobilske industrije, ki je v regiji najbolj zastopana. Tako bi lahko za eno podjetje skrbel en svetovalec, ki bi se ukvarjal izključno z zadovoljitvijo zahtev, ki bi jih izražalo podjetje. Svetovalec bi se tako laže posvečal iskanju in morebitnemu dodatnemu izobraževanju potrebnega kadra za potrebe stranke. Pomočnik direktorja bi se lahko bolj posvečal tesnejšemu sodelovanju s posamezno stranko ter skrbel za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti do poslovalnice kot tudi do delavcev.

Slika 5.1 Primer specializacije delovnih mest



5.1 Dela in naloge po predvideni novi specializaciji delovnih mest

Direktor

Vloga direktorja bi ostala v osnovi enaka, spremenile bi se le določene naloge, ki jih je do sedaj opravljal sam, sedaj pa bi te naloge lahko prenesel na oba pomočnika. Pomembne dogovore in podpise pogodb s podjetji bi še vedno opravljal kot doslej, vse ostale zadeve pa bi lahko vodil pomočnik, kar bi direktorju precej olajšalo delo in omogočilo boljši pregled nad poslovanjem. Posledično bi se lahko bolj osredotočal tudi na sklepanja novih poslovnih vezi, kar bi pripomoglo k večji produktivnosti poslovalnice.

Pomočnik direktorja za pravne osebe

Ukvarjal bi se izključno s poslovanjem s pravnimi osebami. Ker je v regiji kar nekaj podjetij, ki najemajo veliko število delavcev, je treba zagotavljati kakovostne storitve in biti pripravljen na uresničitev njihovih želja in zahtev. Odgovoren bi bil za izpolnjevanje vseh določil pogodbe, lahko bi bil v stalnem stiku s strankami za kakršnekoli dodatne usluge, ki bi jih katerakoli stranka želela. Na podlagi mesečnih poročil svetovalcev bi pripravljaval obračune plač ter skrbel za prekinitve in podaljšanja pogodb z delavci. Ob delitvi dela na svetovalce za posamezna podjetja bi lahko delo razdelili med tri svetovalce, s katerimi bi sodeloval in neposredno nadziral poslovanje ter nato poročal direktorju. Skupaj bi nato pripravljala poročila o poslovanju, ki bi jih posredovala glavnemu managerju na sedež podjetja. Pomočnik bi sodeloval tudi s posameznimi vodji na sedežu podjetja. S tem bi se tudi poglobilo sodelovanje med poslovalnico in vodji posameznih področij na sedežu podjetja. Na ta način bi direktor dobil veliko bolj dodelane povratne informacije o poslovanju, na podlagi katerih bi se lažje odločal o nadaljnjih ukrepih v prid poslovalnice. Pomočnik bi skrbel tudi za marketinško poslovanje in za s tem povezano pridobivanje kandidatov.

Svetovalca za podjetje Revoz in Resistec

Ukvarjala bi se predvsem z iskanjem in selekcijo potrebnega kadra vsak za svoje podjetje, ker je potreba po ustrezno izobraženi delovni sili v obeh primerih zelo velika. Skrbela bi za sklenitev pogodb za določen čas z vsakim delavcem posebej, urejala in vodila bi evidence ter skrbelo za predpripravo na delo za vsakega delavca posebej. Tu mislim predvsem na napotitev na obvezni zdravniški pregled. Ker gre v tem primeru za nižje izobraženo delovno silo, ki pa mora ustrezati želenim zahtevam, bi svetovalca lahko skrbelo tudi za določena dodatna usposabljanja in tečaje za kandidate. Predvsem neprimerna izobrazba in premajhen interes iskalcev zaposlitve je v praksi največji problem v regiji, ki pa bi ga na opisani način uspešneje reševali. Svetovalca bi bila zadolžena tudi za obiske podjetij in tesno sodelovanje s kadrovsko službo in vodji posameznih oddelkov, kjer bi pač bili ti delavci zaposleni. Sodelovala pa bi tudi z

direktorjem podjetja. Na ta način bi olajšali delo na obeh straneh, kajti ob morebitnih primanjkljajih ali presežkih delavcev bi svetovalec takoj ukrepal in poiskal najboljšo rešitev za stranko. Čas, ki bi bil za to potreben, bi bil nedvomno krajši, kot je sedaj, ker bi imel svetovalec popoln pregled nad svojim delom.

