

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Zdenka Cvelbar Makarovič

**DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU V
FRANŠIZNI ENOTI MULTINACIONALKE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Zdenka Cvelbar Makarovič

Mentor: izr. prof. ddr. Neven Borak

**DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU V
FRANŠIZNI ENOTI MULTINACIONALKE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2007

ZAHVALA

Na poti mojega študija in pisanja tega diplomskega dela so me vzpodbujali vsi tisti, ki me imajo radi. Iskrena hvala! Nikoli ne bom pozabila njihove vzpodbude in moči, ki so mi jo dajali.

Moje delo poklanjam sinu Maticu z željo, da bi pogumno in vztrajno stopal po poti, ki si jo je načrtal.

In naj zaključim z mislijo: Dokler greš naprej, ne moreš pasti. Pred menoj so nove poti, polne izzivov, toda študijska leta na Fakulteti za družbene vede so pustila neprecenljiv pečat v mojem življenju.

Hvala vam!

Zdenka Cvelbar Makarovič

Delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu v franšizni enoti multinacionalke

Delovna uspešnost in z njo povezano zadovoljstvo v franšizni enoti multinacionalne korporacije McDonald's je eden izmed pomembnih segmentov uspešne donosnosti, zato ji namenljajo dobršen del pozornosti. Delovno uspešnost in zadovoljstvo v franšizni enoti vzpodbujajo z nacionalnimi in vzporednimi motivacijskimi programi. Nacionalni program nagrajevanja je temeljno izhodišče za oblikovanje internega programa nagrajevanja v franšizni enoti McDonald's. Interni program nagrajevanja je vsebinsko prilagojen specifičnosti delovnih skupin in delovnega okolja. Vsebuje formalne in neformalne oblike nagrajevanja. Nacionalni program nagrajevanja je usmerjen predvsem k nagrajevanju delovne skupine in k vzpodbujanju zadovoljstva. Oblikovali so tudi plačilni sistem, ki nagrajuje delovno učinkovitost posameznika. Plača je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, ki je prilagojen posamezni poklicni skupini. Na podlagi objektivnih meril delavca seznanijo z njegovo delovno učinkovitostjo na ocenjevalnem intervjuju. Zavedajo se, da na delovno uspešnost in zadovoljstvo vpliva tudi vodenje v franšizni enoti McDonald's. Vodenje delovne skupine temelji na komunikaciji, koordinaciji in kooperaciji, razumevanju in poznavanju skupinske dinamike ter na znanju razreševanja konfliktnih situacij. Učinkovitost vodenja delovne skupine temelji na treh nivojih vodenja skupine: follow up, komunikacija, odnos do ljudi. Nivoji nadgrajujejo eden drugega, kar ima neposreden vpliv na delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v franšizni enoti multinacionalne korporacije McDonald's.

Ključne besede: delovna uspešnost, zadovoljstvo, franšizna enota

Success at Work and Contentment in Working at a Branch Unit of a Multinational Company

Success at work and related contentment in a branch unit of a multinational corporation McDonald's is one of the important fragment of a successful profitability, that is why it gets a great deal of attention. The success at work and the contentment in an office unit are stimulated by the national and parallel motivation programs. National program of rewarding is a basic starting-point for the creation of an internal program of rewarding in a branch unit of McDonald's. Internal program of rewarding is substantially accustomed to specialities in working groups and in a working environment. It contains formal and informal forms of rewarding. National program of rewarding is pointed mainly at rewarding the working group and at stimulating contentment. The system of salaries for rewarding the success at work of an individual has also been formed. Salary is composed of a fix and a variable part which is adjusted to a specific vocational group. On the basis of objective criteria, the worker is informed with his success at work at the assessment interview. They are aware that the leadership of a branch unit of McDonald's has also an impact on success at work and on contentment. The leadership of a working group is based on communication, coordination and cooperation, understanding and knowing of the group dynamics and on the expertise of solving conflict situations. The efficient leadership of a working group is based upon three leading-a-group levels: follow up, communication, relation toward people; levels are upgrading each other which has a direct influence on the success at work and on the contentment of the employees in a branch unit of the multinational corporation McDonald's.

Key words: Success at work, contentment, branch unit

KAZALO

1. UVOD	7
1.1 PREDSTAVITEV MULTIKORPORACIJE McDONALD'S	8
1.1.1 <i>Opredelevitev pojma multinacionalna korporacija</i>	9
1.1.2 <i>Opredelevitev franšiznega sistema</i>	10
1.1.3 <i>Predstavitev franšizne enote</i>	12
2. ZADOVOLJNI ZAPOSLENI.....	15
2.1 ZAPOSLENI KOT TEMELJNI VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	15
2.2 POMEN ZADOVOLJSTVA ZA USPEŠNOST PODJETJA	16
2.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	16
2.4 PLAČA.....	16
2.4.1 <i>Sestavine sistema plač</i>	17
2.4.1.1 <i>Sestavine sistema plač v širšem pomenu</i>	18
2.5 MOTIVACIJA	19
2.5.1 <i>Vrste motivov in motivacijske teorije</i>	20
2.6 MOTIVACIJSKI ZAPLETI.....	28
3. VPLIV VODENJA NA ZADOVOLJSTVO IN DELOVNO USPEŠNOST	32
3.1 KOMUNIKACIJA MED OSEBJEM IN VODILNIMI KADRI	32
3.2 VODENJE IN NOVA ERA	34
3.3 DELOVNA UČINKOVITOST IN ZADOVOLJSTVO	35
3.3.1 <i>Delovna učinkovitost in motiviranje delavcev v McDonald'su</i>	36
3.3.2 <i>Komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi delavci v McDonald's korporaciji</i>	38
3.4 SLOGI VODENJA	41
3.4.1 <i>Vodenje v McDonald'su in njeni franšizni enoti</i>	42
3.4.2 <i>Praksa osnovne komunikacije pri vodenju skupine v McDonald'su</i>	45
3.4.3 <i>Kontrolna teorija in zadovoljstvo pri delu v McDonald'su</i>	46
3.5 POMEN PRIPADNOSTI	47
3.6 TIMSKO DELO IN SKUPINSKO DELO	49
3.7 VODENJE SKUPINE KOT CELOTE V McDONALD'SU	54
3.8 SKUPINSKA DINAMIKA	56
3.9 KRATEK ORIS RAZVOJA SKUPINE	57
4. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V McDONALD'SU.....	60
4.1 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	60
4.2 VLOGA VODJE PRI ZAGOTAVLJANJU DELOVNE USPEŠNOSTI	61
4.2.1 <i>Ocenjevanje delovne uspešnosti v McDonald'su</i>	61
4.2.1.1 <i>Merila za ocenjevanje pozitivne delovne uspešnosti delavca</i>	62
4.2.1.2 <i>Delovna neuspešnost</i>	64
4.2.1.3 <i>Enkratna stimulacija – bonus</i>	65
4.2.1.4 <i>Napredovanje/Nazadovanje</i>	65
4.2.2 <i>Ocenjevalni intervju</i>	67
4.2.2.1 <i>Ocenjevalni intervjuji v franšizni enoti McDonald's</i>	68
5. NAGRAJEVANJE IN ZADOVOLJSTVO NA DELU V McDONALD'SU	72
5.1 PROUČEVANJE IN ANALIZA SISTEMA NAGRAD.....	74
5.2 SISTEMI NAGRAD IN PRISTOPI K UREJANJU NAGRAD IN DRUGIH UGODNOSTI PRI DELU	75
5.2.1 <i>Opredelevanje nagrad z različnimi pristopi</i>	76
5.2.2 <i>UREDITEV PLAČ V FRANŠIZNI ENOTI McDonald's</i>	77
5.3 OBLIKOVANJE POGRAMA NAGRAD V McDONALD'SU	78
5.3.1 <i>Ugodnosti v McDonald'su</i>	81
5.3.2 <i>Nagrade in priznanja v McDonald'su</i>	82
5.3.3 <i>Zaokrožen pogled na program nagrajevanja v McDonald'su in franšizni enoti s predlogi izboljšav</i>	85
5.4 VPLIV NAGRAD NA VEDENJE POSAMEZNIKOV IN TIMA	88

6. RAZISKAVE, KI JIH IZVAJAJO V MCDONALD'SU	91
6.1 PEOPLE PROMISE SURVEY COMMITMENT - UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.	91
6.2 KOMENTARJI IN OPISNA INTERPRETACIJA RAZISKAVE	92
7. ZAKLJUČEK	95
8. LITERATURA	96

1. UVOD

V diplomski nalogi bom obravnavala delovno uspešnost in pomen zadovoljstva z delom, vodenje kot sestavni del strategije izvajanja motivacijskih programov v franšizni enoti multinacionalke McDonald's v Sloveniji, s poudarkom na analizi že izdelanih motivacijskih programov, njihovi učinkovitosti, ter predloge dodelav le-teh po sodobnih načelih dvigovanja delovne učinkovitosti in zadovoljstva pri delu. Želim podati oceno, ali je v McDonald'su in njegovi franšizni enoti človeški faktor pomemben oziroma če je eden izmed glavnih elementov učinkovitosti korporacije, saj po spoznanjih uspešnih managerjev vizijo napredka in razvoja konkurenčnosti, uspešnosti v globalnem konkurenčnem trgu, soustvarjajo tudi človeški viri, ki so zelo pomemben element.

V času izrazitega tehnološkega napredka in globalizacije se delodajalci žal vse premalo zavedajo, kako je človeški faktor pomemben za dolgoročno učinkovito in uspešno poslovanje podjetij.

Analizirala bom torej motivacijske programe, korake vodenja in komunikacijo ter delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih znotraj korporacije McDonald's v Sloveniji, s poudarkom na franšizni enoti, ter predstavila franšizni sistem multinacionalke McDonald's.

Diplomsko delo vključuje sledeče cilje:

- predstavitev in opredelitev franšiznega sistema multinacionalne korporacije McDonald's
- predstavitev in interpretacija že oblikovanih programov za dvigovanje delovne uspešnosti in za zadovoljstvo z delom pri zaposlenih v franšizni enoti multinacionalke McDonald's Slovenija
- ugotavljanje praktičnega apliciranja že oblikovanih programov v franšizno enoto
- oblikovanje predlogov izboljšav

V začetnem delu diplomske naloge bom predstavila McDonald's kot multikorporacijo od njene ustanovitve do danes. Izpostaviti bi želela predvsem globalizacijski vidik, ki je vezan na kulturno opredelitev enot, ki so razpršene po različnih kontinentih.

Ker ugotavljam delovno učinkovitost in zadovoljstvo z delom pri zaposlenih v franšizni enoti McDonald'sa na mikronivoju korporacije, predstavljam in opredeljujem franšizni sistem s teoretično-praktičnega vidika.

1.1 Predstavitev multikorporacije McDonald's

McDonald's je ena najbolj razširjenih blagovnih znamk in največji franšizni sistem na svetu. Leta 1948 sta brata Mac in Dick McDonald's v Kaliforniji odprla prvo restavracijo s hitro hrano. Družbo, kakršno poznamo danes, je leta 1955 ustanovil Ray Krock, ki je od bratov odkupil know-how in ime družbe. Leta 1967 je sistem s svojim konceptom prvič prestopil nacionalne meje in odprl restavraciji v Kanadi in Portoriku.

McDonald's je podjetje z dolgoročno strategijo razvoja in skladno s tem tudi posluje na slovenskem trgu. Na slovenskem trgu so leta 1993 ustanovili podružnico, katere 100 % lastnik je McDonald's central Europe GmbH. Podružnica je del centralnoevropske regije.

McDonald's, d. o. o., je v Sloveniji odprl prvo restavracijo v mesecu decembru leta 1993 v Ljubljani. Ekspanzija razvoja odpiranja novih v restavracij je sledila v nekaj letih po odprtju prve. Tako imamo v Sloveniji trinajst restavracij, in sicer v Ljubljani, Mariboru, Celju, Novem mestu, Kranju, Velenju in Domžalah. Največ jih je v Ljubljani, in sicer sedem. V prvih devetih mesecih leta 2006 je multinacionalna korporacija McDonald's na svetovnem nivoju ustvarila za 16 mrd USD prometa, McDonald's Slovenija 2,7 mrd tolarjev, franšizna enota, ki jo opisujem, pa 136 mio tolarjev. Iz navedenih podatkov je razvidno, kako zanemarljiv delež prometa (glede na delež ustvarjenega prometa v svetovnem merilu) ustvarjata McDonald's Slovenija in franšizna enota. Soočimo se lahko tudi s spoznanjem o majhnosti slovenska trga in o lahkotnosti odločitev multinacionalke o umiku ali spremembi poslovanja znotraj posameznega trga.

V zadnjih nekaj letih McDonald's, d. o. o., v Sloveniji ni odprl nobene nove restavracije, saj je slovenski trg premajhen. Restavracije odpirajo preudarno in premišljeno, simulacija poslovanja je izdelana natančno, vezana je na več parametrov. Omenim naj le številčnost prebivalstva v mestu in življenjski standard.

V franšizni lasti je bilo sedem restavracij, ki jih je upravljalo šest franšizijev. V času nastajanja tega diplomskega dela je korporacija McDonald's oblikovala povsem novo franšizno politiko v Sloveniji. Odvzela je franšizo glavnini imetnikov franšize. Tako ostajata v slovenskem prostoru le še dva imetnika franšize. Prejudiciram lahko, da gre za kompleksno preoblikovanje franšizne politike McDonald's-a na slovenskem trgu, ki je majhen, in so projekcije "velikih", ki jih multinacionalka ne prilagaja specifičnim tržnim pogojem malih trgov, težko dosegljive. Kljub trdemu delu je moč velikih v odprtem kapitalizmu neizprosna. David McNally je zapisal: "Naučiti se leteti v spreminjajočem se svetu". Ustvarjanje nove vizije je del našega vsakdana. To misel namenjam vsem tistim, ki so od danes na jutri izgubili "posel".

1.1.1 Opredelitev pojma multinacionalna korporacija

Vsako podjetje, ki ima sedež in posluje v matični državi, poleg tega pa posluje vsaj še v dveh tujih državah, je multinacionalna korporacija. Kotler opisuje korporacije kot verige dveh ali več prodajal, ki imajo lahko skupno lastništvo in nadzor, centralno nabavo in prodajno politiko, ter prodajajo podobne skupine izdelkov (Kotler 1996: 565). Ponavadi gre pri takih korporacijah za izredno kompleksne organizacijske sisteme. Ob tem se srečamo z dvojnimi problemom, in sicer kako upravljati kompleksnost in raznolikost. Zaradi delovanja v različnih kulturah prihaja do različnih političnih, ekonomskih, kulturnih, socialnih in monetarnih situacij. Uspeh multinacionalke je odvisen od sodelovanja med matičnim podjetjem in podružnicami.

McDonald's torej uvrščamo med multinacionalne organizacije, saj gre za kompleksen organizacijski sistem. Zaradi problema upravljanja kompleksnosti in raznolikosti delovanja v različnih kulturnih, socialnih, ekonomskih in političnih razmerah so postavili centre upravljanja za določen sklop držav, v katerih delujejo. Sedež multinacionalke je v Outbrooku, kamor se stekajo vsi podatki o poslovanju vseh restavracij. Zastavljam si vprašanje, ali se tako razvejana multinacionalka, kot je McDonald's, lahko izogne morebitnemu pečatu »zbirokratizirane organizacije«, ki bi lahko z dosledno in celo s perfekcionistično izdelanimi organizacijskimi postopki delovanja na vseh vitalnih področjih delovanja blokirala ustvarjalnost. Ali je kljub temu

še hitro prilagodljiva novim izzivom, ki jih narekuje potrošniška družba, ali pa je okostenela in počasna? Glede na to, da ohranja pomemben tržni delež, lahko hipotetično ugotovimo, da je pri tem še uspešna. Če gre za enotno tehnologijo, organizacijo dela, enotne recepture izdelkov, se postavlja vprašanje, ali je torej variabilni del njene uspešnosti prav človek, ki ohranja in ustvarja profitabilnost znotraj posamezne mikroenote multinacionalke in je zelo pomemben element, ki doprinese k ohranjanju tako visokega tržnega deleža, poleg ostalih ekonomskih parametrov, ki jih z analitičnimi postopki prilagajajo, dopolnjujejo in udejanjajo z enim samim ciljem: ne le ohraniti tržni delež, temveč ga ne glede na državo, v kateri poslujejo, tudi povečevati.

1.1.2 Opredelitev franšiznega sistema

Glede na to, da bom v diplomski nalogi opredelila delovno uspešnost in zadovoljstvo z delom pri zaposlenih v franšizni enoti, bom s teoretičnega vidika na kratko predstavila franšizni sistem na splošno in nato še franšizni sistem multinacionalke McDonald's.

V teoriji se uporablja več opredelitev za franšizno organizacijo. Franšizna organizacija je zveza med dajalcem franšize in jemalcem franšize (Kotler 1996: 565). Temelji na storitvi, izdelku, načinu poslovanja, blagovni znamki, patentu ali na dobrem imenu, ki ga je razvil dajalec franšize.

Evropska franšizna federacija definira franšizing kot sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki je zasnovan med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri katerem franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom (Evropski kodeks etike za franšizing, 1972)

Naishbitt in Kotler uvrščata franšizing med pogodbene navpične kanale trženja in pravita, da je franšizing hkrati strategija razvoja poslovnih sistemov distribucije in najodličnejši pristop dvajsetega stoletja. Pri franšizingu gre za profesionalno programirane in vodene mreže, kjer se s pogajanjem med partnerji in z izločanjem podvajanj dosega prihranki obsega, in je po besedah Jeanmarta uspeh enega družabnika povezan z uspehom drugega.

Po Pavlinovih besedah gre za integracijo in reševanje sporov, do katerih prihaja, kadar neodvisni tržni posredniki oziroma kanali sledijo vsaki svoji strategiji. Zaradi prihrankov obsega se zmanjšajo operacijski in distribucijski stroški ter stroški tržnega komuniciranja, kar pa omogoča veliko konkurenčnost. Zato ni naključje, da franšizni sistem v ZDA ustvarja nekaj manj kot polovico vse prodaje na drobno (Pavlin 2000: 25–31).

McDonald'sov sistem franšizinga obsega več kot 80 odstotkov McDonald'sovih restavracij po vsem svetu, ki jih vodijo franšizojemalci, samostojni podjetniki. Franšizing omenjene multinacionalke temelji na dolgoročnem pogodbenem sodelovanju med poslovnima partnerjema: podjetjem McDonald's in samostojnim podjetnikom. Partner franšizojemalec lahko uporablja blagovno znamko, ugodnosti, znanje in strokovno pomoč podjetja McDonald's na vseh področjih poslovanja, tj. na finančnem, marketinškem, tehnološkem, na področju upravljanja s človeškimi viri etc. Za povračilo mora franšizojemalec izpolnjevati norme kakovosti, ki jih predpisuje McDonald's, in plačevati določen delež od prometa restavracije. Andrea Volenik, franšizojemalka McDonald's Slovenija, je opisala franšizni sistem z besedami: »Sistem franšizinga pri podjetju McDonald's je partnerstvo med podjetjem in franšizojemalcem, ki temelji na obojestranskem zaupanju, odprtosti in podpori.« (Intervju Andrea Volenik: 1997)

Najbolje pa način poslovanja uspešnih globalnih franšiznih sistemov opisuje načelo *misli globalno, deluj lokalno*, kar velja tudi za franšizne enote McDonald's.

Ray Krock, ustanovitelj korporacije McDonald's, je že leta 1956 poudaril, da je za restavracije McDonald's pomembno, da se vključujejo v »življenje in dušo« skupnosti, v kateri poslujejo. Pri uresničevanju tega mota pa so lahko franšiziji bistveno bolj uspešni kot korporacija, saj poslujejo kot samostojne pravne osebe izključno v lokalni skupnosti, v kateri se nahaja njihova restavracija. Hitreje se prilagajajo internemu trgu, v katerem delujejo, njihov nadzor nad upravljanjem, zaznavanjem vseh vitalnih področjih delovanja je uspešnejši, saj gre za pomemben lastniškokapitalski vložek, na podlagi katerega lahko poslujejo pod okriljem blagovne znamke McDonald's.

Vključevanje v »življenje in dušo« lokalne skupnosti, v kateri poslujejo franšiziji, obsega tudi interne strategije upravljanja s človeškimi viri, ki obsegajo procese oblikovanja programov, vzpodbujanja delovne učinkovitosti delavcev, motivacijske

programe, zadržanja obstoječe delovne sile in različnih oblik nagrajevanja. Pri aktivnostih upravljanja s človeškimi viri je lahko franšizij kot samostojni podjetnik zelo svoboden. S pomočjo lastnih izkušenj uravnava, izbira, motivira, nagraduje zaposlene v restavraciji. Ob tem lahko koristi strokovno podporo korporacije, saj je za franšizorja kot lastnika blagovne znamke McDonald's tudi na področju upravljanja s človeškimi viri v njihovih franšiznih enotah pomemben globalni uspeh in hkrati ohranjanje »good willa«. Zato je na tem področju zelo pomemben odkrit odnos in točno določene obveznosti ter pravice enega in drugega, tj. franšizorja in franšizija.

Oblikujejo tudi interne strategije tržnega komuniciranja, različne akcije pospeševanja prodaje, s poudarkom na lokalni skupnosti.

Armando Cvelbar, franšizojemalec restavracije McDonald's, je franšizni sistem opredelil z besedami:

»Velik in znan franšizni sistem zagotavlja v primeru konkretnega poslovanja določeno stopnjo uspešnosti in varnosti. Franšizij pa lahko svoj poslovni uspeh in posredno tudi uspeh sistema poveča z diferenciacijo dejavnosti, pri kateri ima več svobode« (Intervju: Armando Cvelbar 2006).

1.1.3 Predstavitev franšizne enote

V diplomski nalogi predstavljam franšizno enoto McDonald's. Korporacija je restavracijo odprla leta 1994 in je bila od novembra leta 1997 v franšiznem upravljanju. V njej je redno zaposlenih povprečno petnajst delavcev. Ostali delavci so zaposleni honorarno preko različnih študentskih servisov. Razporejeni so na različna delovna mesta: delavec crew, hostesa, vodja izmene, pomočnik vodje restavracije. Poleg strateško globalnega motivacijskega programa vodstvo restavracije nagraduje, motivira ter vzpodbuja delovno učinkovitost z internim programom.

Notranja organiziranost dela v franšizni enoti izhaja iz poslovnih in delovnih značilnosti ter delovnih potreb družbe. Tekoče se prilagaja zahtevam delovnega procesa, tako da ob doseganju optimalnih rezultatov dela omogoča izvajanje ciljev družbe ter ustvarjanje organizacijskih pogojev za doseganje dobičkov. Temelji na:

- hitrem prilagajanju tržnega okolja (fleksibilnost, dinamičnost)

- uspešnosti
- različnosti
- zaupanju
- samoorganiziranju
- koordinaciji

Proces organiziranja dela obsega v enoti naslednje aktivnosti:

- Določitev vseh del, ki se morajo v enoti opravljati v skladu s pravili korporacije McDonald's.
- Delitev del v skupine podobnih del – delovna mesta (oblikovanje dela), ki jih lahko opravlja posameznik z določeno usposobljenostjo, znanji in zmožnostmi.
- Združevanje (grupiranje, povezovanje) posameznih delovnih mest v logičnem smislu in glede na učinkovitost v enoti.
- Določanje povezav med različnimi delovnimi mesti.

Organizacija dela se preverja in po potrebi spreminja. Direktor oziroma lastnik franšize določi in sprejme organizacijsko shemo in jo po potrebi tudi spreminja.

Kratek oris organizacije dela in sistemizacije delovnih mest v franšizni enoti

V pravilniku o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest je oblikovan katalog delovnih mest, katerega sestavni del so sledeča delovna mesta:

- delavec
- hostesa
- vodja delovnega področja
- vodja izmene
- pomočnik vodje restavracije
- vodja restavracije
- pomočnik direktorja
- direktor

Delovna mesta so razvrščena v tarifne in plačilne razrede glede na zahtevnost opisa delovnih opravil, strokovne izobrazbe, zahtev po dodatnih znanjih, delovnih izkušnjah, odgovornosti, z delom povezanimi napori in s težjimi delovnimi razmerami v skladu s kolektivno pogodbo za gostinstvo in turizem.

Na novo zaposlenega delavca interno usposabljaajo z različnimi izobraževalnimi programi, ki se organizirajo na nivoju McDonald's-a Slovenija. Izobraževalni programi se izvajajo večkrat letno in so vsebinsko oblikovani za različna delovna mesta. Po končanem izobraževanju udeleženec izobraževanja prejme uradno potrdilo korporacije, da je usposobljen za opravljanje določenega dela. Potrdilo ima mednarodno veljavo, uveljavlja ga lahko v vseh enotah multinacionalne korporacije McDonald's kjerkoli na svetu.

2. ZADOVOLJNI ZAPOSLENI

2.1 Zaposleni kot temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja

V enaindvajsetem stoletju poteka revolucija, ki spreminja tudi nepredvidljivo poslovno okolje. Konkurenca se povečuje, saj živimo v obdobju globalizacije podjetij in v obdobju informacijske družbe. Takšno kompetitivno globalno tržišče zahteva od podjetij nenehno tekmovanje.

Dolgoročna poslovna uspešnost podjetij je odvisna tudi od njihove sposobnosti hitrega prilagajanja okolju, konkurenčnosti in inovativnosti.

»Ključ do uspeha je v medsebojni povezanosti strateških, organizacijskih, tehničnih in k človeku usmerjenih ukrepov upravljanja podjetja.« (Jereb 1995: 300).

Kapital in tehnologija sta hitro dostopna. Kljub hitremu zastaranju tehnologije je pomembno, kako učinkovito jo zaposleni uporabljajo z vidika oblikovanja proizvoda ali nudenja storitve kupcu. Ena izmed pomembnih poti do večje produktivnosti je torej v **človeškem kapitalu**. Pomembnost človeškega kapitala v podjetju pojasnjuje teorija človeškega kapitala. Teorija temelji na spoznanju, da so ljudje in njihove zmožnosti največje bogastvo v podjetju. Vlaganje v ljudi povečuje vrednost podjetja in zaposlenih. Zaposleni so temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja, ob tem da imajo potencial ustvarjanja dodane vrednosti, oziroma profit lahko nad pričakovano ravnjo.

Pri tem se je potrebno zavedati, da je vlaganje v ljudi, v njihovo znanje, kapital posameznika, ki sicer v določenem obdobju lahko proizvaja tako imenovano »dodano vrednost« v podjetju, fluidnega značaja. Obstaja nevarnost, da odidejo iz podjetja. Govorimo o odprtem problemu lojalnosti, ki ga nadomešča izraz »skupna obveza«. Gre za povsem novo obliko lojalnosti, ki se nanaša tako na podjetje, kot tudi na zaposlenega.

2.2 Pomen zadovoljstva za uspešnost podjetja

»Danes so v eri znanja za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja ključnega pomena zaposleni in njihova sposobnost ustvarjanja. Kreativno in učinkovito pa ustvarja le zadovoljen delavec« (Martina Filej 2002: 56).

Zadovoljni delavci raje prihajajo na delo, večji sta stopnja identifikacije s podjetjem in lojalnost. V delovne time se konstruktivneje in hitreje vključujejo, bolj so kritični do svojega dela in dela drugih, zaznati je večjo samoiniciativnost, ustvarjalnost in inovativnost, saj v delo vnašajo samega sebe. Pri zaposlenih je opaziti tudi manjšo stopnjo fluktuacije in manjšo odsotnost z dela zaradi absentizma, kar vpliva tudi na kratkoročno in dolgoročno uspešnost podjetja.

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo sledeči dejavniki: **vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela ter delovne razmere.**

2.4 Plača

Plače so pomembna postavka v življenju človeka, saj zagotavljajo vir za preživetje. »Zaposleni jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu. Herzberg sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. A takšno razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Glede na to, da je ta pojem zelo raztegljiv in ga vsak meri s svojim metrom, so seveda tudi potrebe in želje ter odnos do denarja različni« (Nada Zupan 2001: 119).

Višina plače ni odvisna le od zahtevnosti dela, temveč tudi od uspešnosti podjetja. Pomembno pa je, da se višina izplačil veže na uspešnost podjetja. Iz motivacijskega vidika je to pomembna postavka, saj zaposleni uvidi, da je od njegove delovne

uspešnosti in uspešnosti podjetja odvisna tudi višina njegove plače, ki je variabilnega značaja. Dejstvo je, da podjetje dolgoročno ne more biti uspešno, če svojih uspehov ne deli z zaposlenimi. Predvsem zaposleni, ki so v veliki meri doprinesli k uspešnosti podjetja in njegovi konkurenčnosti, bodo odhajali iz podjetja, v kolikor se uspešnost letega ne deli z njimi. Gre torej za obratno sorazmerje – zaposleni ne morejo dobiti višjih plač, če podjetje ni uspešno. Eden izmed motivacijskih dejavnikov so kvalitetni partnerski odnosi. Gradimo jih tako, da od odnosov zmaga – poraz prehajamo na odnose zmaga – zmaga.

2.4.1 Sestavine sistema plač

Plača naj bo kot motivacijski dejavnik oblikovana iz osnovne plače, vnaprej določenih delovnih rezultatov ter variabilnega dela, ki temelji na poslovni uspešnosti družbe ter delovne uspešnosti delavca.

Osnovna plača

Osnovna plača se delavcu določi tako, da se upošteva vrednost zneska izhodiščnega plačilnega razreda za posamezno delovno mesto ter vrednost znanja, usposobljenosti in izkušenj delavca, ki bo delal na tem delovnem mestu.

Osnovna plača delavca za polni delovni čas je bruto plača za vnaprej določene načrtovane in pričakovane delovne rezultate ter normalne delovne pogoje. Vnaprej določeni delovni rezultati so rezultati, ki jih mora delavec doseči na delovnem mestu. Določeni so za vsako delovno mesto posebej.

Plača na podlagi poslovne uspešnosti družbe

Uspešnost je odvisna od letnega bilančnega rezultata. V primeru pozitivnega poslovanja se del sredstev nameni za del plače na podlagi uspešnosti poslovanja. Podrobnejša merila se opredelijo v pravilniku o plačah, prejemkih, napredovanju in nadomestilih delavcev.

Plača na podlagi delovne uspešnosti delavca

Pri delu plače za delovno uspešnost se upoštevajo naslednji elementi:

- količina dela
- kakovost dela in gospodarnost pri delu
- ažurnost, pravočasnost in točnost
- inventivnost, samostojnost, ustvarjalnost pri delu, dajanje lastnih pobud
- odnos do strank in sodelavcev

Za podjetje je gospodarno, da v internih aktih opredeli, da se plača na podlagi delovne uspešnosti veže na uspešnost poslovanja podjetja.

2.4.1.1 Sestavine sistema plač v širšem pomenu

Za delodajalca so plače strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih, hkrati pa sodobne teorije plačnega sistema sestavine sistema plač opredeljujejo v širšem pomenu.

Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast

- vlaganje v ljudi
- razvoj in usposabljanje
- sistem zagotavljanja uspešnosti
- napredovanje na poklicni poti
- odnosi zmaga – zmaga (win – win) med podjetjem in posameznikom

Privlačna prihodnost

- vizija in vrednote
- uspešnost in razvoj podjetja
- podoba in ugled podjetja
- deležništvo (stakeholdership)

Plača, nagrade in ugodnosti

- osnovna plača
- plačilo po uspešnosti
- ugodnosti in posredna plačila
- priznanja in praznovanja uspehov

Dobro delovno okolje in razmere

- usmerjenost k ljudem
- vodenje
- sodelavci
- značilnosti dela

Vir(Zupan Nada 2001: 116)

Iz širše opredelitve sistema plač so sestavine plač pomemben element zaposlitvenega odnosa. »Vendar v praksi še vedno naletimo na različno obravnavanje pojmov, saj

imajo zaposleni in management le redko v mislih isto opredelitev. Zaposleni so še vedno navajeni govoriti le o čisti plači, kljub temu da smo v zadnjem desetletju uvedli dohodnino. To ustvarja popačeno podobo plačnega sistema, saj lahko zaradi različnih davčnih olajšav najboljši delavec, ki ima sicer največji delež, izražen v plačilu za uspešnost, na koncu meseca dobi enako ali celo manjšo čisto plačo, kot povprečen ali slab delavec« (Zupan 2001: 117). Management pojmuje plače povsem drugače, plača kot strošek ali naložba je bruto plača oziroma končni strošek podjetja, in ne samo to. »Management razmišlja o kosmati plači ter drugih izplačilih in stroških, kot so stroški prevoza na delo, prehrane, regresa, poračunov iz dobička in podobno« (Zupan 2001: 117). Končni strošek za delodajalca je torej dejanski strošek delavca za podjetje.

2.5 Motivacija

Ko proučujemo motivacijo za delo, se osredotočamo na problem odnosa človek in delo ter na faktorje, ki znotraj organizacije pogojujejo ta odnos. Ob proučevanju motivacije za delo je potrebno upoštevati ekonomske in družbene odnose. Motivacija ni samo psihološki in sociološki problem dela in obnašanja v podjetjih, ampak je tudi ekonomski problem razvoja podjetij. Med motivacijo za delo in ekonomskim razvojem obstaja interakcija. Visoka motiviranost zaposlenega je predpostavka ekonomskega razvoja. Stopnja razvoja pa hkrati narekuje tudi oblike in možnosti delovanja na motivacijo, ki vključuje tudi materialno osnovo motiviranja.

Prilagoditve na te spremembe se kažejo v številnih spremembah in pristopih za doseganje visoke produktivnosti, hkrati pa tudi pri oblikovanju motivacijskih programov. Vedenje o razvoju zaposlenih se namreč posodablja in sposobnosti posameznikov se morajo nenehno modernizirati. Zaposleni danes opravljajo vse, da bi bil posel uspešen.

Ljudje si nenehno zastavljamo vprašanja, zakaj delamo. Katere so tiste silnice, ki človeka motivirajo za delo? (Lipičnik 1998: 155)

Mnogim se zdi odgovor na to vprašanje povsem preprost: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je tistih, ki se uveljavijo in zato dobijo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj, kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo posebnih priznanj.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik 1998: 155).

Splošne resnice in odgovora o človekovi motivaciji ni, saj se ljudje različno odzivamo, odvisno od situacije, v kateri se nahajamo. »Tako so ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalnimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki.« (Lipičnik 1998: 155).

2.5.1 Vrste motivov in motivacijske teorije

Vsekakor motivi usmerjajo posameznika k motivaciji za delo. Pomembno je, da ugotovimo, kateri so tisti motivi, ki vzpodbudijo posameznika za delo, katere so sploh glavne, vodilne smeri človekovega delovanja. Šele na podlagi tako dobljenih motivov, z analizo lahko ugotavljamo delež instinktivne podlage, vplivov okolja ter medsebojno prepletanje enega in drugega (Musek 1982: 292). Zato za razumevanje in oblikovanje temeljev motivacijskih programov navajam različne delitve in principe razvrščanja motivov. Osredotočam se predvsem na motive, ki posameznika vzpodbujajo k delu.

V življenju se srečujemo z različnimi motivi, le-ti pa so vezani na **različne vloge**. Dejstvo je, da eno izmed vlog odigramo tudi na delovnem mestu, v organizaciji. Tako razlikujemo **primarne in sekundarne motive**.

»Primarni motivi ali silnice usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni« (Lipičnik 1998: 156). Z zadovoljitvijo primarnega motiva zadovoljimo osnovne, eksistencialne potrebe. S tem ko opravljamo določeno delo in zanj prejmemo plačilo, zadovoljimo eksistencialno potrebo preživetja, hkrati pa ni rečeno, da ob tem čutimo zadovoljstvo pri opravljanju tega dela. Ko opravljamo delo, ki v nas vzbuja zadovoljstvo, hkrati pa zadovoljimo eksistencialno potrebo, uresničujemo sekundarne motive. Če zaokrožim, z uresničevanjem sekundarnih motivov smo tudi bolj delovno učinkoviti, ne delamo samo zato, da preživimo, delamo zato, da ob tem začutimo zadovoljstvo, dviguje se nam samopodoba, radi prihajamo na delo itd.

Zaposlene v McDonald'su bi bilo smotrno povprašati, ali je njihova zaposlitev le »izhod v sili« ali pa pri opravljanju dela zadovoljijo eksistencialne potrebe in ali občutijo ob tem tudi zadovoljstvo. To vprašanje navezujem na stopnjo fluktuacije, ki v McDonald'su ni zanemarljiva, kar pa ni predmet mojega diplomskega dela.

Motivi, ki nas vzpodbujajo k delu, so lahko med seboj povezani, lahko se ujemajo in si med seboj pomagajo, ne da bi morali biti zato notranje povezani.

Med motive, ki vzpodbujajo k motivaciji za delo in so lahko med seboj povezani ter se med seboj ujemajo ali pa ne in si med seboj pomagajo, lahko uvrščamo:

- Težnjo po raziskovanju in spoznavanju.
- Težnjo po ustvarjanju.
- Težnjo po samopotrjevanju in uveljavljanju. Pojavlja se v zelo specifičnih in socializiranih oblikah, npr. težnja k ugledu, veljavi, spoštovanju, upoštevanju, socialni moči, samoiniciativi etc.
- Težnjo po socialnem stiku in družabnosti, saj socialni stik pomeni za človeka zadovoljstvo v primarnem smislu.

Ali se bodo motivi povezali med seboj, se ujeli in medsebojno pomagali, je odvisno tudi od stopnje zahtevnosti dela. Npr. težnja po socialnem stiku in uveljavljanju je prisotna tudi pri enostavnih delih, izključuje pa se težnja po raziskovanju in ustvarjanju ali obratno. Raziskovanje kot zahtevno intelektualno delo vključuje težnjo po samopotrjevanju in uveljavljanju, lahko pa ne vključuje težnje po socialnem stiku in

družabnosti. Če apliciram to na franšizno enoto McDonald's, poleg potrebe po samopotrjevanju in uveljavljanju ter težnje po socialnem stiku in družabnosti dobršen del motiva potrebe po delu uravnava storilnostna motivacija. Hiter tempo dela, tako v kuhinji kot na servisu, časovno normirana postrežba gostov, ki naj vključuje navkljub temu tudi prijaznost in sugestivnost, natančno predpisane norme priprave produktov so zahteve delovnega okolja, ki jih posameznik mora ponotranjiti kot vrednote in norme ter jih prilagoditi individualnim motivom potrebe po delu, v kolikor želi uspešno in učinkovito delati v korporaciji McDonald's

Z motivom potrebe po delu se torej srečamo tudi pri storilnostni motivaciji oziroma storilnostni naravnosti. Posamezniki različno težijo k višjim in težavnejšim ciljem. Govorimo o ravni inspiracije. »Seveda sta storilnostna naravnost in raven aspiracije posebno visoki tedaj, kadar se srečno ujamejo odločilni dejavniki: zahteve in norme, ki jih posamezniku postavlja okolje, njegovo lastno sprejetje teh norm ter pozitivne in uspešne izkušnje s prejšnjimi dosežki, ki ustrezajo zastavljenim ciljem.« (Musek 1982: 325). Toda od družbenega okolja in posameznika je odvisno, kako močno bo storilnostna motivacija naravnana. Npr. v zahodni civilizaciji storilnostno naravnost močno vzpodbujajo. Storilnostno motivacijo povečuje nagrajevanje in vzpodbujanje samostojnosti ter samoiniciativnosti. Pri tem se mi poraja pomislek, ali ob tem lahko občutimo zadovoljstvo pri delu.

Dejstvo je, da so motivi faktorji motivacije za delo in vir zadovoljstva pri delu. Povečujejo torej zadovoljstvo pri delu, vendar je le-to odvisno od naravnosti posameznika. Ali le-ta z delom zadovoljuje le primarne ali tudi sekundarne potrebe, je njegov motiv za delo izključno storilnostna naravnost, je ponotranjil vrednote in norme delovnega okolja in ali je ob tem občutil samo potrditev, uveljavitev ali pa konflikt motivov? Dejstvo je, da se produktivnost oz. delovna storilnost posameznika povečuje, kar pa je v neposredni povezavi z uspešnostjo celotnega podjetja in pripomore k rasti le-tega, saj to zahteva in pričakuje od njega delovno okolje. Poleg tega, da poznamo motive za delo, ki se razlikujejo glede na zahtevnost dela, specifičnosti delovnega okolja etc., je zelo pomembno, da v motivacijske programe vključimo tudi tiste parametre, ki olajšujejo ali preprečujejo konflikt motivov ali celo »izgorevanje delavca«. Ali motivacijski programi dvigovanja delovne učinkovitosti in zadovoljstva

pri delu v McDonald'su vključujejo zgoraj navedeno, navajam v nadaljevanju, ko opisujem in analiziram njihove programe.

Poleg razumevanja in poznavanja motivov so pomembne tudi motivacijske teorije, za katere menim, da so njihova izhodišča upoštevali. Motivacijske teorije nam pojasnjujejo, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na delovno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Sprva je pomembno, da določimo CILJ; kako naj delavec doseže pričakovane in zastavljene rezultate na delovnem mestu. Najprej bom predstavila Vroomovo motivacijsko teorijo.