Svetovalec za ostala podjetja

Delovne naloge tega svetovalca bi bile v osnovi enake kot v prejšnjem primeru, vendar s to razliko, da bi pač opravljal dela za več manjših strank, kar pa po obsegu dela gotovo ne bi presevalo obsega dela obeh sodelavcev. V primeru, da bi se to zgodilo, pa bi v poslovalnici morali razmisliti o dodatni kadrovski okrepitvi, kar pa lahko ob dejanski rasti podjetja v prihodnje tudi pričakujemo.

Pomočnik direktorja za fizične osebe

Delovne naloge pomočnika direktorja za fizične osebe bi bile podobne, kot jih bi imel njegov kolega, pomočnik direktorja za pravne osebe, vendar s to razliko, da bi sodeloval le s fizičnimi osebami. To so predvsem samostojni podjetniki, ki iščejo delavce za kratkoročna dela. Seveda je število teh delavcev manjše kot v primeru prej omenjenih podjetij, vendar gre v teh primerih za velika nihanja pri rabi delavcev. Do tega prihaja predvsem zato, ker jih stranke ponavadi potrebujejo le zelo kratek čas, s pogostimi prekinitvami, kar povleče za sabo kup dodatnega dela, ki bi ga v tem primeru opravljal svetovalec za kadre s srednjo ali nižjo stopnjo izobrazbe. Odgovoren bi bil za izpolnjevanje vseh določil pogodb, tako kot kolega, ki bi zastopal pravne osebe, prav tako pa bi lahko bil v stalnem stiku s strankami za kakršnekoli dodatne usluge, ki bi jih katerakoli stranka želela. Na podlagi mesečnih poročil svetovalcev bi pripravljaval obračune plač ter skrbel za prekinitve in podaljšanja pogodb z delavci. Ker gre pri iskalcih zaposlitve večinoma za ljudi z nižjo izobrazbo, bi lahko raziskoval tržišče in iskal morebitne stranke, ki bi jim ponudil delovno silo, med tistimi, katerih narava dela je sezonska, ko je potreba po delovni sili zelo velika. Splošno znano je dejstvo, da v tej regiji veliko ljudi, ki potrebuje delovno silo, niti ne ve za vse možnosti pridobitve delavcev. Takšnim bi bilo treba to možnost predstaviti. Pomočnik bi torej opravljal tudi raziskavo trga.

Svetovalec za kandidate z visoko izobrazbo

Opravljal bi dela na področju kadrovanja iskalcev zaposlitve z visoko stopnjo izobrazbe. Opravljal bi razna testiranja, preverjal sposobnosti kandidatov za različna delovna mesta, njihovo primernost bi primerjal z ostalimi in se na podlagi ugotovitev odločal o primernosti kandidatov za posamezno stranko. Ker se vse več podjetij odloča za tak način izbire primerne kandidata, je strokovna usposobljenost takšnega svetovalca ključnega pomena za uspešnost in kakovostno izvajanje storitve. V celoti bi se lahko posvečal iskanju primernih kandidatov, se neposredno dogovarjal s strankami,

ki bi iskale primerne kandidata, in jim tudi svetoval. Vse potencialne kandidate bi vpisoval v bazo, z njimi opravil vse potrebne razgovore in teste ter jim na ta način posredno tudi pomagal v krajšem času najti primerno zaposlitev, strankam pa bi lažje svetoval pri izbiri primerne kandidata, ker bi natančno vedel, kakšno ima zaledje potencialnih kandidatov.