Oblikoval je model, s katerim je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanj. »Privlačnost ciljev in ocena verjetnosti sta temelj Vroomove teorije.« (Lipičnik 1998: 167). **Ob tem si je pomagal s pojmi:** valenca, instrumentalnost in pričakovanje.

Valenca je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju.

Lahko je pozitivna, ali ima ničelno vrednost, ali pa je negativna. Ko je valenca pozitivna, je posameznik usmerjen k cilju, ko je njena vrednost ničelna, je oseba ravnodušna do cilja, ob negativni valenci pa se mu oseba hoče izogniti.

Instrumentalnost definira kot povezavo med dvema ciljema. Posameznik je prepričan, da mora doseči nek cilj, da bo lažje dosegel drugega, ki je zanj še pomembnejši.

Pričakovanje je prepričanje, da bo vedenje privedlo do cilja. Pričakovanje posameznik razume kot prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja. Bilo naj bi subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja (Lipičnik 1998: 168).

Vrednost ciljev je odvisna od valence, privlačnosti oz. neprivlačnosti vseh drugih ciljev, od instrumentalnosti, povezave med dvema ciljema. Določen cilj je za posameznika lahko privlačen, njegova vrednost pa je odvisna od tega, kako mu ta cilj omogoča doseči drugi, skrajni, pravi cilj – tisto, kar bi rad posameznik, in tisto, kar trenutno zahtevamo od njega. Govorimo o prvem Vroomovem modelu. Drugi model pa pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Odloča se za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja. Model uporabimo na način, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik 1998: 168).

Za zaposlenega v McDonald'su naj bi bil CILJ – valenca in instrumenatalnost POVEZAVA MED DVEMA CILJEMA, ki naj bi imela pozitivno vrednost. Cilj naj bo torej privlačen. Na vedenje in pričakovanje zaposlenega pa vplivamo tako, da bo dosegel cilj ter bo posledično nagrajen za delovni učinek, ki ga je dosegel. Npr. stranko postreže v določenem predpisanem času na način, kot zahtevajo. Cilj je doseči normo, privlačnost cilja pa je nagrada za uresničitev cilja.

Za oblikovanje privlačnosti cilja je potrebno vedenje, kako cilje narediti dovolj privlačne, da posameznika motivirajo ter da jih poveže in izpolni pričakovanja. Ob tem je smotrno upoštevati, katero delovno mesto zaseda ter odgovornost, ki jo ima ob izvajanju le-tega etc. Glede na specifičnost organiziranja in podrobnosti oblikovanih postopkov dela je pomembno, da oblikovanje ciljev v McDonald'su predstavlja resen izziv, saj je moje prepričanje, da se morajo delavci s cilji in normami v celoti poistovetiti oziroma jih ponotranjiti. Če le-ti niso dovolj privlačni, lahko zaradi svoje specifičnosti pri zaposlenih v korporaciji povzročijo celo odpor, ki mu sledi upad delovne učinkovitosti, porast absentizma in fluktuacije, kar pa ni zanemarljiv strošek.

Za lažje oblikovanje ciljev nam je v pomoč Herzbergova dvofaktorska teorija, ki nas seznanja z motivacijskimi dejavniki, ki jih deli na motivatorje in higienike. **Herzbergovo dvofaktorsko teorijo** lahko pojmujeemo kot dvojno teorijo motivacije ali pa kot motivacijsko higiensko teorijo.

Vsebuje dve dimenziji. **Prva je bazična**, osnovana je na teoriji vedenja, druga pa je usmerjena na **behavioristične** konsekvence bogatitve dela in programov dela (Bahtijarević Šiber 1986: 50).

Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil na **motivatorje in higienike**. Želim jih bolj podrobno opisati, saj je smiselno, da jih upoštevamo pri oblikovanju motivacijskih programov.

Med motivatorje – intrizične faktorje je uvrstil:

- dosežke in uspeh
- odgovornost
- samoaktualizacijo
- napredovanje
- priznanje

Intrizični faktorji so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Vplivajo na večje zadovoljstvo pri delu in posledično tudi na večji delovni učinek ter angažiranje pri delu. Z vidika motivacije je njihovo delovanje pozitivno.

Zadovoljstvo z delom in na drugi strani nezadovoljstvo z delom pojmuje kot kontinuiteto, ki je povezana z različnimi faktorji. Nasprotje zadovoljstvu z delom ni nezadovoljstvo, temveč odsotnost le-tega, medtem ko je pri nezadovoljstvu nasprotni pojav odsotnost nezadovoljstva pri delu.

Obstaja hipoteza o vzročno-posledični povezavi med zadovoljstvom z delom in produktivnostjo zaposlenih na delu.

Opredelil je dvojje različnih kategorij motivacijskih faktorjev, ekstrizične oz. higienske faktorje in intrinzične faktorje – motivatorje. Prvi so situacijski, tj. faktorji konteksta, medtem ko so drugi vezani na delo, ki ga posameznik opravlja (Bahtijarević Šiber 1986: 51).

Med ekstrizične faktorje – higienike je uvrstil:

- medosebne odnose
- plačo
- vodenje in voditelje
- a) strokovna kompetentnost
- b) odnosi
- pogoje dela
- varnost dela
- politiko in administracijo podjetja
- nagrade ali tiste vire, ki izhajajo iz organizacijskega konteksta.

Higieniki so analogni, podobni preventivnim faktorjem. Ne vplivajo na večjo delovno učinkovitost, preprečujejo pa nezadovoljstvo. Ne delujejo na motivacijo za delo, ampak so samo predpostavka in hkrati tudi osnova za delovanje motivov, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih.

Ta teorija vsebuje dve različni dimenziji. Prvi osnovni model je teorija delovnega vedenja, katere koncept je dvofaktorska teorija motivacije. Drugi aspekt pa je orientiran

na behavioristične koncepte bogatitve dela in na programe preoblikovanja dela (Bahtijarevič Šiber 1986: 52).

Z namenom, da se poveča motivacija za delo, ta teorija vključuje osnovne principe in praktične nasvete za vodstvene delavce, kako povečati učinkovitost zaposlenih na delovnem mestu in jih čim bolj motivirati za delo.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker z motivatorji pri posameznikih lahko izzove aktivnosti in odzive, s higieniki pa se lahko ustvari zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti. Človekovo aktivnost tako usmerimo v delo. Od stanja v organizaciji pa je odvisno, katero vrsto dejavnikov bo manager uporabil v podjetju (Lipičnik 1996: 169).

Če teorijo apliciram na korporacijo McDonald's in na franšizno enoto, je uporabnost te teorije temeljnega pomena za motiviranje zaposlenih in hkrati tudi tendenca, da naj bi bili njihovi zaposleni na delu zadovoljni in delovno uspešni. V njihove usmeritve vključujejo tako intrinzične kot ekstrinzične faktorje, s tem da določenim elementom namenjajo večji, drugim pa manjši poudarek, odvisno od pozicije in zahtevnosti delovnega mesta. Predvsem za vodilna delovna mesta so dosežki in uspeh temeljnega pomena, saj poudarjajo odgovornost, omogočajo samoaktualizacijo, napredovanje in javno priznajo njihove dosežke. Vključujejo torej intrinzične faktorje – motivatorje, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva pri delu in hkrati tudi na večjo angažiranost in delovno učinkovitost. Za ta delovna mesta pa vključujejo v motivacijske programe tudi ekstrinzične faktorje – higienike, ki odpravljajo nezadovoljstva; velik poudarek namenjajo medosebnim odnosom, vodenju, pogojem dela in varnosti pri delu za vse zaposlene. Vodenje naj temelji na korektnih medosebnih odnosih, ki naj vzpostavijo prijetno, toda učinkovito in prijazno delovno klimo za vse zaposlene. Pri nižje vrednotenih delovnih mestih oz. enostavnih delih ne vključujejo vseh elementov intrinzičnih faktorjev, omejen je obseg samoaktualizacije, odgovornosti in priznanj. Delavci imajo možnost napredovanja, vendar je le-to limitirano. Velik poudarek dajejo higienikom, pogojem dela, varnosti pri delu in medosebnim odnosom, kar pomeni, da gre za usmeritev, ki temelji predvsem na preprečevanju nezadovoljstva.

Toda Herzberg je navedel tudi **elemente, ki delo bogatijo, in elemente motivatorjev**. Pomembno je, da jih navedem, saj z njimi lahko neposredno vplivamo na motivacijo.

Pod elemente bogatitve dela navaja:

- odstranitev nekaterih oblik kontrole
- povečanje osebne odgovornosti posameznika za lastno delo
- svobodo in avtonomnost pri delu
- uvajanje novih in bolj zahtevnih nalog
- periodični pogovore z delavci o njihovem delu

Ob uvajanju elementov, ki delo bogatijo, se poveča samostojnost posameznika pri delu, hkrati pa tudi samoiniciativnost. Povečuje se občutek pomembnosti njegovega dela za podjetje, kar vpliva na dvig njegove storilnosti. S tem ko periodično dobiva informacije o njegovi učinkovitosti od nadrejenega, se krepi njegov »jaz«.

Pomembno je, da vodja jasno opredeli in oceni, v kolikšni meri bo odvisno od zahtevnosti dela, dosežene stopnje izobrazbe in drugih lastnosti posameznika, ki opravlja določeno delo, uvajal posamezne elemente ter katere. Enostavna, nižje ovrednotena dela v McDonald'su ne obsegajo gornjih elementov v tolikšni meri, da bi njihovo delo bogatili. Razen periodičnih pogovorov z delavci ne zaznam ostalih elementov, ki bi njihovo delo bogatili. Kontrola na delovnem mestu se povečuje in ne zmanjšuje. Osebna odgovornost se delno povečuje takrat, ko se kontrolira delavca kot posameznika, ob kontrolah celotnega tima pa je le-ta zamegljena in se pavšalizira. Na teh delovnih mestih svobode ustvarjanja ni, saj izvajajo zadolžitve po točno določenih predpisih – standardih. Te pomanjkljivosti poizkušajo odpraviti s kontinuirano rotacijo dela, npr. delavec opravlja delo v kuhinji, naslednji dan servisira stranke etc. Pri vodilnih in vodstvenih delovnih mestih vključujejo vse bogatitvene elemente.

Pod motivatorje pa je opredelil:

- odgovornost in dosežke
- odgovornost in priznanje
- odgovornost, priznanje in dosežke
- interna priznanja
- razvoj in izobraževanje
- odgovornost, rast posameznika in napredovanje

Zgoraj opredeljeni motivatorji izhajajo iz odgovornosti, ki jo ima posameznik pri opravljanju del in nalog. Navezujejo se na različne motivacijske parametre, ki posamezniku omogočajo njegov osebni razvoj, samoaktualizacijo, napredovanje na višja delovna mesta etc. Tako pri posamezniku povečajo motivacijo za opravljanje dela, vanj vlaga več truda in je delovno bolj učinkovit. V McDonald'su vključujejo vse elemente motivatorjev, tako za nižja kot vodstvena in vodilna delovna mesta, razlikujejo se le glede na njihov obseg in vrednost. V internih aktih imajo opredeljeno možnost napredovanja, razvoja in izobraževanja ter internega priznanja za vse zaposlene ne glede na zahtevnost delovnega mesta. Večji poudarek torej dajejo elementom motivatorjem, iz česar sledi, da dajejo večji poudarek delovnemu učinku.

Pomembno je, da prepoznamo tiste elemente motiviranja, ki so najbolj učinkoviti za organizacijo, v kateri oblikujemo in kasneje tudi izvajamo motivacijski model. Končni rezultat je vedno tendenca k povečanju delovne učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in posledično tudi k večji profitabilnosti. Znova in znova se vrtimo okrog končnega rezultata, obstoja in uspešnosti celotne organizacije, katere pomemben del je človeški vir, ljudje, ki v njej delajo in ustvarjajo.

V McDonald'su so se naslonili na Herzbergovo motivacijsko teorijo, vendar kot sem že omenila, so večji poudarek namenili aplikaciji elementov vodilnim delovnim mestom in manj preprostim delom. Čudežno formulo motiviranja za ta delovna mesta je težko odkriti. Potrebno bi se bilo dotakniti izhodišč organiziranja dela, norm in vrednot korporacije, kar pa bi pomenilo grob poseg v prevrednotenje temeljev. Izjemno zahtevno je bogatiti delo, ki je skorajda avtomatizirano, npr. delo v kuhinji – stroji, ki jih uporabljajo, so sodobni; recepture so jasno predpisane; ustvarjalnost je zabrisana; gre zgolj za izvajanje in upoštevanje predpisov procedur dela. Zato v nadaljevanju omenjam možnost motivacijskih zapletov, razumevanje le-teh s teoretičnega vidika ter možnosti reševanja le-teh.

2.6 Motivacijski zapleti

Navkljub temu da imamo oblikovan sodoben motivacijski program, usklajen po sodobnih smernicah, lahko pričakujemo, da bo na delovnem mestu prihajalo do motivacijskih zapletov. Zato je smotrno, da jih na kratko opišem ter nakažem nekaj

možnosti razreševanja le-teh. Motivacijske zaplete lahko pričakujemo tudi takrat, ko imamo opraviti s skupino, posameznik se lahko znotraj nje izgubi in podoživlja konflikt motivov.

Kot sem že omenila, je zvrsti motivov za delo veliko, podoživljanje le-teh je lahko zelo raznoliko.

Za razreševanje konfliktov na delovnem mestu je pomembno, da spoznamo in odpravimo motivacijske zaplete, ki so posledica različnega podoživljanja motivov. Takšen vpogled je pomemben tudi za franšizno enoto McDonald's in za korporacijo kot celoto. Soočenje s konfliktnimi stanji je nekaj povsem običajnega. Pomembno je, da jih prepoznamo, razumemo in odpravimo. Motivi naj bi se uresničili, ko občutimo zadovoljstvo, radost, hvaležnost, varnost, zaupanje.

Kadar motivov ne moremo uresničiti, se soočimo s **frustracijo**, kar pomeni onemogočanje, ki navadno zbuja občutke nezadovoljstva, nevarnosti, žalosti in razočaranja. Soočimo se lahko tudi z občutkom zavrženosti, krivice, zavisti. Ljudje imamo različne frustracijske tolerance. Kadar trčimo z dvema ali več motivi hkrati in nas spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze, besa, zaskrbljenosti in nezaupanja, govorimo o **konfliktu**. Dolgotrajno nezadovoljstvo na delovnem mestu, zaskrbljenost ipd. povzročijo upad delovne učinkovitosti. Delavec se lahko umakne, lahko celo odide iz organizacije ali z različnimi oblikami nezaželenega vedenja opozori nase. Pomembno je, da vodja uvidi stanje delavca. Konflikt lahko povzročimo že pri ocenjevalnem intervjuju. Delavec lahko vrednoti svojo delovno učinkovitost povsem drugače od vodje. Za napor pri delu lahko meni, da je nad pričakovanji, toda navkljub temu v skladu s programom ni dodatno nagrajen, saj je odgovorna oseba v restavraciji ocenila njegovo delovno uspešnost drugače. V takšnem primeru je pomembno, da vodja jasno in razumljivo utemelji njegovo oceno, podprto z merili ugotavljanja delovne uspešnosti, ter da opazi delavčev trud in eventuelno kasnejše povečanje delovne učinkovitosti in ga takoj nagradi, kar naj mu omogoči program nagrajevanja.

Fuzija je stik, združitev dveh ali več motivov. Ob tem lahko oseba doživlja občutke moči, po drugi strani pa lahko občuti tudi sram, krivico ali občutek zmešnjave, ker ne ve, kaj si resnično želi. **Fisija** pa je trganje enega motiva na podmotive. Pri tem občutimo praznino, slabost, odtujenost etc. Če motiv lahko predelamo iz ene oblike v

drugo, govorimo o **transformaciji**. Ko iz nižje oblike prestopimo v višjo – samoaktualizacija, estetske in etične potrebe, govorimo o pozitivni transformaciji. Tako nastanejo različne oblike preobrazbe in občutimo ponos. Ko se soočita dva nasprotujoča motiva in z interakcijo drug drugemu uničita pozitivni in negativni predznak, nastane **nevtralizacija**. Tako dobimo nevtralno energijo za opravljanje aktivnosti. Občutimo svobodo, osvobajanje prejšnjih konfliktov, pozitivno rast in razvoj. Kadar pride do energijske skladnosti, govorimo o **harmoniji**. Takrat učinkovito zadovoljimo notranje in zunanje cilje.

Glede nato, da v McDonaldsu opravljajo delo v skupini, je smotrno, da na kratko opišem konfliktna stanja v skupini.

V skupini se soočimo s konflikti stanja, moči, interesov ter s konflikti zaradi vizije in poslanstva skupine. Na frustracije in konflikte se lahko odzovemo z ustvarjalnimi reakcijami. Na primer s povečanim naporom in borbenostjo, z zavestno odločitvijo za A ali ne za A, s spremembo sredstev, ki nam omogočajo dosego A-ja ali ne A-ja, s kompromisom med A-jem ali ne A-jem ali s spremembo cilja, ki je nekje med njima. Lahko pa tudi z integracijo, s spremembo sebe, z rastjo in razvojem ter metareševanjem – s sintezo več A-jev. Med destruktivne reakcije razreševanja konflikta sodijo namerno prezrtje konflikta, razdvojenost – ambivalenca, izčrpavanje v boju etc.

Konflikte lahko razrešimo na več načinov:

1. Obe strani zmagata (**WIN : WIN**).
2. Ena stran zmagata in druga stran izgubi (**WIN : LOOSE**).
3. Disfunkcionalna komunikacija – vsi udeleženci konflikta so v slepi ulici (**DOUBLE – BLIND**)

(Mandič 1998: 80–83)

V franšizni enoti se soočajo predvsem s konfliktnimi stanji moči in interesov, saj je skupina heterogena. Sestavljena je iz redno zaposlenih in honorarnih delavcev, študentov, zato imamo opraviti z različno izobrazbeno strukturo in interesi. Vodenje tako heterogene skupine je zahtevno predvsem zaradi uporabe različnih nivojev vodenja in nenehnega prilagajanja interesov. Iz praktičnih izkušenj lahko trdim, da vodje izmen usposabljujejo in od njih pričakujejo, da konflikte razrešujejo na konstruktivnen način, za obe strani uporabljajo način WIN : WIN, in s kompromisom med A-jem ali ne A-jem.

Toda občasno je potrebno konflikt razrešiti na način WIN : LOOSE. Npr. delovna učinkovitost delavca pade na nivo, ko komajda še zadošča standardom. V tem primeru poiščemo razloge, ki temu botrujejo. Delavcu odvzamemo nagrado, znižamo plačo ali ga celo odpustimo. Najslabše razreševanje je disfunkcionalna komunikacija, ki je neučinkovita, konflikt se ne razreši, delovna učinkovitost pada, opraviti imamo z nezadovoljstvom na delovnem mestu. Za odstranitev disfunkcionalne komunikacije je potreben mediator, tretja oseba, ki pretrga konflikt v slepi ulici in uporabi učinkovit model razreševanja konfliktov. Lahko pa že zadostuje, da delavca prerazporedimo k drugemu vodji ali na drugo bolj ustrezno delovno mesto. Takšne praktične izkušnje imam pri vodenju celotnega tima v franšizni enoti. Zelo pomembno je, da pri oblikovanju motivacijskih programov jasno oblikujemo merila nagrajevanja, ki so razumljiva vsem strukturam v organizaciji. Na ta način se poskušamo izogniti motivacijskim zapletom. Toda tudi vodje so le ljudje, napake ne izostajajo, in v umetno tvorjeni skupini lahko navkljub istemu delu in istim interesom, ki udeležence povezujejo, pričakujemo motivacijske zaplete. Poudarjam, da je pomembno, da jih pravočasno prepoznamo in skušamo odpraviti na najbolj konstruktiven način.

3. VPLIV VODENJA NA ZADOVOLJSTVO IN DELOVNO USPEŠNOST

Na delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu vpliva vodenje, zato želim v izhodišču opredeliti, kako pomembno je vodenje pri doseganju delovne učinkovitosti in občutka zadovoljstva pri delu za posameznika in delovno skupino.

3.1 Komunikacija med osebjem in vodilnimi kadri

Nihče od nas ni tako dober, kot smo vsi skupaj. (Ray Krock)

Sestavni del vodenja je komunikacija, zato je dobro poznavanje veščin komunikacije, ki so pomembne za učinkovito in ustvarjalno vodenje v enoti multinacionalke. Orisala bom, kako pomembna je komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, z vidika zadovoljstva zaposlenih in njihove učinkovitosti.

V McDonald'su se neposredni vodje učijo veščin komunikacije vodenja na osnovnih tečajih vodenja, ki jih organizirajo večkrat na leto. V izhodišču poudarjajo, da je za dobro vodenje restavracije pomembna dobra komunikacija med osebjem in vodilnimi kadri. Z dobro komunikacijo se postavijo osnove zadovoljstva zaposlenih, vpliva pa tudi na boljši izkoristek delovne učinkovitosti. Posledica dobre in učinkovite komunikacije v delovni skupini pa je, da zaposleni poskrbijo, da bodo gostje zadovoljni, kar je njihovo pričakovanje in zahteva. Sklepni del komunikacijskega kroga je torej zadovoljen gost. Toda izhodišče je učinkovita komunikacija med vodji in podrejenimi.

Komunikacija torej ustvarja medsebojne človeške odnose tudi na delovnem mestu. Legendarni »Watzlawick« je rekel, da proizvaja tisto, kar imenujemo stvarnost.

Nesporno dejstvo je, da se komunikacije učimo, učimo se razumeti sebe, svojo in tujo komunikacijo. Če sporazumevanje jemljemo kot ustvarjalno igro, potem moramo bogatiti komunikacijski izbor, ob tem pa dosegamo določeno stopnjo varnosti in svobode. Tako ima učenje komunikacije praktične posledice. Lahko govorimo o novem valu humanizma in ekološki poslovnosti.

»Osnovna komunikološka formula uspeha in štiri zlata pravila so: bodite prožni, bodite spretni, spoštujte sogovornika, sebe in preplet okoliščin ter delujte kot del delovne

skupine.« (Mandič 1998: 3). Za to pa je potrebno kreativno razmišljanje in vodenje. V McDonald'su za vodje restavracij organizirajo delavnice kreativnega razmišljanja. Na njih se učijo uporabljati tehnike vzpodbujanja kreativnosti pri sebi in drugih. Ne učijo se le k reativne komunikacije, temveč tudi prepoznavanja dejavnosti, na katere bi kreativno razmišljanje pozitivno vplivalo.

Notranje komuniciranje

Razumevanje notranjega komuniciranja, njegovega poteka in poznavanje njegovega učinka je pomembno tudi za oblikovanje motivacijskih programov. Zato bom na naslednjih straneh opisala načine notranjega komuniciranja.

Notranja komunikacija v podjetju lahko poteka na različne načine: od vrha navzdol (**top down**), od spodaj navzgor (**bottom up**) ter med enotami (**horizontalna komunikacija**).

Sistem komuniciranja **od vrha navzdol (top down)** je pomemben za delegiranje nalog nadrejenih podrejenim, za obveščanje delavcev o doseženih ter o zastavljenih ciljih v podjetju, za dajanje informacij podrejenim in za ugotavljanje, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji.

Sistem komuniciranja od **spodaj navzgor (bottom up)** uporabljajo podrejeni, ko komunicirajo z nadrejenimi o opravljanju nalog, o delovnih problemih, istočasno pa tudi vplivajo na nižjih ravneh podjetja na poslovanje podjetja. Komunikacija je več ali manj dnevna ob delovnih stikih.

Vzpostavitev dobre komunikacijske mreže v obeh smereh, »top down« in bottom up«, ter prepletenost le-te preko celotnega podjetja je vitalnega pomena za uspešno realizacijo, strategijo podjetja in dobro ter učinkovito sodelovanje med posamezniki. Naloge so bolj kvalitetno, natančno in pravočasno opravljene, znotraj podjetja se vzpostavljajo dobri odnosi med posamezniki in skupinami, dviguje se motiviranost in večja se pripadnost podjetju. Vse to vodi k dvigu poslovnih rezultatov in večji učinkovitosti ter ugledu podjetja v okolju, v katerem posluje.

Odsotnost komunikacijskega feedbacka od spodaj navzgor kaže na demokratizacijo vodenja, odpiranje organizacije in uvajanje nemonopolnih, tj. kompetitivnih odnosov. S tem se zmanjšuje odvisnost zaposlenih od vodilnih, pretok informacij je dvosmeren.

Implikacija vseh treh sistemov komunikacije tvori učinkovito vodenje, ki se dotika nove ere, humanističnega vodenja, z namenom dvigovanja delovne učinkovitosti posameznika in skupine ter neposrednega vpliva na profitabilnost enote poslovanja.

V McDonald'su se želijo približati gornjim sistemom komunikacije, tako da namenjajo pozornost tudi principom »Senca vodje« in »Bodi tu«. Zaposleni naj imajo občutek, da je vodja na razpolago, ko ga potrebujejo za nasvet, usmeritev ali razrešitev konflikta, drugače pa dopušča samoiniciativnost in iz ozadja koordinira delo. Izhajajoč iz želje po implementaciji teh dveh principov, so v McDonald'su pričeli postavljati temelje vodenja v novi eri, toda zato bosta potrebna čas in preobrazba. Četudi so motivacijski programi zasnovani še tako strokovno in vsebujejo sodobna spoznanja motivacije brez principov vodenja v novi »eri«, so omejeno učinkoviti. Zato bom navedla tudi nekaj teoretičnih spoznanj o novih sodobnih pristopih vodenja v današnjem času.

3.2 Vodenje in nova era

Fielder pojasnjuje svojo kontingenčno teorijo vodenja z hipotezo, da je storilnost skupine v tesni povezavi s stilom vodenja in skupinske situacije, ki izbrani stil vodenja omejuje lahko pa tudi onemogoča. »Stopnja ugodnosti vodstvene situacije opisuje s pomočjo treh dimenzij: stopnja realne moči voditelja, strukturiranost naloge, kakovost povezave med vodjem in vodenim.« (Kovač, Mayer, Jesenko 2004: 33)

Idealni vodja ne obstaja, pač pa bi bilo pri izbiri vodje treba upoštevati njegov položaj. Prve razdelitve so vodje delile na: formalnega, ki je uradno določen, neformalnega in karizmatičnega - fascinantnega obdarjenega z nekakšnim magnetizmom. Druge delitve pa na avtokratskega, demokratičnega konzultativnega in participativnega.

»Postindustrijska doba zahteva korenito spremembo paradigme vodenja – od vodenja rutinskega dela k vodenju ustvarjalnosti v globalnem smislu. Novo vodenje zahteva na ravni posameznika vključevanje vsega umskega potenciala. Enakega pomena kot inteligentnost so domišljija, čustvovanje, intuicija, izraznost.« (Kovač, Mayer, Jesenko 2004: 211).

Lahko govorimo o novi eri vodenja, vodenju kot ustvarjalnem procesu. Le-ta se izmika klasičnemu načrtovanju, organiziranju, nadziranju. Vzpostavlja ustvarjalno vzdušje in

komunikacijo, ki jo je potrebno prilagajati različnim situacijam, izhajajoč iz neponovljivosti posameznika ali skupine. »Vodenje je kompleksen proces, na katerega vplivajo posamezni situacijski dejavniki s pomočjo zapletene medsebojne povezanosti in stopnjo intenzivnosti.« (Kovač, Mayer, Jesenko 2004: 210). Vse aktivnosti vodenja so usmerjene k zastavljenemu cilju, k dvigovanju uspešnosti podjetja in delovne učinkovitosti posameznika ali skupine ter obstoju in prilagoditvi nenehno se razvijajočega globalnega trga. Govorimo o ravnanju prožnega vodje, čigar ravnanje se glede na razmere nenehno spreminja, od ukazovanja sodelavcem do dopuščanja njihove avtonomnosti oziroma od podrejenosti do samoiniciativnosti sodelavcev.

Zgoraj omenjenim parametrom dajejo v McDonalds'u izrazit poudarek. Vodja naj se hitro in učinkovito prilagodi nepredvidljivim situacijam, dopušča naj avtonomnost podrejenih, toda hkrati naj le-ti dosledno izvajajo predpisane standarde priprave in postrežbe artiklov, ki jih nudijo. Od podrejenih pričakujejo sledljivost hkrati pa tudi samoiniciativnost. Pričakuje se prožno in ustvarjalno vodenje, ki naj obsega tudi motivacijske prijeme v smislu dvigovanja zadovoljstva delavcev in delovne učinkovitosti posameznika kot tudi delovne skupine. Sledijo naj oblikovanim programom, ki so namenjeni dvigovanju delovne učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, ter naj jih uresničujejo v enoti ali delovni skupini, ki jo vodijo. Zato je toliko bolj pomembno, da s teoretičnega vidika opredelimo motivacijo in zadovoljstvo delavcev, njuno povezanost in vpliv na delovno učinkovitost.

3.3 Delovna učinkovitost in zadovoljstvo

»Zadovoljstvo in delovni učinek naj bi bila dva enakovredna in neodvisna cilja. Številna proučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom.« (Lipičnik 1996: 23).

To pomeni, da če smo zelo zadovoljni, nismo nujno tudi visoko delovno učinkoviti. Ukrepe, s katerimi vzpodbujamo zadovoljstvo in delovni učinek, je potrebno prilagoditi obdobju, v katerem se nahaja posamezno podjetje. Bolj ko je podjetje uspešno, varno, bolj smo usmerjeni k vzpodbujanju zadovoljstva. In obratno: bolj ko se podjetje bori za preživetje, bolj smo usmerjeni z ukrepi k vzpodbujanju delovne učinkovitosti. Seveda

ne smemo na račun zadovoljstva pričakovati delovne učinkovitosti. »Učinkovitost označujemo kot razumski cilj, posameznikovo ali skupinsko zadovoljstvo pa kot emocionalnega.« (Lipičnik 1996: 23).

In kateri so tisti mehanizmi, ki vzpodbujajo zadovoljstvo ali učinkovitost? Odgovor smo že dobili v **Herzbergovi študiji**. **Motivatorsko vlogo** imajo: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje. **Vlogo higienikov pa** imajo: administracija, nadzor, odnos do vodje, delovni pogoji, plača, odnos do sodelavcev, status in varnost.

Z orodji, ki imajo **motivatorsko** vlogo, vzpodbujamo oz. motiviramo, z orodji, ki imajo vlogo **higienikov**, pa vzpodbujamo učinkovitost zaposlenih oziroma članov skupine (Lipičnik 1996: 24).

3.3.1 Delovna učinkovitost in motiviranje delavcev v McDonald'su

V McDonald's korporaciji ukrepe za dvigovanje delovne učinkovitosti vežejo na zadovoljstvo zaposlenih in na motivacijske ukrepe, ki jih zaokrožujejo v sistem vodenja s težnjo dvigovanja profitabilnosti korporacije kot celote.

Temeljne programe oblikujejo na globalnem nivoju, ki so prilagojeni kulturnemu okolju in ostalim gospodarskim parametrom, v katerih enote poslujejo.

Franšizne enote programom dosledno sledijo in jih tudi izvajajo. Navkljub temu se od njih pričakuje večja profitabilnost, zato znotraj njih samostojno oblikujejo mikroprograme, s katerimi želijo dvigniti delovno učinkovitost glede na specifičnost delovnega okolja in trenutni položaj uspešnosti franšizne enote.

Kot **motivatorje** uporabljajo dejavnike, ki vzpodbujajo delovno učinkovitost, izzovejo aktivnost in odzive pri posamezniku. Vlogo higienikov pa bom bolj podrobno opredelila v poglavju motivacijske teorije .

V McDonald'su nenehno izpostavljajo, da so napor vodje kritičnega pomena za motiviranje delavcev. Tudi najbolj sposoben delavec, ki ni motiviran, ne pomeni veliko. Slab ali povprečen delavec, ki je motiviran, pa bo delo hitreje opravil in dal odlične rezultate. Delovna učinkovitost narašča, če so delavci motivirani. Neposredni vodja v

restavraciji naj izvaja pravilo: »Vodite ljudi na način, da bodo ob svojem delu uživali.«
S tem sloganom vzpodbujajo zadovoljstvo zaposlenih na delu.

Ključ za uspešno motiviranje podrejenih v McDonald'su je:

- Odlično obvladovanje veščin odnosov z ljudmi, ki se navezuje na obvladovanje veščin učinkovite komunikacije vodij do podrejenih, od vrha navzdol (**top down**), in od spodaj navzgor (**bottom up**).
- Nenehno pozitivno in korektivno spremljanje izvajanja nalog podrejenih.

Vodje podrobno podučijo o spoznavanju vedenjskih vzorcev, ki so vezani na delovno učinkovitost, ter o tem, kako ugotoviti, kateri delavec je motiviran in kateri ne.

Motiviran delavec izkazuje želje, opravi svoje delo čimbolj kvalitetno, je samoiniciativen, dela na postaji v kontekstu sledenja ciljev njegovega tima, zadovolji kupce, izboljšuje svoje delo, prevzame dodatne odgovornosti.

Delavci, ki so motivirani, vlagajo v delo dodaten napor, pozorno poslušajo korektivni »feedback«, radi sodelujejo z drugimi sodelavci, izkazujejo željo po dodatnem izobraževanju, do kupcev se obnašajo korektno, izkazujejo jim spoštovanje, dosegajo večjo delovno učinkovitost.

Tudi visoko motivirani delavci imajo svoje »slabe dneve«, toda če gledamo celostno, imajo kljub vsemu pozitiven odnos do dela, sodelavcev in kupcev ter tvorno delujejo znotraj delovne skupine.

Nasprotno pa so slabo motivirani delavci manj delovno učinkoviti in pri izpolnjevanju nalog kažejo sledeče vedenjske vzorce:

- Ne glede na to, kako kvalitetno so usposobljeni za opravljanje nalog, niso pozorni na dosledno izpolnjevanje procedur.
- Nenehno se izogibajo delu.
- Nenehno iščejo razloge za nekvalitetno opravljeno delo.
- Delajo manj, kot so sposobni.

Vodja naj bi posebne potrebe delavcev ugotovil skozi opazovanje in pogovor. »Pogovarjajte se s svojimi delavci. Poslušajte jih, kaj vam želijo sporočiti, uporabljajte komunikacijske sposobnosti.« (Intervju: Armando Cvelbar: 2006).

Ko se seznanijo s potrebami delavcev, naj jih poizkušajo izpolniti. Delavca, ki ima potrebo po raznolikosti dela, naj zadolžijo za različne naloge. Tisti delavci, ki raje opravljajo rutinska dela, pa naj opravljajo enostavne naloge rutinskega značaja.

Vzpodbujajo naj timsko delo, svojim delavcem naj prepričljivo pokažejo, da je McDonald's mesto, kjer so lahko najboljši. Članom skupine naj nenehno nudijo potrditve o izjemnih naporih, ki jih vlagajo v opravljanje nalog. Vodje naj nenehno izvajajo Hawthornov efekt.

Učinkovito vodenje naj povezujejo z motiviranjem podrejenih. Tako kot bodo vodili skupino, tako bodo dosegli tudi večjo delovno učinkovitost, hkrati pa tudi pospeševali prodajo in profit.

3.3.2 Komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi delavci v McDonald's korporaciji

V McDonald'su poudarjajo, da je za dobro vodenje restavracije pomembna dobra komunikacija med osebjem in vodilnimi kadri. »Komunikacija je kritičnega pomena za dobro timsko delo in učenje.« (Kvalit.zaposl.osebja in vodilnih kadrov, interni priročnik McDonald's 2006: 22) Poudarjajo, da zaposleni lahko z dobro komunikacijo poskrbijo, da bodo gostje zadovoljni, kar je pričakovanje in zahteva korporacije. Oblikovali so strategije, na kakšen način naj poteka komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi kadri. Izdelali so jasna navodila z opredeljenimi aktivnostmi za vzpodbujanje dvosmerne in enosmerne komunikacije med zaposlenimi in vodilnimi.

Organizirajo interne izobraževalne programe, na katerih usposabljuje vodilne delavce za učinkovito dvosmerno komuniciranje.

Na praktičnih primerih modelirajo komunikacijske modele pošiljatelja in prejemnika, sporočilo ter povratno komunikacijo.

Komunikacijo vzpodbujajo s sledečimi aktivnostmi:

V McDonald'su so na podlagi raziskav pričeli organizirati **sestanke**, saj so ugotovili, da je najprimernejši način reševanja težav direktna komunikacija, s katero se tudi krepijo odnosi med zaposlenimi. Namenjeni so izražanju mnenj delavcev ter tako pozitivnih kot negativnih asociacij in občutkov, ki so vezani na počutje ob izvajanju zadolžitev. (Employee Feedback – RAP Sessions).

Periodično izvajanje sestankov

Namen periodičnega izvajanja sestankov je, da zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje. Na ta način spodbujajo dvosmerno komunikacijo med osebjem in vodstvom. Pri takšnem neuradnem sestanku se zbere manjše število osebja z enim vodjem. Skupaj se pogovorijo o težavah in skušajo najti rešitve. Sestanek je tudi priložnost, da se pogovorijo o pozitivnih platih dela. Ti sestanki so priložnost za zaposlene, da lahko izrazijo svoje ideje, potrebe, želje in pritožbe. Sestanki se morajo izvajati najmanj dvakrat letno. Navajajo, da je najbolj primerno, da skupina šteje od šest do osem članov. Udeležba naj bo heterogena, sestanka naj se udeležijo zaposleni, ki so v rednem delovnem razmerju za polni ali skrajšani delovni čas, ter honorarni sodelavci, »stari« že izkušeni delavci ter delavci, ki so šele nastopili delo v Mcdonald'su. Sestanek naj poteka v mirnem okolju. Priporočen čas trajanja je dve uri.

Sestanki z osebjem (Crew Meetings)

Sestanke z osebjem morajo izvajati četrtletno. Namen sestanka je delitev pomembnih informacij z vsem osebjem istočasno, predstavitev novih postopkov dela in izdelkov ter prihajajoče marketinške promocije. Dnevni red mora biti znan in načrtovan. Udeležiti se ga morajo vsi vodilni v restavraciji in vsi ostali zaposleni. Namen sestanka je informiranost.

Politika odprtih vrat

Za komunikacijo med osebjem in vodilnimi, svetovalci ali franšiziji, so pri McDonald'su vrata vedno odprta. Zaposleni so s tem seznanjeni. Vzpodbujajo jih, da se o težavi, ki je ne morejo rešiti sami, lahko pogovorijo z nadrejenimi. V delovnem okolju so na vidnem mestu kontaktne telefonske številke svetovalcev, vodje restavracije in franšizija.

Program pisanja pisem (Personal Action Letter (PAL))

S programom pisanja pisem ali podobnim programom lahko zaposleni zaupno izrazijo svoje skrbi, predloge in mnenja o oddelku za človeške vire. Da bi zaposlene spodbudili k uporabi tega programa, imajo na steni izobešena prazna pisma, opremljena z naslovi, ki jih zaposleni lahko vzamejo in jih uporabijo.

Sestanki vodij v restavraciji

Minimalni standard, ki ga predpisuje McDonald's je, da se morajo sestanki vodij v restavraciji izvajati najmanj enkrat mesečno. Njihov namen je izboljšati komunikacijo med vodji izmen in vodjo restavracije, odkrivanju in reševanju težav pri podeljevanju odgovornosti za izvajanje delovnih načrtov. Hkrati pa so tudi priložnost za pregled že obstoječih in planiranih delovnih načrtov in izvrševanju odgovornosti. Poudarjajo, da so ti sestanki zelo pomembni za učinkovito komunikacijo med vodilnim in vodstvenim kadrom v enoti.

Svetovanje za zaposlene (Counselling)

Cilj svetovanja je pomagati zaposlenemu pri reševanju težav. Oblikovali so 6-stopenjski model svetovanja, po katerem naj svetovalc izvaja svetovanje zaposlenemu:

1. Svetovalec opredeli namen svetovanja. Ob tem je pomembno, da je jednat in vljuden.
2. Opiše problem delavcu. Uporabi naj specifične opise vedenja.
3. Prisluhne naj uslužbencu. Situacijo naj vrednoti s stališča uslužbenca.
4. O težavi naj se sporazume z delavcem. Na tej točki naj ostaneta, dokler ne dosežeta sporazuma.
5. Skupaj z zaposlenim naj poskuša najti rešitev. Razjasni naj motivacijo in spodbuja naj ravnovesja.
6. Ob koncu naj delavec povzame pogovor. To je dokaz, da uslužbenec razume, kaj mora narediti v prihodnje.

Oglasne deske

Oglasne deske so namenjene za komunikacijo, ki temelji na podajanju informacij vsem zaposlenim.

Vodene razprave

Vodene razprave so namenjene dvigovanju delovne učinkovitosti zaposlenega s poudarkom, da zaposleni uvidi, kako pomemben je za uspeh McDonald'sa. Namenjene so na novo zaposlenemu delavcu za vzpostavitev dolgega in dobrega odnosa med vodjem in njim. Razgovor traja od 30 do 45 minut in se odvija na začetku prvih treh izmen.

Vodene razprave obsegajo:

- Postrežbo hrane – na novo zaposlenim se predstavi McDonald'sove izdelke in njihovo kvaliteto.
- Gostoljubnost – predstavimo pomembnost gostov in načine za doseganje njihovega zadovoljstva.
- Timsko delo – predstavitev pomena timskega dela, komunikacije, možnosti osebnega razvoja, McDonald'sove zaveze k socialni odgovornosti.