Svetovalec za kandidate s srednjo in nižjo izobrazbo

Sprejemal bi kandidate, ki bi iskali zaposlitev, opravljal razgovore z njimi in jih vpisoval v bazo podatkov. Skrbel bi za oglaševanje storitev podjetja ter po predhodnih dogovorih s strankami hodil na sestanke s potencialnimi strankami. Ob tem bi se podrobno seznanil s pogoji dela, ki jih okolje nudi. Potencialnim kandidatom bi tako lahko neposredno predstavil pogoje dela. Urejal bi vse potrebne postopke ob zaposlitvi in napotil vsakega kandidata na zdravniški pregled. Obenem pa bi imel pregled nad izobrazbo vseh kandidatov in nad zahtevanimi veščinami, ki bi jih stranke iskale, ter bi na podlagi takšnih ugotovitev lahko zainteresirane kandidate pošiljal še na dodatne tečaje, ki bi potem kandidatu omogočali pridobitev dela.

Menim, da bi na ta način, poslovalnica delovala bolje, ker pa so potencialne možnosti v okolju še velike, zlasti pri podjetjih, ki iščejo visoko izobražen kader, bi bilo treba zaposliti še vsaj enega svetovalca oziroma strokovnjaka, ki bi se ukvarjal z iskanjem in selekcijo kandidatov z visoko izobrazbo. Podjetje namreč tovrstne storitve že nudi svojim strankam, vendar v podjetju nimajo človeka, ki bi to delo opravljal, zato sedaj to opravlja direktor ob pomoči katerega izmed svetovalcev, ob predlagani strukturi pa bi to opravljal pomočnik direktorja za fizične osebe, seveda ob sodelovanju z direktorjem. Vendar pa bi bilo veliko bolje in bolj profesionalno, če bi to delo opravljala oseba, ki bi bila temu v celoti posvečena. S tem bi se, v tem primeru, tudi vloga direktorja razbremenila in bi se lažje posvečal svojim nalogam.

5.2 Izhodišča, cilji ter vloga zaposlenih pri reorganizaciji

Znano je, da so majhna podjetja fleksibilnejša in se hitreje prilagajajo spremembam v okolju. V primeru poslovalnice Adecco je to ena izmed pomembnejših prednosti, ki jo je treba izkoristiti, kajti te spremembe je treba nenehno slediti in se jim prilagajati. Cilj poslovalnice je utrditi položaj vodilnega v regiji na področju kadrovanja, kajti konkurenca je tudi na tem področju zelo velika in treba je imeti ves čas pripravljene pravilne in učinkovite rešitve za uspešen obstoj in poslovanje na trgu. Primarna naloga pa ostaja enaka. Izpolnjevanje vseh pričakovanj in zahtev strank ter biti nenehno pozoren na kakršnekoli spremembe na področju zakonodaje o delovnih razmerjih. V poslovalnici se zavedajo, da je njihovo področje dela zelo specifično, ker so delovna razmerja vedno kamen spotike. Že pri navadnih delovnih razmerjih, ki so sklenjena med delodajalcem in delojemalcem, pogosto prihaja do raznih delitev mnenj, zato je tu treba

biti še posebej pazljiv in preračunljiv. Ravno zaradi tega menim, da bi bila reorganizacija delovnih mest nujna, ker je za tak način poslovanja potrebna popolna zbranost in poznavanje stvari. Direktorju bi bil s tem omogočen popoln pregled nad poslovanjem podjetja in nad dogajanjem na trgu. Njegova zavzetost in odločnost za delo bi v tem primeru prišla se veliko bolj do izraza, ker bi bilo treba te spremembe uspešno uvesti med zaposlene. Njihovo delo se sicer ne bi dosti razlikovalo od sedanjega, vendar moramo vedeti, da je v poslovnem svetu že vsaka najmanjša sprememba lahko usodna.