3.4 Slogi vodenja

Pomembno je, da se izpostavi tudi različne sloge vodenja, ki se nanašajo na določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja, ko dela z ljudmi. Različni slogi vodenja dajejo različne rezultate delovne učinkovitosti zaposlenih, vplivajo pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Slog vodenja torej vpliva na motiviranje podrejenih in njihovo zadovoljstvo pri delu, zato bom sprva na kratko opisala nekaj slogov vodenja s poudarkom na tistem slogu, za katerega predvidevam, da ga izvajajo v franšizni enoti, ki jo analiziram.

Vodenje z motiviranjem

S tem načinom vodenja vplivamo na človekovo vedenje. Poudarek je na želji po samouresničevanju. Pri tem načinu vodenja med vodji in delavci nastane poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo. Pričakuje se, da bodo delavci bolj zadovoljni, če bodo pri delu bolj samostojni in če se bodo pri delu lahko izobraževali ter razvijali.

Vodenje s soudeležbo

Pri temu načinu vodenja je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki so v neposredni povezavi za doseganje ciljev, vezanih na izvrševanje nalog, ki jih morajo

izpolniti. Ljudje, ki pri nastajanju ciljev sodelujejo, bodo bolj zavzeto opravljali naloge. Med vodji in sodelavci je potrebno partnerstvo.

Vodenje z delegiranjem

Bistvo tega vodenja je v delegiranju odgovornosti za zaokrožena in delovna področja. Izpolniti je potrebno določene organizacijske zahteve.

Vodenje s cilji

Vodenje je kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v podjetju in podrejene usmerjamo k uspešnemu doseganju teh ciljev. Kako je vodenje uspešno, se meri po doseženih ciljih (Lipičnik 1998: 313).

Pomembno je, da omenim funkcionalni princip za učinkovito ravnanje z ljudmi, saj je za učinkovitost ekipe in njen obstoj to zelo pomembno. Izhajamo iz vpliva vodenja, ki vzpodbuja kohezivnost in koherentnost medosebnih odnosov. »Za kohezivnost so značilne povezovalne sile med člani tima, ki sprožajo vzajemno delovanje, medtem ko koherentnost poleg povezanosti ohranja avtohtonost, samoiniciativnost članov tima.« (Kovač, Mayer, Jesenko 2004: 125). Kohezivno povezani posamezniki težijo k enotnosti in lojalnosti, vendar je prevelika enotnost lahko nevarna, saj zavira pobudo posameznika. Pretirana enotnost med člani skupine lahko vodi v familiarne odnose, s tem pa se zabriše meja profesionalne distance. Koherentna vez pa omogoča prožnost notranjih odnosov in dovzetnost tima za spremembe ter trdno povezuje člane skupine in omogoča individualne pobude.

Vodja mora imeti torej avtoriteto in zaupanje sodelavcev, ki sloni na poštenosti in strokovnosti. Hkrati pa mora izvirati tudi iz pozicijske moči. Vrednote sodelovanja so na konkurenčnem in vse hitreje se razvijajočem trgu pomembne, saj znotraj njega obstanejo le najbolj uspešni.

3.4.1 Vodenje v McDonald'su in njeni franšizni enoti

Izhajajoč iz teoretičnih spoznanj vodenja, teženj po uveljavljanju novih principov vodenja v McDonald'su, ki sem jih opisovala že v gornjih poglavjih, želim v tem poglavju predstaviti preizkušeno večletno »formulo« vodenja v McDonald'su.

Predhodno pa je prav, da navedenem tiste sloge vodenja, ki jih uporabljajo v McDonald'su. To so: slog vodenja z motiviranjem, s soudeležbo, z delegiranjem in s cilji. Kateri slog prevlada oziroma je bolj poudarjen, je odvisno od strukture delovne skupine, njene starosti in usposobljenosti za izvajanje standardov korporacije. Vodenje z motiviranjem in vodenje s cilji prevladuje ne glede na »specifičnost« skupine, medtem ko slog delegiranja uporabljajo predvsem v skupinah, v katerih je več »novincev«, in je potreben večji poudarek na koordinaciji članov skupine. Toda naj se vrnem k osnovam.

Vodja izmene običajno vodi skupino osmih ljudi. Odgovorni so za organiziranje dela, nadzor nad delovnim procesom, razporeditev članov skupine, delitev nalog v izmeni, izvajajo kontrolo izpolnjevanja nalog članov skupine in prevzemajo odgovornost za nemoten potek delovnega procesa v izmeni.

Poudarjajo, da je za najboljši način doseganja delovnega učinka skupine pomembna koordinacija delavcev, opreme in izdelkov z namenom doseganja QSC, čemur sledi profitabilno vodenje.

Predstavljam 3K-sistem, ki ga uporabljajo za vodenje izmene. Uspešnost in učinkovitost delovne skupine je odvisna od navora vseh članov skupine. Znotraj skupine razčlenjujejo tri time: tim proizvodnje, tim servisa in drive-thru tim. Vsak izmed teh timov ima zastavljen lasten cilj. Vodja izmene je dolžan zagotoviti, da se cilji vseh treh timov dosegajo na učinkovit način. Pri tem uporabljajo 3K-sistem.

3K-ji



Komunikacija

Vodja izmene podaja informacije ključnim članom skupine, pri tem pa se mora prepričati, da je vsak član razumel svoje zadolžitve in da jih izvaja tekom trajanja izmene.

Kooperacija

Vodja gradi ekipnega duha. Vzpodbujanje vzajemnosti, kooperativnosti pri izvajanju nalog in istočasno avtomatsko reakcija za pripravljenost, v kolikor je potrebna pomoč ostalim članom ekipe.

Oblikovali so štiri načine kooperacije:

- vodja kot primer pomoči;
- pohvala skupini, ki dobro in kvalitetno opravlja naloge;
- spodbujanje vljudnosti;
- vzpodbujanje k skupinskemu delu.

Koordinacija

Pod koordinacijo vodenja izpostavljajo sposobnost organiziranja ljudi, tehnično preverjanje funkcionalnosti opreme in izdelkov pred prevzemom izmene. To pomeni, da je treba zagotoviti vsaj 3 elemente – na pravem mestu ob pravem času z namenom dosege cilja zagotavljanje najvišje ravni QSC&V-ija in učinkovitosti delovne skupine. Eden težjih aspektov koordinacije je koordiniranje članov skupine. Ob tem poudarjajo, da je na zahtevnejše postaje potrebno namestiti najbolj usposobljene ljudi ter da imajo v izmeni zadostno število ljudi z namenom, da delovni proces teče nemoteno. Pomembno je, da vodja izmene pozna sposobnosti vseh članov delovne skupine.

Koraki vodenja v korporaciji McDonald's

Za bolj učinkovito in sistematično vodenje so v McDonald'su oblikovali korake vodenja za vodenje skupine oziroma izmene. Namen le-teh je doseči optimalno učinkovitost delovne skupine ter organizirano vodenje. Tako kot sem že omenila, se z osnovami učinkovite in konstruktivne komunikacije vodje seznanijo na internem tečaju vodenja, kjer pa jih usposobijo tudi za izvajanje korakov vodenja. Ob eventuelnih zadržkih, težavah izvajanja le-teh v praksi, imajo možnost konzultacije z vodjo restavracije ali franšizijem. Glede na specifičnost delovne skupine skupaj z njim tudi razdelajo posamezen korak. Izkušnje si med seboj izmenjujejo tudi na sestankih, namenjenim vodjem.

Naj navedem korake vodenja.

1. Razumevanje procesa sprejemanja odločitev na izmeni – razviti načrt za sporazumevanje z osebjem, nižjimi vodilnimi in gosti.
2. Opazovanje in prednostno razvrščanje nalog z namenom, da se izboljša vodenje ljudi.
3. Uporaba procesa sprejemanja odločitev za izboljšanje učinkovitosti skupine.
4. Uporaba McDonald's standardov kot instrumentarija za preverjanje vodenja izmenskega dela pri ovrednotenju uspešnosti skupine.
5. Oblikovanje in delitev vizije zaposlovanja, razvoja in ohranjanja delovnih mest z drugimi.
6. Načrtovanje postopka ravnanja v primeru slabše delovne učinkovitosti.

3.4.2 Praksa osnovne komunikacije pri vodenju skupine v McDonald'su

V McDonald'su so izdelali navodila osnovne komunikacije pri vodenju skupine. Poudarjajo gradnjo zaupanja in pridobivanja spoštovanja vseh članov skupine. Izoblikovali so mentorstvo kot pomoč na novo zaposlenih pri vključevanju v delovni tim. Tudi delovno okolje in rotacija dela ter dosledno upoštevanje standardov korporacije sta sestavini, ki ju vodja upošteva pri komunikaciji vodenja skupine.

➤ GRADITE ZAUPANJE/PRIDOBITEV SPOŠTOVANJA

Z vsakim članom skupine je treba vzpostaviti kontakt. Spoštovati je treba različnost članov skupine in vsakega člana skupine posebej. Vodja naj bo zgled in pod pritiskom naj ostane miren.

➤ MENTORSTVO

Usposabljanje in podpiranje na novo zaposlenih delavcev. Ko na novo zaposlenega usposablja, se le-ta uči novih veščin, ob tem naj bo vodja strpen in potrpežljiv («Prevzem nedolžnosti»). Podaja naj povratno informacijo cenjenja in ustvarjalno povratno informacijo., ki naj jo podaja zaupno.

➤ DELOVNO OKOLJE

Krožna delitev nalog (načelo rotacije). Varno delovno okolje.

➤ POGOJI

Uveljavljanje pravil korporacije McDonald's, uporaba le-teh naj bo dosledna in pravična.

Potrebno je vzdrževanje standardov obratovanja.

Da bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni in delovno učinkoviti ter da bodo čutili pripadnost podjetju, niso dovolj le ustrezna komunikacija, vodenje, motivi za delo etc., ampak je pomembno tudi zadovoljevanje potreb posameznika in skupine. Le-te pa opisuje kontrolna teorija. S tega vidika želim potegniti nekaj vzporednic z McDonald'som in njihovimi motivacijskimi programi.

3.4.3 Kontrolna teorija in zadovoljstvo pri delu v McDonald'su

Glede nato, da bom analizirala delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu v multinacionalni korporaciji, v kateri stremijo k izpolnitvi vseh treh sistemov zadovoljevanja potreb, opredeljenih v kontrolni teoriji oziroma teoriji izbire, jo bom bolj podrobno tudi opisala.

Kontrolno teorijo oz. teorijo izbire je oblikoval W. Glasser. Ljudje se sami odločajo, katero potrebo bodo glede na želje, cilje, izkušnje in situacijo postavili na prvo mesto.

Njegov model potreb vsebuje poleg **potrebe po osnovnem preživetju**, ki vključuje skrb za zdravje, socialno varnost, prehrano, zagotavljanje primerne prebivališča, še naslednje štiri potrebe (Glasser 1995: xvii).

Potreba po pripadnosti

Občutek pripadnosti podjetju je eden ključnih motivacijskih dejavnikov, da ljudje delajo kakovostno.

Potreba po moči

Občutek samozavesti, samospoštovanja, ugleda, pozitivne samopodobe, potrditev svojih sposobnosti in znanj. Zadovoljitev teh potreb je pomembno za doživljanje zadovoljstva pri delu in z delom.

Potreba po svobodi

Občutek, da delajo smiselno, da imajo možnost svobodnega izražanja, da v okviru možnosti sami izbirajo način dela.

Potreba po zabavi

V okolju, kjer vlada dobro razpoloženje, dobra volja, se lažje prebrodi stiske in težave. Vodje naj razmislijo o neposrednem zadovoljevanju te potrebe, poskrbijo naj za neformalna srečanja. Ob zadovoljevanju te potrebe se vzpostavijo tudi neformalni stiki med zaposlenimi, kar vpliva k bolj sproščenemu delovnemu vzdušju.

Kontrolna teorija oz. teorija izbire nas uči, da načine vedenja izbiramo sami, svoja ravnanja kontroliramo sami v skladu s stopnjo zadovoljevanja potreb. Nikogar ne moremo prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. Poti za zadovoljitev potreb so različne, odvisne so od predstav, ki jih ima posameznik o svetu in soljudeh, ter od njegovih dosedanjih izkušenj. Podrejenega lahko usmerimo k zadovoljevanju različnih potreb. Ali bo njegovo vedenje usmerjeno k zadovoljevanju potreb, pa je odvisno od posameznika.

V nadaljevanju, ko opisujem motivacijske programe, je razvidno, da v McDonald'su in njegovi franšizni enoti želijo zadovoljiti potrebo po zabavi, sproščenem vzdušju, vzpostavljanju neformalnih stikov, moči ter pripadnosti, malo pa je ukrepov, namenjenih za vzpodbujanje potrebe po svobodi. To je razumljivo, saj je McDonald's korporacija, ki ima natančno določene standarde in norme dela, ki mejijo na skorajda popolno avtomatizacijo procesa dela. Toda izjemno velik poudarek namenjajo pripadnosti zaposlenih, saj se zavedajo kako pomembna je za profitabilnost restavracij z vidika absentizma in fluktuacije ter delovne učinkovitosti. Zato bom predstavila nekaj teoretičnih izhodišč o pomenu pripadnosti.

3.5 Pomen pripadnosti

Zaupanje in pripadnost zaposlenih sta skupna lastnost uspešnih in visoko produktivnih podjetij z dolgoročno vizijo. Zaposleni so kapital, nad katerim ima podjetje omejeno kontrolo, saj lahko v vsakem trenutku zapustijo podjetje, odnesejo s seboj znanje, posle

in poslovne partnerje. »Dejstvo je, da zadovoljstvo in pripadnost vplivata na to, kako dobro bo delo opravljeno » (Filej 2002: 71).

Teorija Z pravi, da ima največji in usodni vpliv na končno vedenje posameznika socialna interakcija in struktura zunanje situacije. Pozitivne socialne interakcije med zaposlenimi vzpodbujajo zadovoljstvo in pripadnost k podjetju. Odliv oz. fluktuacija zaposlenih je manjšega obsega, istočasno se izognemo stroškom, ki bi eventuelno nastali ob odlivu zaposlenega. Strošek za podjetje ne predstavlja le odliv znanja iz podjetja itd., temveč tudi zaposlovanje nove delovne sile, uvajanje, dopolnilno izobraževanje etc.

S kontroliranim odlivom zaposlenih stabiliziramo in povečamo kontrolo nad variabilnim delom stroškov v podjetju, vezanih na stroške delovne sile.

V multinacionalni korporaciji McDonald's, kot tudi v franšizni enoti, v okviru strategije razvoja upravljanja s človeškimi viri dajejo poleg pripadnosti, zaupanja in zvestobi podjetju, poudarek tudi na »obdržite zaposlene v restavracijah«; ne le zaradi omenjene kontrole stroškov, vezanih na delovno silo, temveč tudi z vidika ugleda blagovne znamke. Poleg tega vsak zaposleni predstavlja potencialnega kupca produktov korporacije.

Istočasno je zvestoba zaposlenih tudi pomembna za zadovoljstvo gostov in donosnost. Zadovoljni zaposleni izboljšajo zadovoljstvo gostov, kar pa je gonilna sila korporacije.

Navajam, kako v McDonald's-u razčlenjujejo pomen pripadnosti in zaupanja zaposlenih do podjetja. Vsi procesi so usmerjeni h končnemu cilju, gostu, ki je porabnik njihovih izdelkov in je pomemben člen ustvarjanja donosnosti korporacije. Slogan: »Gost je naš kralj«, večkrat omenjajo.

Načine, s katerimi želijo dvigniti in obdržati pripadnost, zaupanje zaposlenih do korporacije, bom opisala v poglavju nagrajevanja.

3.6 Timsko delo in skupinsko delo

Ker se v franšizni enoti srečamo z delovnimi skupinami, bom najprej z definicijo opredelila, kaj je delovna skupina. »Delovna skupina je specifično in umetno organizirana in strukturirana majhna skupina ljudi, ki imajo skupne interese in cilje.« (Mandič 1998: 190).

Toda delovne skupine lahko delujejo skupinsko ali timsko. Razlike med skupino, ki dela skupinsko, in skupino, ki dela timsko, navaja Robert B. Maddux.

Člani v skupini, ki dela skupinsko, menijo, da so organizirani iz administrativnih razlogov, delujejo neodvisno, občasno. Če so cilji v povezavi z drugimi skupni, člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine in delo jemljejo preprosto kot najemni delavci. Članom naložijo delo, ne da bi jih vprašali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. Za delo so lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili. Tako se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Vodja lahko posredovanje odloga, dokler ni povzročena že resna škoda. Pri odločitvah, pomembnih za skupino, člani lahko sodelujejo ali pa ne. Bolj pomembno je, da so enakega mnenja kot vodja kar vpliva na delovni učinek oz. dosežek skupine.

Člani v skupini, ki delajo timsko, spoznavajo svojo medsebojno odvisnost pri doseganju ciljev, sprejmejo delo za svojo »last«, združujejo vse svoje moči za dosego cilja, ki so si ga postavili. Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in z znanjem. To omogoča boljše doseganje ciljev v timih. Vprašanja so dobrodošla. Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, prosto izražajo svoja mnenja, predloge, občutke in nesoglasja. Komunikacija je odprta in poštena. Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost. Kar so se naučili, uporabljajo pri svojem delu in tim jih pri tem podpira. Konflikt pojmujejo za normalen pojav, v njem vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Pristop k reševanju konflikta je konstruktiven.

Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z vodjo. Razumejo, da ko ne morejo sprejeti končne odločitve, le-to sprejme vodja (Lipičnik 1996: 52–53).

Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki se morajo med seboj sporazumevati. Tim je najprej skupina v nastajanju. V tem času si člani neformalno porazdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja in vzpostavijo komunikacijo.

Komunikacija je socialni dejavnik vseh dogajanj v timu. Z njo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznika v skupini, da le-ta doseže cilj. Omogoča nam, da spoznamo probleme znotraj skupine in jih tudi rešujemo.

Storilnost in učinkovitost razreševanja problemov ter obstoj skupine je lahko ogrožen, kadar imamo avtokratsko oziroma birokratsko vodenje. Da bi skupina lahko ustrezno, učinkovito in v začrtanem doslednem roku dosegla cilj, mora biti komunikacija odprta in spontana ter ne sme je motiti hierarhična raven posameznikov (Lipičnik 1998: 279). Navkljub vsemu izobraževanju vodij pa se v praksi še vedno srečujemo z birokratskim vodenjem in blokom komunikacije zaradi storilnostnega pritiska, ki ga podoživlja vodja in skupina.

Ali pri reševanju določene naloge organiziramo timsko delo, je odvisno tudi od narave naloge, njene težavnosti in časa, ki ga imamo na voljo.

Ker potrebujemo delovno učinkovito skupino, je pomembno, kako velika naj bo ta skupina. Pozornost usmerimo torej tudi k številu članov skupine, saj je le-to pomemben dejavnik pri uspešnosti skupine.

Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine. Odvisna je od sestavljenosti naloge, stopnje heterogenosti članov skupine in njihovih zmogljivosti glede na zahtevnost naloge. »Optimalna velikost skupine verjetno ni velika in ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov.« (Mandič 1998: 55).

Ali se znotraj skupine vzpostavljajo socialni stiki? »Pri skupinskem delu sodeluje večje število ljudi, vendar samo delo ne zahteva vzpostavitve socialnih stikov in sama rešitev naloge ni odvisna od posebnih vezi med posameznimi člani, ki je tako značilna za timsko delo.« (Lipičnik 1996: 51).

Interakcija med člani skupine temelji le na osnovni komunikaciji za opravljanje naloge. Ne moremo sicer zanikati socialnih stikov med člani, vendar le-ti niso pomembni za izvršitev naloge, se pa sčasoma socialni stiki do določene mere oblikujejo, predvsem v odvisnosti od tega, koliko časa skupina eksistira, in glede na menjavo članov skupine.

Narava dela v McDonald'su je specifična. Delo je organizirano v skupinah. Velikost skupine v restavraciji je v sorazmerju z višino prometa in frekvenco gostov glede na uro in dan v tednu. Le tako se lahko približajo delovno učinkoviti skupini.

Znotraj skupine vsak delavec izvaja določeno nalogo. Za nemoten potek delovnega procesa mora biti usposobljen za izvajanje vseh del oz. nalog. Z internim izobraževalnim programom ga za to tudi usposobijo. Pri tem upoštevajo načelo rotacije dela. Dela so enostavne narave, a časovno normirana z občasnim hitrim tempom dela.

Zato lahko govorimo o skupinskem delu in njegovih značilnostih, ki sem jih opisala. Vendar ob dobrem poznavanju funkcioniranja skupine v McDonald'su z gotovostjo lahko trdim, da pri teoretičnih spoznanjih prihaja tudi do diskrepance. Od članov delovne skupine namreč pričakujejo visoko stopnjo samoiniciativnosti, pripadnosti, kohezivnosti itd.

V enoti občasno oblikujejo tudi time za razreševanje določenega problema oziroma izvajanje projektnih nalog, ki zahtevajo timski pristop. Zato bom opredelila tudi timsko delo in funkcioniranje timov. Kadar je potrebno rešiti zapletene naloge in potrebujejo več idej, oblikujejo tim, ki deluje po načelu timskega dela.

Ko organiziramo timsko delo, opredelimo tudi potek aktivnosti, ki so vezane na težavnost in naravo dela.

Namen je, da tim čimprej doseže cilj, da probleme reši čim hitreje in čim bolj kakovostno. Tim je torej nepogrešljiv, ko niso znane poti do rešitve oz. ni znan način reševanja. Takrat so dobrodošla različna mnenja. Ko jih člani tima uskladijo, lahko dobimo najboljšo rešitev. Sestavimo skupino s **heterogenim** znanjem in z osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima.

Pri oblikovanju dobrega in učinkovitega tima so izhodišče vedenjski vzorci, ki jih imajo posamezni kandidati za timsko delo. Če se ti vedenjski vzorci med seboj dopolnjujejo in hkrati razlikujejo, lahko računamo na uspešno timsko delo.

Ljudje le z enakimi vedenjskimi vzorci ne morejo dobro delati skupaj, potrebni so komplementarni vedenjski vzorci. Tim je lahko uspešen, če so vanj vključeni posamezniki, ki s svojim vedenjem tvorijo kompleten vedenjski vzorec (PAEI). (Lipičnik 1998: 327).

Če se vedenjski vzorci samo razlikujejo, ne morejo pokriti vseh vlog v timu, in bo uspešnost skupine pri timskem delu majhna. Če pa so vedenjski vzorci enaki, potem tim zagotovo ne bo uspešen.

V dobrih delovnih timih je razpoloženje v skupini stabilno, poteze članov so premišljene, umirjene in vezane na vsebino nalog. Način komuniciranja je smiselno povezan z reševanjem problema. Hitrost reševanja nalog je krajša od predvidene. Rešitve problema, ki ga je obravnaval delovni tim, so sprejemljive in uporabne.

Pri načinu predstavljanja rešitev delujejo kot tim, rešitve predstavljajo z domiselnim gradivom; rešitev predstavi vedno drug član, ob tem pa mu ostali udeleženci pomagajo.

Navodila za delo so vsem kristalno jasna, dodatna pojasnila niso potrebna. Vsem članom delovnega tima je jasno, kaj se od njega pričakuje. (Lipičnik 1998: 329).

Tudi slabi delovni timi sicer pridejo do rešitev, vendar potrebujejo več časa in energije. Sestava članov tima je zato pomembna.

Znotraj skupine lahko identificiramo vrste članov skupine. Dr. Tijana Mandić navaja sledeče vrste članov skupine (Mandič 1998: 193–196). V skrajšani obliki povzeman opise članov:

- **Dober sodelavec** neguje vizijo in cilje podjetja. Skupini je predan in posveča čas dinamiki skupine. Delo usmerja k nalogam in ciljem, predlaga smeri reševanja problemov. Pogosto predlaga, da se preoblikujejo osnovni delovni cilji, ne krši pravil. Vztraja pri dobrem vzdušju med delom v skupini, je družaben in duhovit in se rad navdušuje.
- **Izzivalec** kar naprej postavlja vprašanja, predvsem v napetih trenutkih odločitve, je direkten in pogosto raziskuje cilje, metode in etiko dela, ne mara diplomacije do te mere, da je včasih napadalen in samozavesten. Vedno je pripravljen na konflikt. Do odločitev pride z odprtim, iskrenim soočenjem ljudi, tako da se ti malo odmaknejo od njega.
- **Raziskovalec** je k cilju usmerjena oseba. Skupino potiska na visoke strokovne ravni doseženega, je vreden zaupanja in naloge konča pravočasno. Je učinkovit, spoštuje omejitve in ne želi zgubljeni časa. Je perfekcionista, želi točno vedeti, kaj od njega pričakujejo. Včasih ne razume dinamike v skupini. Je odgovoren in

marljiv, pogosto ga jezi, da drugi ne razumejo in ne dokončajo nalog pravočasno.

- **Dobra vila** je človek, ki čuti kako v skupini potekajo globinski procesi, ima sposobnost empatije s člani in vodi skupine, je umetnik poslušanja in slišanja ter razreševanja konflikta. Pogosto je vezni člen v skupini. Lahko sprejema druge in nove člane skupine. Neopazno odigra bistveno vlogo v procesu odločanja.
- **Upornik brez razloga** je tisti, ki ga motivira predvsem rivalstvo z vodjo in nezavedno ves čas tekmuje. Sestanke skupine navadno neprestano moti. Do vodje čuti prikrito zavist in jezo, na zunaj pa kaže »pravični bes«. Ostali člani skupine ga vidijo kot »hujškača« in zahrbtnježa. Ne počuti se dobro, kadar skupina deluje usklajeno in ga razkrinkajo.

Kadar opazimo nerazumske procese skupinske dinamike, ki onemogočajo potek reševanja nekaterih delovnih nalog, nam je v pomoč poznavanje tipov članov skupine. Dr. Tijana Mandič navaja, da preveč dobrih sodelavcev, lahko delo v skupini celo upočasni, preveč upornikov pa lahko uniči celoten projekt (Mandič 1998: 193–196). Zato je za delovno učinkovitost skupine pomembno, da člani skupine glede na vrste članov, ki sem jih opisovala, delujejo heterogeno.

Tehnike izbire članov skupine

Za izbiro članov skupine lahko uporabljamo različne tehnike, kot so: naključni izbor, dogovarjanje, določanje skupine, tehnika mandatarjev, Morenova sociometrija, tehnika vedenjskih vzorcev. Omogočajo nam, da se lažje odločamo, katero osebo bomo vključili v skupino.

Pri izbiri članov timov lahko uporabimo Morenovo sociometrijo. Ta tehnika se je izkazala za učinkovito in uporabno. Tehnika je preprosta, kandidati se morajo med seboj poznati. Vsak potencialni kandidat za člana skupine na listek napiše tri osebe, s katerimi bi najraje sodeloval. Na prvo mesto napiše osebo, s katero bi najraje sodeloval, na drugo mesto osebo, s katero bi najraje sodeloval, če ne bi bilo prve itd. Izjave analiziramo grafično. Ugotavljamo, katere osebe so izbrale druga drugo. Takšne zveze so dvojne

zveze oziroma vzajemne zveze, kar je izrednega pomena za sestavljanje tima, ki naj bi bil učinkovit (Lipičnik 1998: 277).

Oprelitev vlog pri timskem delu

Ko definiramo nalogo in se odločimo, da bo način reševanja naloge potekal v timu, ter opredelimo število članov tima in njihovo strukturo, lahko zaradi povsem formalnih razlogov razdelimo med člane dve osnovni vlogi: **koordinator dela (moderator)** in **zapisnikar**.

S tem lahko proces nastajanja timov pospešimo, vendar le, če se naša razdelitev vlog kasneje ujema z vlogami, ki so se postavile spontano ob neformalnem organiziranju skupine.

Koordinator je član skupine, ki vodi pogovore, postavlja vprašanja, usmerja k cilju in načrtu postopka, spodbuja člane, opozarja na različne in skupne poglede reševanja problema. Sodelavci ga vidijo kot nosilca skupnega prizadevanja. V nasprotnem primeru učinkovitost skupine pade. Priporočljivo je, da se koordinator glede na naravo problema od primera do primera menja. Stil spodbujanja koordinatorja lahko pospešuje aktivnost v timu.

Zapisnikar zapisuje vse ideje. Delne in končne rešitve predoči tako, da so z njimi seznanjeni vsi člani skupine (table, panoji, plakati).

Tudi drugi člani skupine dobijo svoje vloge, jih pa težje opredelimo. So posledica neformalnega procesa organiziranja skupine.

3.7 Vodenje skupine kot celote v McDonald'su

Vodenje je najpomembnejši element sposobnosti vodij in upravljanja.

Poudarjajo, da je za uspešnega vodjo v McDonald'su pomembno, da ga skupina sprejme kot vodjo. Uporabljajo formulo, ki izraža, kaj je potrebno, da člani skupine sprejmejo vodjo.

Spoštovanje X zaupanje = učinek

Učinek je teža, ki jo imajo vaše besede in delo pri drugih. Kadar imate dosežek, to pomeni, da vas skupina ob dodelitvi nalog upošteva in nalogo izvrši uspešno,

učinkovito. Čim bolj vas skupina spoštuje, tem bolj vam zaupa in tem večji je vaš vpliv nanjo.

Spoštovanje je rezultat vašega znanja in sposobnosti. Čim večje je vaše znanje, bolje izvajate standarde, tem bolj vas skupina spoštuje.

Zaupanje je rezultat pravilnega odnosa do članov skupine. Vedenje vodje mora biti do članov skupine vedno pošteno. Treba jih je spoštovati kot posameznike in se do njih obnašati, kot bi si sami to želeli.

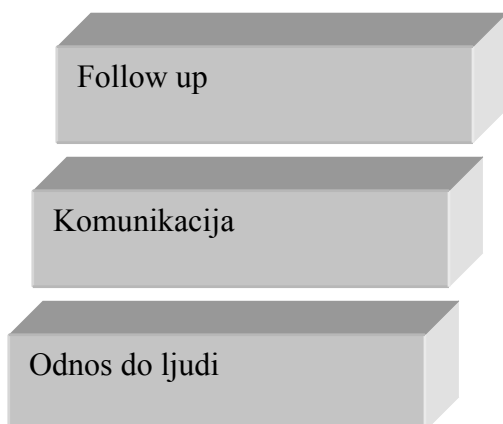
Ko vodje vzpostavijo zgoraj navedeno, jih usmerjajo k večjemu delovnemu učinku skupine. Odreajo jim tempo dela. Če prepričajo svojo skupino, da so ponosni na njihove rezultate, naj zahtevajo tudi superioren QSCV.

Preden pričnejo z vodenjem skupine, apelirajo na vodje, naj razmislijo o svoji vlogi, vodenju in cilju, da pridobijo zaupanje in spoštovanje skupine.

Za doseg čim večje učinkovitosti skupine se od vodij pričakuje in zahteva:

- Da se do članov skupine obnašajo na način izkazovanja spoštovanja.
- Jasna komunikacija. Ob tem naj preverijo, ali so razumeli navodila.
- Da znajo poslušati. Člane skupine naj vzpodbujajo pri izražanju misli in občutkov.
- Obveščajo naj jih, kako učinkovito delajo (feedback), le tako bodo svoje delo še izboljšali ali popravili.

V McDonald'su so oblikovali tri nivoje učinkovitega vodenja skupine; nivoji eden drugega nadgrajujejo.



Za konec so vodjem v McDonald'su oblikovali tudi praktična navodila pri vključevanju na novo zaposlenega v tim.

Ko je osnovno uvajanje na novo zaposlenega zaključeno, vodja restavracije skupaj z ostalimi delavci novega člana pozdravi v timu. Dogodek naj bo kratek, a pomemben. Treba ga je predstaviti vsem zaposlenim, in sicer kot znak priznanja za zaključek uvajanja in pohvalo, da je postal član tima osebja. Ta dogodek naj organizira eden ali več članov tima, z namenom, da bo vključitev novega člana rezultat tima, in ne le menedžmenta.

3.8 Skupinska dinamika

Dr. Tijana Mandič navaja, da je skupina sestavljen energetski sistem, ki energijo porablja in pridobiva na različne načine. Toda energija, ki jo imajo posamezni člani skupine, ni njen seštevek, bolj pomembno je, da ne govorimo le o sinergiji energij, ampak da upoštevamo tokove, vzpodbude in način, kako skupina troši in pridobiva energijo. Na zgradbo skupine, njeno delovanje in povezanost vplivajo aktivnosti članov skupine. Proces ravnotežja in procesi sprememb se prepletajo. Na skupinsko dinamiko vplivajo tudi vrednostni sistem skupine, slog vodenja, tekmovalnost in konflikti, na kakšen način se med seboj povezujejo člani skupine, ki morda celo sklepajo koalicije. (Mandič 1998: 196)

Za vodjo je pomembno razumevanje delovanje skupine. Vedenje, kaj vpliva na dinamiko skupine, je pomembno z vidika vodenja, prilagajanja ali celo modificiranja tega in hkrati hitrega reagiranja predvsem takrat, kadar se ravnotežje skupine nagiba k destrukciji in so v ospredju tako odkriti kot latentni konflikti. Posledica je negativen delovni učinek. Ali z drugega zornega kota, vodja lahko dviguje in vzpodbuja ustvarjalnost v skupini ter njeno delovno učinkovitost.

3.9 Kratek oris razvoja skupine

Skupina torej prehaja skozi različne stopnje razvoja. Tako kot velja za vsak živi sistem, tudi skupina nastane, deluje in izgine. Zaradi uresničevanja določenih ciljev je lahko tudi umetno ustvarjena

Razvoj skupine je sestavljen proces, ki je odvisen od mnogih zunanjih in notranjih dejavnikov. Identiteta skupine je pomemben dejavnik, pomembna dejavnika pa sta tudi hitrost in kakovost razvoja skupine glede na razvoj celotne organizacije.

Skupina sprva nastaja, nato pa preide v obdobje ustalitve. Ta faza poteka v začetku hitreje, potem pa se upočasni. Skupina se torej prebija skozi različne faze procesa, da bi prišla do ustaljenosti, npr. razvijanje medčloveških odnosov prehaja skozi povezovanje, razvijanje enotnosti in ustaljenosti najustreznjšega delovanja članov v skupini. Razvoj skupine ima lahko različne regresije, ponavljanje razvojnih tem, razvoj pa je lahko celo protisloven (Mandič 1998: 196).

V McDonald'su je v franšizni enoti in tudi v drugih enotah skupina umetno ustvarjena. Uresničujejo cilj, ki je priprava in prodaja produktov v skladu s standardi korporacije. Kot navajam v drugem odstavku, obsega različne faze razvoja. Večja je fluktuacija v skupini, bolj je lahko njen razvoj tudi protisloven in prehaja v regresijo. Ponavljajo se razvojne teme, saj nove člane usposabljaajo za delo, hkrati pa se razvijajo prevzem vloge, medčloveški odnosi in prilagajanja v skupini.

To poglavje naj zaključim z izkušnjo, temelječo na praktičnih primerih in opazovanju vodenja ter delovanja skupine in komunikacije med vodji in posamezniki v skupini ter med člani skupine, posledično pa tudi na opazovanju različnih stopenj delovne učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih. Delovna skupina v franšizni enoti McDonald's

je heterogeno sestavljena, znotraj nje prepoznamo različne vrste članov, pomembno za vodjo je, da jih pravočasno prepozna in vodi v skladu z njihovimi karakteristikami. Še posebej naj prepozna dekonstruktivno vlogo »upornik brez razloga«, ki lahko popolnoma paralizira delovanje skupine in njeno delovno učinkovitost zmanjša na točko, ko se standardi ne izvajajo tako dosledno, kot je predpisano. Vodja lahko izgubi ogromno energije, da takšnega delavca pravilno preusmeri, ob tem pa nehote zanemari vodenje ostalih članov skupine. Ker je storilna naravnost v McDonald'su precejšnja, vodja z velikimi napori uresničuje teoretične napotke, a le v kolikor skupina v njegovi izmeni šteje zadostno število delavcev. V nasprotnem primeru mu je to onemogočeno. Ker je delovna skupina živ organizem, se dogaja, da delavca, ki je zaradi bolezni nepredvidljivo odsoten z dela, težko nadomesti z drugim. V tem primeru so ostali delavci bolj obremenjeni, tempo dela je hitrejši, večji pa je tudi obseg dela. Med zaposlenimi, ki so pod nenehnim pritiskom zunanje kontrole, se poveča nestrpnost, zato je zadovoljstvo pri delu v skupini bistveno manjše kot sicer. V tem primeru se vodja nemalokrat posluži avtokratskega vodenja, temelječega na storilnostni naravnosti. Z namenom, da omilimo nastalo situacijo, je smotno ob zaključku njihovega delovnika celotno skupino nagraditi, kar določeni vodje v restavraciji tudi naredijo. Opaziti je, da je delovna učinkovitost in zadovoljstvo pri delu v veliki meri odvisna od vodje. Sproščen, organiziran, karizmatičen in priljubljen vodja dosega večje delovne učinke pri posameznikih in delovni skupini. Tudi nepredvidljivi izpadi delovne sile zaradi absentizma se pri takšnem vodji zgodijo le malokrat. Vzajemnost, kooperacija in koordinacija je na zavidljivem nivoju. Vendar je za takšnega vodjo pomembno, da je v njegovi delovni skupini socialna interakcija bolj izrazita, da se ne bi zabrisale meje med profesionalnim odnosom in »familiarnostjo«, saj je takrat njegova avtoriteta vodenja lahko ogrožena.

Zaposleni v franšizni enoti uporabljajo dane možnosti komunikacije. Tako za vodje kot za njihove podrejene pa se organizirajo posvetovalni razgovori o morebitnih motivacijskih zapletih na delovnem mestu. Problem dinamike v skupini je izrazita heterogenost, pretežno izobrazena študentska delovna sila opravlja preprosta in enostavna dela, zato je izziv vodenja še toliko večji in usmeritev v dejavnike higienike, ki odpravljajo nezadovoljstvo pri delu, toliko bolj potrebna. Dinamika v skupini je izrazita, procesi ravnotežja nihajo in so v veliki meri odvisni od sloga vodenja.

Pomembno je, da sta fluktuacija in absentizem zanemarljiva, kar delovno skupino ne vodi v regresijo. Socialni stiki so vzpostavljeni, stabilni, a žal ne-malokrat prestopijo mejo profesionalnega vodenja, kar bi bilo smotrno bolj uravnotežiti in temu spoznanju nameniti večji poudarek. Pripadnost podjetju opazimo tudi pri honorarni delovni sili, predvsem na projektih enkratne narave. Od tima vodij in franšizija pa pričakujejo doslednost, upoštevanje, spoštovanje in enakopraven odnos ne glede na to, da so honorarni sodelavci. V njihovem programu nagrajevanja je zato zaslediti merjenje delovne učinkovitosti zaposlenih in ostalih nagrad, ki so enake narave tako za redno kot honorarno zaposlene.

4. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V McDonald'su

4.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je odgovoren, hkrati pa tudi zapleten proces. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želimo povečati uspešnost in učinkovitost zaposlenih, hkrati pa vsakemu zaposlenemu zagotoviti povratno informacijo o njegovem delu.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pogled nazaj, v preteklost opravljanega dela posameznika, in hkrati tudi pogled v prihodnost, v smislu njegovega osebnega in strokovnega razvoja na delovnem mestu, z namenom, da se dvigne učinkovitost v podjetju.

Ključni faktorji delovne uspešnosti posameznika pri delu so:

- njegova usposobljenost – ustrezne kvalifikacije, delovne izkušnje, znanja, veščine, odgovornost
- ustreznost za delo – njegove osebne lastnosti
- motivacija

Stopnja motivacije je v veliki meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih z delom.

Pri izvajanju nalog smo uspešni, če zmoremo, torej če smo za izvedbo le-teh usposobljeni. Seveda pa jih hočemo oziroma želimo opraviti, če smo zanje motivirani.

Enostavni model uspešnosti: zmoremo X hočemo ali zmožnosti X motivacija

Prepričanje, da zmoremo, je pomembno. Vendar posameznik za izpolnitev naloge oziroma za doseg cilja potrebuje tudi motivacijo. Sprva se torej vzpostavi občutek, da zmoreš, vendar le- to ni dovolj, zato moramo biti tudi motivirani.

Do uspešnosti imamo lahko pozitiven ali negativen odnos. Pozitiven odnos do uspešnosti: »Ljudje ti privoščijo, ko ti gre dobro, in pomagajo, ko ti gre slabo.« (Zupan 1996: 16).

Negativen odnos do uspešnosti pa je brezbrizen odnos do uspešnosti, kar predstavlja oviro k hitrejšemu napredku. K uspešnosti vodi le zmagovalna miselnost in pozitiven pristop k reševanju problemov, hkrati pa je potrebno spoštovati dosežke posameznikov. Gre preprosto za miselni okvir, znotraj katerega se oblikujejo tudi vrednote, ki usmerjajo razmišljanje v podjetjih, tako posameznikov kot tudi managementa.