6 SKLEP

Vsako podjetje ima svoje značilnosti. Pri tem ni pomembna vrsta podjetja, ampak le dejstvo, da se je treba notranjim in zunanjim dejavnikom uspešno prilagoditi. Dejavniki so namreč tisti, ki določajo način delovanja podjetja in vplivajo na njegov obstoj, posledično pa določajo tudi njegovo najprimernejšo strukturo. Seveda je v podjetju pomembna tudi oddelčna organiziranost in ne le sama organizacija podjetij. Zavedati se moramo, da je pri oblikovanju organizacije podjetja smotrno upoštevati sporočilo situacijske teorije, ki govori o tem, da ni le ene same najboljše organiziranosti ter da je v praksi ponavadi najboljša tista organiziranost, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Organizacija podjetij je potemtakem v veliki meri odvisna od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacije mehanističnega in organskega modela, uporabnost kombinacij teh modelov pa je odvisna zlasti od značilnosti okolja, v katerem podjetje posluje. Pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij so že prej omenjene situacijske spremenljivke. Sama kultura pa pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, čeprav se moramo zavedati, da se kultura ne razvije čez noč in se tako tudi ne spreminja. Že prej sem omenil, da obstaja več situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov je okolje, ki lahko bistveno vpliva na podjetje. Je pa pomembno dejstvo, da je ta vpliv dvosmeren, kajti tudi podjetje lahko vpliva na okolje. Pomembno je predvsem to, da podjetje uspešno zaznava spremembe, ki nastajajo v okolju, in se jim skuša čim bolj prilagoditi, kajti od prilagodljivosti je odvisna uspešnost poslovanja podjetja.

V primeru poslovalnice Adecco ne obstaja možnost spremembe organizacijske strukture, ker gre za zelo majhno podjetje, vendar pa vidim rešitev in možnost za napredek v specializaciji delovnih mest. Menim namreč, da je okolje, v katerem poslovalnica deluje, tako specifično, da je treba te dejavnike njuno upoštevati. Strankam je treba ponuditi dodatne storitve in jim biti na razpolago za reševanje morebitnih vprašanj. Z reorganizacijo delovnih mest in posledično z razbremenitvijo delovnih nalog direktorja bi se lahko povečala tudi njegova vloga pri iskanju novih tržnih niš, načrtnega planiranja in morebitne racionalizacije stroškov poslovanja.

Splošno znano je dejstvo, da v poslovnem svetu obstaja zelo taka črta med uspešnostjo in propadom. Zato moramo biti vedno na preži in izkoristiti vsako ponujeno priložnost. To pa, ob prezaposlenosti odgovornih za to, ni mogoče. Zato je treba delovne naloge razporediti na tak način, da se podjetje lahko hitro odziva na spremembe. Z realizacijo teh sprememb pa se meri uspeh, ki je možen le ob zavedanju, da delo na področju organizacije podjetja dejansko ni nikoli končano. V primeru organizacije gre torej za stalen in dinamičen proces, ki zagotavlja smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe.



LITERATURA

- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacij*. Skripta. Koper: Fakulteta za management
- Bošnjak, Marko. 2000. *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Daft, Richard. 1986. *Organization theory and design*. St. Paul: West Publishing Company
- Daft, Richard. 2001. *Organization theory and design*. 7th edition. Ohio: South-Western College Publishing
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, jr. in Robert Konopaske. 2006. *Organizations*. New York: McGraw.Hill/Irwin
- Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational theory: text and cases*. New Jersey: Prentice-Hall
- Kavčič, Bogdan in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Maribor: Moderna organizacija
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija

VIRI

- Adecco. 2005. *Letno poročilo Adecco: Annual report 2004*. Poslovni dokumenti, Adecco HR, d. o. o.
- Adecco. 2005. *Ljudje naredijo razliko*. Predstavitvena brošura podjetja Adecco Slovenija
- Adecco. 2006. *Letno poročilo Adecco: Annual report 2005*. Poslovni dokumenti, Adecco HR, d. o. o.
- Adecco. 2006. *Predstavitvena stran*. [Http://www.adecco.com](http://www.adecco.com) (avgust 2006)
- Aš, Mitja. 2006. Pogovor z direktorjem poslovalnice Adecco. Novo mesto, 6. oktober.
- Bibič, Nataša. 2006. Pogovor s svetovalcem za kadre v poslovalnici Adecco. Novo mesto, 12. oktober.
- Starič, Blaž. 2006. Pogovor z bivšim direktorjem poslovalnice Adecco HR, d. o. o. Novo mesto. Novo mesto, 6. oktober.