4.2 Vloga vodje pri zagotavljanju delovne uspešnosti

Vodja ima pomembno vlogo pri zagotavljanju delovne uspešnosti. Ima odgovornost, da omogoča posameznikom doseganje uspešnosti. Govorimo o pristopu vodenja, ki je usmerjen v ljudi in njihovo sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev.

Vodja ima pet ključnih dejavnosti:

- načrtuje,
- vodi,
- spremlja uspešnost,
- nagradi,
- zagotavlja potrebna sredstva.

Poleg teh petih korakov je pomembno, da vodja tudi usmerja, razporeja, usklajuje, motivira, komunicira, usposablja, svetuje, nudi sodelavcem pomoč ter rešuje nesporazume.

Spremljanje uspešnosti je del njegove nadzorne vloge. Ugotavlja delovne dosežke in ukrepa pri odstopanjih. Pripravlja tudi zbirno oceno uspešnosti in razvojnega potenciala zaposlenega.

4.2.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti v McDonald'su

Delovno uspešnost v McDonald'su Celje vzpodbujajo s sistemom plač in nagrajevanja, ki temelji na:

- poslovni uspešnosti podjetja
- napredovanju na nov napredovalni naziv ali novo delovno mesto
- enkratni stimulaciji – bonusu

Delovno uspešnost zaposlenih ocenjujejo dvakrat letno. Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti so opredelili v internem aktu, tj. Pravilniku o plačah, prejemkih, napredovanju delavcev družbe.

Plača je sestavljena iz fiksnega dela, tj. osnovna plača, in variabilnega dela, ki je vezan na delovno uspešnost oziroma učinkovitost zaposlenega.

Del variabilnega dela plače je vezan na **poslovno uspešnost podjetja**, ki se ugotavlja enkrat letno in je vezana na letni bilančni rezultat. V primeru pozitivnega poslovanja in izkazanega dobička iz tekočega poslovanja lahko direktor odloči, da se na podlagi uspešnosti poslovanja del sredstev nameni za del plače.

Opredelili so, da sredstva, namenjena izplačilu iz naslova poslovne uspešnosti podjetja, ne smejo presegati določene višine sredstev, ki so namenjena za izplačilo osnovnih plač.

4.2.1.1 Merila za ocenjevanje pozitivne delovne uspešnosti delavca

Pri delu plače za delovno uspešnost upoštevajo naslednje ocenjevalne elemente:

- količino dela
- kakovost dela in gospodarnost pri delu
- ažurnost, pravočasnost in točnost
- inventivnost, samostojnost, ustvarjalnost pri delu, dajanje lastnih pobud
- odnos do strank in sodelavcev

Ocenjujejo z ocenami: **nezadostno, zadostno, dobro, odlično, izjemno.**

Upošteva se načelo, da delavec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi.

Uspešnost delavca ocenjuje neposredno nadrejeni delavec, ki vodi delovni proces (vodja restavracije in direktor oziroma pomočnik direktorja).

Pogoj za izplačilo stimulatívnega dela plače na podlagi delovne uspešnosti delavca je pozitivno poslovanje družbe v preteklih šestih mesecih.

Ocenjevanje delovne uspešnosti opravijo dvakrat letno (junij–julij in december–januar). Ocenjuje vodja restavracije, direktor oz. pomočnik direktorja. Na podlagi ocenjevalnega lista, ki ga prilagam k diplomskemu delu, z delavcem opravijo ocenjevalni intervju.

Oblikovali so različne ocenjevalne liste, s katerimi merijo delovno uspešnost glede na poklicno skupino.

1. Ocenjevalni listi za delavca in delavca trenerja, vodjo delovnega področja in

hosteso so sestavljeni iz:

- liste za ocenjevalna dela,
- osebnostnih lastnosti, ki jih ocenjujejo mesečno, na podlagi ocenjevalnega lista delovne uspešnosti.

Mesečno delovno uspešnost ocenjujejo vodje izmen, končno oceno pa odobri direktor enote oz. njegov pomočnik.

Končna ocena je sestavljena iz povprečne ocene, ki jo dobimo s seštevkom končne ocene ocenjevalnih parametrov.

Šteje se, da je hostesa, delavec, delavec trener in vodja delovnega področja **uspešen**, če dobi oceno dela: **dobro, odlično, izjemno**.

Dobljena ocena je osnova za izračun dela plače na podlagi delovne uspešnosti, ki se za posamezno ocenjevalno obdobje izračuna v odstotkih od delavčeve osnovne plače v ocenjevalnem obdobju.

Tako izračunan del plače na podlagi delovne uspešnosti delavcu pripada do naslednjega ocenjevalnega obdobja, ko se delavčeva delovna uspešnost na podlagi ocenjevalnega intervjuja ponovno določi.

Tudi za vodjo izmene in pomočnika vodje restavracije se ocenjevalni intervju opravi dvakrat letno, v istem časovnem obdobju kot za zgoraj navedena delovna mesta. Vodi ga neposredno nadrejeni direktor oz. pomočnik direktorja.

2. Ocenjevalni list za vodjo izmene in pomočnika restavracije je sestavljen iz treh

ocenjevalnih parametrov oziroma meril:

- ocene dela
- ocene obiska (opravljenih visit reportov)
- ocene izvajanja standardov varnosti živil (food safety)

Vsako posamezno merilo je izraženo v odstotkih vrednosti uspešnosti. Seštevek vseh meril oz. odstotnih vrednosti da dokončno vrednost v odstotkih, od katere je odvisna višina variabilnega dela plače za naslednje ocenjevalno obdobje.

3. Ocenjevalni list za vodjo restavracije

Merila ocenjevanja delovne uspešnosti za vodjo restavracijo bom opisala na kratko, saj na to delovno mesto v enoti nihče ni razporejen. Zadolžitve le-tega izvajata direktor podjetja in njegov pomočnik. Z vodjo restavracije se ocenjevalni intervju opravi dvakrat letno.

Ocena, dobljena na ocenjevalnem intervjuju, je podlaga za spremembo plače za določeno ocenjevalno obdobje, tj. obdobje šestih mesecev.

Ocenjevalni list za vodjo restavracije je sestavljen iz sedmih ocenjevalnih parametrov oz. meril, ki so vezana na rezultate poslovanja restavracije. Tudi pri ocenjevanju vodje restavracije je vsako posamezno merilo izraženo v odstotkih vrednosti uspešnosti. Seštevek vseh meril oz. odstotnih vrednosti da končno vrednost v odstotkih, od katere je odvisna višina variabilnega dela plače za naslednje ocenjevalno obdobje. Priloge novega ocenjevalnega lista so vsakokrat ocenjevalni listi posameznih parametrov iz ocenjevalnega lista vodij restavracij.

4.2.1.2 Delovna neuspešnost

Po enakem sistemu kot pri ocenjevanju uspešnosti imajo opredeljena tudi merila, s katerimi opredelijo neuspešnost delavca v ocenjevalnem obdobju.

Šteje se, da je delavec delovno neuspešen, če dobi oceno dela: **nezadostno** in **zadostno**.

Z dodelitvijo ocene zadostno ali nezadostno se do naslednjega ocenjevanja:

- Delavcu do sedaj dodeljena uspešnost zmanjša za negativni odstotek.
- Delavcem, katerih dejanska plača je enaka osnovni plači (delavci, ki nimajo delovne uspešnosti) ali delavcem, ki imajo dejansko plačo v višini plačilnega razreda, pa se pri oceni zadostno osnovna plača zmanjša za en plačilni razred, pri oceni nezadostno pa za dva plačilna razreda.

Delavcem se lahko osnovna plača znižuje vse do izhodiščne vrednosti, ki je predvidena za konkretno delovno mesto.

4.2.1.3 Enkratna stimulacija – bonus

Direktor družbe lahko dodeli enkratno denarno nagrado (ali drugo obliko materialne stimulacije) delavcu, ki pri svojem delu doseže izjemne rezultate. Osnove in merila določi direktor družbe s sklepom, upoštevajoč izjemen prispevek delavca k povečanju dobička, s cilji in poslovno politiko družbe.

4.2.1.4 Napredovanje/Nazadovanje

V franšizni enoti McDonald's se s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti delavca ustvarjajo objektivni pogoji za ugotavljanje delovnih dosežkov posameznega delavca na delovnem mestu, na katerega je razporejen.

Posledica sistematičnega ocenjevanja delovne uspešnosti in ocenjevalnih intervjujev je lahko tudi:

- napredovanje na nov napredovalni naziv ali novo delovno mesto
- nazadovanje na stari naziv ali prejšnje delovno mesto

Napredovanje na nov napredovalni naziv ali novo delovno mesto

Zaposleni lahko napredujejo na novo delovno mesto ali v okviru delovnega mesta na nov napredovalni naziv, v kolikor so na zadnjem ocenjevalnem intervjuju dosegli najmanj oceno 4 – odlično. Napredovalni naziv oz. novo delovno mesto za delavca pomenita razvrstitev v nov, višji plačilni razred, ki je predviden za to delovno mesto oziroma naziv.

Na novo delovno mesto lahko napreduje redno ali izredno.

Redno napredovanje

V primeru, da delavec na ocenjevalnem intervjuju doseže najmanj oceno prav dobro ali odlično in je v podjetju zaposlen najmanj eno leto, lahko z odobritvijo direktorja napreduje na nov napredovalni naziv ali novo delovno mesto.

Izredno

Delavec izredno napreduje, kadar se sicer stečejo pogoji za napredovanje v nov napredovalni naziv oz. novo delovno mesto, napredovanje pa ni možno, saj ni dodatnega napredovalnega naziva niti delovnega mesta, na katerega bi bil lahko tako uspešen delavec razporejen.

Delavec lahko izredno napreduje tudi v času do rednega ocenjevalnega obdobja, če dosega nadpovprečne rezultate dela, ki jih kot take oceni direktor.

Znotraj posameznega delovnega mesta so oblikovali naslednje napredovalne nazive:

Delovno mesto	Napredovalni naziv
Delavec	Delavec trener
Vodja delovnega področja	
Hostesa	Glavna hostesa
Vodja izmene	Vodja izmene z dodatnimi zadolžitvami
Pomočnik vodje restavracije	
Vodja restavracije	

Nazadovanje na stari naziv ali prejšnje delovno mesto

Delavec, ki je na ocenjevalnem intervjuju enkrat ocenjen z oceno nezadostno ali dvakrat zaporedoma z zadostno, nazaduje za en naziv ali na staro delovno mesto.

Ocenjevanje delovne uspešnosti za honorarne sodelavce

Delovno uspešnost honorarnih sodelavcev ocenjujejo mesečno in enkrat letno. Mesečno ocenjevanje obsega sledeče parametre:

Letno ocenjevanje izvajajo za njih dvakrat ali enkrat letno in je glede meril ocenjevanja identično merilom za redno zaposlene. Vključuje napredovanje in nazadovanje, izplačilo enkratne bonus nagrade, povišanje urne postavke v primeru ocene prav dobro ali odlično, zmanjšanje urne postavke v primeru ocene zadostno ali nezadostno za določeno časovno obdobje.

Merila ocenjevanja delovne uspešnosti so vezana na izpolnjevanje osnovnih delovnih obveznosti in izpolnjevanje zadolžitev v okviru standardov McDonald's korporacije.

Možnost napredovanja za honorarne sodelavce je motiv, ki dviguje njihovo delovno učinkovitost, hkrati pa nevtralizira različnost interesov z redno zaposlenimi, ustvarja pozitivno delovno klimo in povečuje pripadnost podjetju.

Delovno uspešnost honorarnih sodelavcev ocenjujejo mesečno in enkrat letno. Mesečno ocenjevanje obsega sledeče parametre:

Letno ocenjevanje izvajajo za njih dvakrat ali enkrat letno in je glede meril ocenjevanja identično merilom za redno zaposlene. Vključuje napredovanje in nazadovanje, izplačilo enkratne bonus nagrade, povišanje urne postavke v primeru ocene prav dobro ali odlično, zmanjšanje urne postavke v primeru ocene zadostno ali nezadostno za določeno časovno obdobje.

4.2.2 Ocenjevalni intervju

Ocenjevalni intervju je sestanek s podrejenimi in je pomembno orodje, na katerem predočimo zaposlenemu njegovo delovno učinkovitost v preteklem obdobju. V kolikor je izvedba ocenjevalnega intervjuja uspešna, je tudi najučinkovitejši mehanizem za ustvarjanje pozitivne klime, zaupanja in motiviranja zaposlenih v podjetju.

Izvaja se najmanj enkrat letno, ocena posameznika pa je lahko v tesni povezavi z raznovrstnimi stimulansi, ki vzpodbujajo učinkovitost posameznika. Ob tem je pomembno, da izvajalec intervjuja upošteva teorijo okrepitve, ki je vezana na nagrado kot nekaj zaželenega, in na negativen dražljaj kot nekaj nezaželenega ali neprijetnega. Uporaba te teorije je vezana na to, ali želimo, da vedenje posameznika naraste ali upade. S tem se izognemo poraznim rezultatom intervjuja, ki se lahko kažejo kot oblika frustracije, zgubljanje samozavesti in iniciative ter odtujevanje od dela in podjetja. Zato je izrednega pomena, da je namen ocenjevalnega intervjuja jasen ter da se izvajalec nanj dobro pripravi.

»Namen ocenjevalnega intervjuja je:

- poiskati pozitivne in negativne elemente dela posameznika
- pohvaliti pozitivne elemente in spodbujati nadaljnji pozitivni razvoj
- poiskati vzroke za negativne elemente dela
- se dogovoriti za način odprave vzrokov slabega dela
- se dogovoriti za časovni okvir in način nadzora izboljševanja dela

Priprava naj poteka po sledečem načinu:

- spremljati delo podrejenega skozi vse leto;
- pripraviti si uvodni nagovor;
- zapisati si argumentirano mnenje o posameznih elementih dela podrejenega;
- preveriti, ali so se uresničevali dogovori iz prejšnjega leta;
- preveriti, če so se spremenili pogoji dela ali opis podrejenega;
- glede na preteklo obdobje si zapisati cilje podrejenega« (Vukovič 1995: 641 - 643)

Ob tem pa ne smemo pozabiti na pozitivno vzdušje, sproščenost ob pričetku izvajanja ocenjevalnega intervjuja.

Pomembno je tudi, da se zaposlenega seznanijo s pomembnostjo ocenjevalnega intervjuja, saj ocenjevalni intervju ponuja oblikovanje vedenjskega vzorca za pozitiven in praktičen pristop k oceni delovne učinkovitosti posameznika. Vanj vključimo tudi pogovor o delavčevem počutju pri delu. Je tipičen mehanizem dvosmerne komunikacije.

4.2.2.1 Ocenjevalni intervjuji v franšizni enoti McDonald's

Ocenjevalni intervjuji v McDonald'su se izvajajo dvakrat letno. Izvajajo ga za stalno zaposlene in honorarne sodelavce. Izvajalec ocenjevalnega intervjuja je neposredno nadrejeni; odvisno za katero poklicno skupino se izvaja ocenjevalni intervju. Ocena tekočega dela in postavljeni cilji za prihodnje obdobje vplivajo na nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenega. Ocenjevanje izvajajo pred nagrajevanjem.

Zaradi narave dela, zahtevnosti in različne stopnje odgovornosti so oblikovali različna merila, ki so odvisna od usklajenosti posameznikove uspešnosti z merili. Ocenjevalne obrazce arhivirajo, tako da je ob vsakokratnem ocenjevanju ocenjevanemu in ocenjevalcu omogočen vpogled v zapisane cilje iz predhodnega ocenjevalnega obdobja. Merila za ocenjevanje so oblikovana glede na skupino zaposlenih, nekatera pa so skupna, kot so na primer: kakovost dela, odnos do osnovnih sredstev, ravnanje s surovinami, upoštevanje predpisov iz varstva pri delu in odnos do sodelavcev, nadrejenih in strank.

Za vse skupine zaposlenih so oblikovali tudi bistvene kompetence, ki so ločene od ocenjevalnega intervjuja, vendar zaposlene z njimi seznanjajo na ocenjevalnem intervjuju.

Bistvene kompetence vključujejo usmerjenost k spremembam, učinkovitejše komuniciranje, stalno učenje, osredotočanje na stranko, vodenje k odličnosti, učinkovito reševanje problemov in uvajanje inovacij, timsko delo in sodelovanje, vrednotenje in spoštovanje drugih.

Za skupino zaposlenih vodij v restavraciji so poleg bistvenih kompetenc k ocenjevalnemu intervjuju postavili tudi cilje razvoja kariere in ustvarjanje načrta osebnega razvoja z jasno postavljenimi *vodstvenimi in funkcionalnimi kompetencami*.

Pod termin »*vodstvene kompetence*« opredeljujejo tista odločilna vedenja, ki so potrebna za strateški uspeh in vključujejo: mentorstvo in razvoj, povečanje timske učinkovitosti, povečanje poslovne storilnosti, strateško perspektivo.

»*Funkcionalne kompetence*« so odločilne kompetence, potrebne za funkcionalno vlogo v restavraciji in vključujejo: odlično vodenje nalog, povečanje tržnega deleža, zagotovitev, da so restavracije optimalno preskrbljene z osebjem, reševanje konfliktov in pogajanj ter zagotavljanje varnostnih in sanitarnih pogojev v restavraciji. Ob tem se upošteva specifičnost, merljivost cilja in izvedljivost.

Kot sem že omenila, delovno uspešnost merijo dvakrat letno in **je ocena**, dobljena na ocenjevalnem intervjuju, podlaga za spremembo plače za določeno ocenjevalno obdobje, tj. obdobje šestih mesecev. To je relativno dolgo časovno obdobje, saj se delavcem, katerih dejanska plača je enaka osnovni plači (delavci, ki nimajo delovne uspešnosti) ali delavcem, ki imajo dejansko plačo v višini plačilnega razreda, pri oceni zadostno osnovna plača zmanjša, oziroma poveča v primeru ocene prav dobro ali odlično, saj delavec v tem časovnem obdobju svojo učinkovitost lahko izboljša, popravi oziroma lahko postane delovno neučinkovit. Kar pomeni, da nagradujemo delovno neučinkovitega delavca oziroma z zmanjšanjem plače destimuliramo delavca, ki izboljša delovno učinkovitost, saj navkljub temu še vedno prejema nižjo plačo do naslednjega ocenjevalnega obdobja. Potrebno bi bilo vgraditi mehanizem oziroma varovalko, s katero bi delodajalec v primeru neučinkovitosti do naslednjega časovnega obdobja odvzel nagrado in v primeru povečanja delovne učinkovitosti višino plače vrnil v osnovno izhodišče ali ga celo nagradil. Enako naj bi veljalo tudi v primeru, ko je dobljena ocena osnova za izračun dela plače na podlagi delovne uspešnosti, ki se za posamezno ocenjevalno obdobje izračuna v odstotkih od delavčeve osnovne plače v

ocenjevalnem obdobju. Tako izračunan del plače na podlagi delovne uspešnosti delavcu pripada do naslednjega ocenjevalnega obdobja, ko se delavčeva delovna uspešnost na podlagi ocenjevalnega intervjuja določi ponovno.

Destimulativno je tudi dejstvo, da so plačilne razrede oblikovali tako, da je za posamezno delovno mesto prvi plačilni razred ovrednoten v višini izhodiščnega tarifnega razreda, kar pomeni, da delovno neučinkovitemu delavcu ne moremo znižati plače, saj nam Kolektivna pogodba gostinstva in turizma in Zakon o delovnih razmerjih le-tega ne dovoljujeta. Smotrno bi bilo plačilne razrede oblikovati tako, da bi lahko pozitivno ali negativno delovno uspešnost v skladu z internimi akti tudi uresničevali.

Pohvalno je, da ob zaključku ocenjevalnega intervjuja delodajalec skupaj z zaposlenim oblikuje šestmesečni plan njegovega razvoja ne glede na zahtevnost delovnega mesta. Ta obsega tudi cilje poklicnega in osebnega razvoja. Zelo pomembno je, da imajo za delovna mesta vodenja opredeljene *vodstvene in funkcionalne kompetence*, ki so usklajene s pričakovanji vodenja in predvidenimi učinki vodenja. Tako imajo vodje jasno usmeritev pri vodenju podrejenih. Ti cilji so merljivi in izvedljivi.

Ocenjevanje delovne učinkovitosti v tej korporaciji živi, pristop do izvedbe ocenjevalnega intervjuja je odgovoren in skrbno načrtovan. Tudi za podrejene je ocenjevalni intervju pomemben, saj je vezan na višino plače; poleg tega deluje motivacijsko in ustvarja pozitivno klimo v restavraciji. Ocenjevalni intervju je tudi priložnost, da zaposleni izrazijo svoja videnja o zadovoljstvu pri delu, svoje želje in cilje ter motive za njihovo nadaljnjo pot v restavraciji. Pomembno je, da je ocenjevalni intervju ciljno usmerjen in da delodajalec usmerja pogovor. Ocenjevanje delovne učinkovitosti je v McDonald'su in njeni franšizni enoti celovito, z jasnimi in merljivimi merili, ter oblikovano po sodobnih načelih.

To utemeljujem z naslednjimi trditvami:

Ocenjevanje delovne učinkovitosti je kontinuiran proces, ki je časovno opredeljen in vključuje redno in honorarno zaposlene.

Izvajajo ga dosledno in na sodoben način, na ocenjevalnih intervjujih. Pristop izvedbe le-tega je strokoven ter vključuje tudi »pavšalno« oceno zadovoljstva na delu in projekcijo razvoja posameznega delavca.

Izdelana imajo jasna in objektivna merila, ki so sestavni del plačne ureditve, in so ovrednotena v internem pravilniku o plačah, prejemkih, napredovanju delavcev družbe. Merila ocenjevanja delovne uspešnosti so preverljiva, izražena so v odstotkih, in so na vpogled vsem zaposlenim.

Merila ocenjevanja so oblikovali glede na zahtevnost delovnega mesta.

Merila ocenjevanja so oblikovana motivacijsko, delavec lahko napreduje na nov napredovalni naziv, poveča se mu fiksni ali variabilni del plače. Uporabljajo teorijo okrepitve.

Z merili ocenjujejo tudi medsebojne odnose, inventivnost, samoiniciativnost ne glede na zahtevnost delovnega mesta.

Plača je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, kar je eden izmed sodobnih pristopov urejanja plač.

5. NAGRAJEVANJE IN ZADOVOLJSTVO NA DELU V McDonald'su

Osrednji del tega poglavja je opredelitev sistema, vpliva nagrajevanja na delovno uspešnost in zadovoljstvo z delom v multikorporaciji McDonald's in njegovi franšizni enoti. Najprej pa bom predhodno navedla nekaj teoretičnih izhodišč pri oblikovanju sistemov nagrajevanja, različnih oblik nagrad in priznanj ter različnih pristopov pri oblikovanju nagrad ter drugih ugodnosti pri delu.

Kakšen pomen imajo nagrade za posameznika? Na kaj vplivajo? »Številne raziskave so pokazale, da nagrade in priznanja zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo so učinkovito orodje vodenja, ker z njim nagrajamo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Z njimi so povezani tudi majhni stroški.« (Zupan 2001: 208).

V podjetjih oblikujejo programe nagrajevanja odvisno od kulture podjetja. Nagrade so pomemben del njihove kulture, uporabljajo jih množično in vsakodnevno, v nekaterih drugih podjetjih jih uporabljajo v manjšem obsegu. Skoraj v vseh podjetjih je uporaba nagrad in priznanj dokaj ustaljena praksa motiviranja, saj tako vzpodbujajo kulturo uspešnosti. Do razlik prihaja le zaradi raznovrstnosti programov in različne intenzitete izvajanja. Poznamo formalne in neformalne oblike nagrajevanja.

»Pri formalnih programih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje. Pri teh programih lahko uporabimo najmanj štiri različne pristope, koga bomo nagrajili.« (Zupan 2001: 209). Koga bomo nagrajili, kdo odloča in kako pridemo do odločitve, jasno kaže naslednja slika.

Različni pristopi pri podeljevanju nagrad in priznanj

Kdo dobi nagrado ali priznanje	Kdo odloča	Kako pride do odločitve
Najuspešnejši	Vodstvo	Ocena, glasovanje
Celotna uspešnost	Sodelavci	
Določeno merilo	Stranke, kupci	
Izjemni dosežki	Posebna komisija	
Vsi, ki izpolnijo		
določen cilj	Vodstvo ali komisija	Ocena
Zmagovalci	Vodstvo ali komisija	Tekmovanje
Naključno izbrani	Sreča	Žrebanje

Vir:(Zupan 2001: Slika 10-1: 210)

Ko načrtujemo program nagrajevanja in njegove vsebinske okvire, je pomembno, da vsebino in postopek nagrajevanja prilagodimo podjetju, njegovi notranji strukturiranosti in poziciji na kompetitivnem globalnem tržišču.

Nagrajevanje je učinkovito, če je vključena strategija nagrajevanja, ki jo je mogoče doseči s postavljenimi cilji. Pomembno je, da načrt nagrajevanja lahko preverimo glede na njegove posebnosti ter na merljivost rezultatov in ustreznost. Ob tem opredelimo tudi vrednotenje, kontrolo in vključimo način morebitnih popravkov. Pomembno je, da pozornost usmerimo na to, kako bo sistem nagrajevanja vplival na vedenje posameznika, na njegovo zavzetost, uresničevanje, kvaliteto, timsko delo, odgovornost, zmožnost in prožnost; ob upoštevanju, da je v današnjem času prisotna zahteva po spremembi organizacijske kulture znotraj organizacije in pri posamezniku, od katerega se pričakuje vse večja fleksibilnost. Ali lahko govorimo o nagrajevanju kot zaokroženem sistemu, ki vključuje poleg ekonomskih dejavnikov vzpodbujanja, npr. denarne nagrade, tudi socioekonomske dejavnike, ki naj bi ciljno usmerjali posameznikov razvoj na področju inventivnosti, osebnega in poklicnega razvoja? »Nagrajevanje je – tako kot spodbuda za inoviranje, ki je alternativno opredeljena kot psihološka motivacija za inoviranje oziroma motiv, ki usmerja človekovo ciljno aktivnost – kompleksnejši socioekonomski dejavnik spodbujanja inovativnosti, saj

poleg denarnega zajema tudi intrizično, tj. nedenarno nagrajevanje.«(Svetlik, Ilić 2004: 179). Sistem nagrajevanja naj obsega denarne nagrade in nedenarno nagrajevanje, npr. možnost izobraževanja, kvalitetno izrabo prostega časa itd. Ko nastavljamo sistem nagrajevanja, sprva proučimo niz parametrov v organizaciji. Le tako lahko postavimo zdrave temelje za oblikovanje učinkovitega sistema nagrajevanja, ki bo zadostil našemu pričakovanju, tj. dvigu delovne učinkovitosti; vzpodbujal pa bo tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

5.1 Proučevanje in analiza sistema nagrad

Ko oblikujemo sistem nagrajevanja z namenom, da povečamo delovno učinkovitost zaposlenih, se osredotočimo na:

- poslovno strategijo podjetja
- poslovanje in finančne kazalce podjetja
- stanje produktivnosti zaposlenih
- organizacijsko strukturo podjetja

Ko vpeljujemo sistem nagrajevanja v podjetje, je pomembno, da opredelimo, kakšno trdnost ima to podjetje v družbenem okolju.

Miles in Snow sta organizacije razdelila na branilce, zlatosledce in analitike. **Branilci** so organizacije z močno hierarhično strukturo, ki delujejo v stabilnem okolju in imajo stabilne norme in vrednote, ter močno administracijo. **Zlatosledci** so organizacije, ki delujejo v tržno tekmovalnem družbenem okolju, stremijo k inovativnosti, njihov osnovni cilj je biti prvi na trgu. **Analitiki** delujejo na raznovrstnih trgih. V takšni organizaciji vpeljujemo sistem nagrajevanja, ki je primeren tako za branilce kot zlatosledce.

Analiziramo tudi kulturo podjetja, njegove vrednote, norme, organizacijsko klimo, managerski stil.

Pomembna je tudi analiza življenjskega cikla organizacije. Pod življenjski cikel pojmujeemo **začetek** – sistem nagrajevanja je dokaj neformalen in individualen, ne poznajo vrednotenja dela ali formalne strukture plač, **rast** – nagradni sistem je prilagojen življenjskemu ciklu rasti podjetja.

Ker je McDonald's multinacionalna korporacija, katere izvor je v Ameriki, so kultura korporacije, njene vrednote in norme, organizacijska klima in managerski stil vodenja delno podrejeni njenemu teritorialnemu izvoru. Pomembno dejstvo pa je, da multinacionalna korporacija dovoljuje implementacijo kulture, vrednot in norm glede na teritorialno načelo, v katerem se enote nahajajo, vendar le v omejenem obsegu nagrajevanja.

5.2 Sistemi nagrad in pristopi k urejanju nagrad in drugih ugodnosti pri delu

Sistemi in pristopi k urejanju nagrajevanja naj vključujejo **težnjo k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja, usmeritev v prihodnost in konkurenčno pozicioniranje plače znotraj panoge**. Preprost, jasen, razumljiv in pregleden sistem nagrajevanja, ki je podprt z informiranostjo podrejenih, in je zapisan v notranjih aktih podjetja, omogoča vsem zaposlenim razumevanje in vedenje, koliko in na kakšen način bodo nagrajeni, kar neposredno vpliva na dvig delovne učinkovitosti posameznika, posredno pa tudi na dvig kvalitete njihovega življenja iz naslova koriščenja drugih ugodnosti pri delu. Zaposlene naj strokovna služba za človeške vire seznanj z vsemi spremembami sistema nagrajevanja. Glavne parametre sistema nagrajevanja, ki vplivajo na plačo zaposlenega, je smotno opredeliti tudi v pogodbi o zaposlitvi.

Usmeritve v prihodnost ter konkurenčno pozicioniranje plače znotraj panoge, v katero se uvršča podjetje, daje jasno vizijo napredovanja zaposlenih, je zanimiv in vabljiv z vidika preprečevanja odliva in bega zaposlenih h konkurenčnemu podjetju. Ostajajo znotraj podjetja, saj v njem vidijo možnost razvoja hkrati pa tudi možnost dobrega zaslužka. Pomemben je torej uvid posameznika v njegovo prihodnost znotraj podjetja.

Sistem nagrajevanja in ugodnosti pri delu se razlikuje glede na specifično organizacijo in pomeni: »Usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik 1998: 191).

Končni cilj pa je delovno učinkovit, adekvatno nagrajen in zadovoljen delavec. Ko pristopimo k opredeljevanju nagrad, lahko uporabljamo različne pristope, ki so koristen

pripomoček in jih opisujem v nadaljevanju. Ob tem pa jih že navezujem kot vzporednice pri oblikovanju nagrad v McDonald'su in njeni franšizni enoti.

5.2.1 Opredeljevanje nagrad z različnimi pristopi

K urejanju nagrajevanja in drugimi ugodnostmi pri delu se pojavljajo različni pristopi, ki vsak na svoj način opredeljujejo nagrade in druge ugodnosti pri delu.

V nadaljevanju opisujem tiste pristope opredeljevanja nagrad, pri katerih sem lahko potegnila vzporednico z McDonald'som.

Mednarodni pristop narekuje vsesplošna tekmovalnost, želja biti čim bolj produktiven, tržno usmerjen. Predvsem je uporaben za multinacionalne korporacije, ki se z globalnim pristopom uveljavljajo na različnih kontinentih sveta. Težijo k čimbolj uspešnemu oblikovanju sistemov nagrajevanja, z namenom, da bi tudi tu dosegli čim boljše konkurenčne prednosti. Znotraj njih postavljajo mednarodne standarde. Vsekakor se pri opredeljevanju nagrad McDonald's korporacija poslužuje mednarodnega pristopa.

Ob vse večjem globalizacijskemu pritisku svetovnega gospodarstva, ki zahteva nenehne spremembe na trgu dela in strukturne spremembe podjetij, morajo podjetja pri oblikovanju nagrajevanja pozornost usmeriti tudi notranjemu **nacionalnemu pristopu**, s katerim ohranjajo lastno organizacijsko kulturo, vezano na nacionalno identiteto prostora, v kateri je sedež podjetja.

Tudi v McDonald'su pri oblikovanju nagrajevanja upoštevajo takšen notranji nacionalni pristop, saj s tem ohranjajo notranjo organizacijsko kulturo znotraj nacionalnega prostora, v katerem se nahajajo restavracije.

Organizacijski pristop je vezan na nenehne spremembe v podjetju, pričakovanja delodajalca in delavca, na organizacijsko in podjetniško kulturo in prilagajanje stališč, da imaš le tisto, kar lahko meriš.

Z ekonomskim pristopom pojasnujemo vse tiste dejavnike, ki vplivajo na trg dela, tako notranjega kot zunanjega, na raven plač, na odnose med delodajalci in delojemalci, na različnost vedenja lastnikov, managerjev in zaposlenih.

McDonald's v svoj sistem oblikovanja nagrajevanja vključuje različne pristope, in sicer mednarodnega, nacionalnega, organizacijskega in ekonomskega. Predvsem z

organizacijskim pristopom nenehno modificira sistem nagrajevanja in ga prilagaja kompetitivnemu tržišču, da ohranja tržni delež. Toda preden namenim pozornost programu nagrad v McDonald'su in njegovi franšizni enoti, bi želela nekaj pozornosti nameniti ureditvi plač v franšizni enoti McDonald's. Ureditev plač je osnova in zelo pomemben segment, ki ima vpliv na zadovoljstvo pri delu in delovno učinkovitost. Tudi sistem plač naj bo jasen in predstavljen vsem zaposlenim. Sistem nagrajevanja se v določenem obsegu opredeljuje znotraj sistema plač. Predvsem tisti segment, ki je vezan na napredovanje, nazadovanje oziroma variabilni del plače, ali nagrada, ki je izplačana ob plači (npr. enkratna stimulacija).

5.2.2 UREDITEV PLAČ V FRANŠIZNI ENOTI McDonald's

V pravilniku o plačah, prejemkih, napredovanju in nadomestilih so v franšizni enoti McDonald'sa opredelili sistem določanja plač, ki obsega tudi določanje osnovne plače glede na izhodiščni tarifni razred, ki ga opredeljuje Kolektivna pogodba za gostinstvo in turizem, in plačilni razred, v katerega je delavec uvrščen glede na dela in naloge, na katere je razporejen.

Plača delavca je sestavljena iz: osnovne plače, dodatkov k plači za neugodne vplive okolja oz. za delo v manj ugodnem času, dela plače na podlagi delovne uspešnosti delavca in dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja.

Osnovna plača je vrednost izhodiščnega plačilnega razreda za posamezno delovno mesto in je hkrati tudi bruto plača delavca za polni delovni čas za vnaprej določene in pričakovane delovne rezultate ter normalne delovne pogoje. Normalni delovni pogoji so pogoji, v katerih delavci opravljajo delo v delovnem okolju družbe in so sestavni del ocene tveganja. Vnaprej načrtovani in pričakovani delovni rezultati so rezultati, ki jih pričakujejo od usposobljenega delavca v okviru normalnih napreznj ter skladno s planom, ki ga določi družba in z njim seznanjeni tudi delavci.

Določili so tudi najvišji plačilni razred, ki je še predviden za določeno delovno mesto, ter izhodiščni plačilni razred za napredovalni naziv v okviru tega delovnega mesta.

Nad veljavnim sistemom plačilnih razredov se z delavci sklepajo individualne pogodbe. Osnovne plače usklajujejo v skladu z veljavnimi predpisi Kolektivne pogodbe za gostinstvo in turizem, individualne pogodbe pa uskladi direktor družbe.

Dejansko izplačana plača je torej odvisna od osnovne plače, delovne uspešnosti, uspešnosti poslovanja, eventualnega napredovanja ter drugih pogojev dela in dodatkov. Dodatke za posebne obremenitve pri delu in za delo v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden, izplačujejo na podlagi določil Kolektivne pogodbe za gostinstvo in turizem. Vključujejo izmensko delo v popoldanski in nočni izmeni, za čas pripravljenosti na domu, za delo v deljenem delovnem času, nočno delo, delo preko polnega delovnega časa, delo ob nedeljah in delo na dan državnega praznika. Izplačujejo jih za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada. Osnova za izračun le-teh je osnovna plača delavca.

Pod dodatke so v Pravilniku o plačah, prejemkih in napredovanju delavcev družbe opredelili tudi enkratno stimulacijo – bonus, dodatek za mentorstvo, dodatek za nadomeščanje dalj časa odsotnega delavca itd.

S Pravilnikom o plačah, prejemkih, napredovanju in nadomestilih družbe so opredelili tudi plače pripravnikov, prejemke študentov in učencev, nadomestila plač za čas bolezni, poklicne bolezni in nesreče pri delu, za čas letnega dopusta, izobraževanja in izpopolnjevanja v interesu družbe, povračila stroškov za vožnjo na delo in z dela, prehrane med delom, terenskega dodatka, povračilo stroškov za čas službenih potovanj ter drugih prejemkov, kot so: regres, jubilejne nagrade in solidarnostne pomoči ter napredovanja in nagrajevanja, ki so vezana na višino dodatka k plači. Sistem napredovanja oz. nazadovanja sem opisala v poglavju delovne učinkovitosti, program nagrajevanja bom opisala v nadaljevanju tega poglavja.

5.3 OBLIKOVANJE POGRAMA NAGRAD V McDonald'su

Program nagrad v McDonald'su oblikujejo na nacionalnem nivoju in so ga v svoje restavracije dolžni implementirati tudi imetniki franšize. Od njih se pričakuje in zahteva, da izdelajo tudi vzporedni program nagrajevanja, ki naj bi bil nadgradnja osnovnega in prilagojen obstoječim potrebam po nagrajevanju v posamezni restavraciji. Nacionalni program nagrajevanja oblikuje oddelek za človeške vire znotraj države glede

na usmeritve iz Central Europe. Oba programa vključujeta **formalne in neformalne oblike nagrad in priznanj**.

V McDonald'su upoštevajo pri oblikovanju programa nagrad različne oblike nagrad, in sicer glede na **različne poklicne skupine v korporaciji**, naravo dela, stopnjo zahtevnosti dela in z njo povezano odgovornost. **Stremijo k temu, da bi bil program nagrajevanja preprost in pregleden**. Opredelili so ga v notranjih aktih podjetja, ki so dostopni vsem zaposlenim, s tem zagotavljajo tudi informiranost zaposlenih. Vse eventuelne korekcije sistema nagrajevanja strokovna služba za človeške vire predstavi na delovnih sestankih, tako vodjem enot kot njihovim zaposlenim. Ob vstopu na novo zaposlenega v podjetje predstavijo sistem nagrajevanja, glavne sestavine tega pa opredelijo v pogodbi o zaposlitvi.

Sistem nagrajevanja je **usmerjen v prihodnost** za vse poklicne skupine, razlikuje se le na obseg možnosti napredovanja. S tem v podjetju znižujejo tudi fluktuacijo, odliv znanja k konkurenčnim podjetjem ter zmanjšujejo stroške najema in uvajanja nove delovne sile.

Na nacionalnem nivoju pri oblikovanju programa nagrad upoštevajo naslednja pravila:

Dalj časa bo preteklo med dosežkom in priznanjem, manj vpliva bodo imele nagrade. Zaposlene nagrajujejo v najkrajšem možnem času po dosežku.

Vse spodbude morajo biti stalne in dosledne. Ugotavljajo, da bodo v nasprotnem primeru izgubile svoj učinek, kar vpliva na delovno uspešnost zaposlenih.

Nagrajevanje mora biti objektivno. Posebno pozornost usmerjajo v to, koga bodo nagradili in iz katere poklicne skupine. Kljub temu da so poizkušali izdelati strategijo pri formalnem načinu podeljevanja nagrad, da ne bi nagrajevali vedno istih delavcev, prihajajo do spoznanj, da so najbolj uspešni delavci praviloma uspešni v daljšem časovnem obdobju in zato so tudi pogosteje nagrajeni. Takšne nagrade izgubljajo motivacijsko moč pri ostalih, manj uspešnih delavcih; pri njih se pojavlja občutek, da nikoli ne bodo nagrajeni, vendar svoje delo opravljajo vestno in odgovorno, so lojalni do podjetja. Za to skupino delavcev vodje uporabljajo neformalni način nagrajevanja. To pa ne pomeni, da neformalnega načina nagrajevanja ne uporabljajo tudi za kategorijo delavcev, ki je nagrajena na podlagi formalnega načina nagrajevanja. Že samo pohvala

neposrednega vodje oz. priznanje za njegov trud posamezniku veliko pomeni, saj ga to motivira in vzpodbudi k delu. Za takšnega delavca je zelo pomemben občutek, da je viden, opažen, pa čeprav zaradi objektivnih okoliščin, morda sposobnosti ali starosti ne dosega oziroma presega pričakovane delovne učinkovitosti.

Izdelana morajo biti jasna merila nagrajevanja, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni.

Vodje poleg izvajanja formalnega programa nagrajevanja zadovoljstvo zaposlenih povečujejo še z neformalnim načinom nagrajevanja. Oblikovali so smernice oziroma pristope izvajanja le-tega. Ključnega pomena je spoštovanje oziroma izkazano zaupanje do zaposlenih. Če uvidijo, da jim vodja zaupa, je to za njih velika vzpodbuda. S tem ustvarjamo tudi pozitivno delovno okolje. Občutek neodvisnosti lahko vzpodbudimo predvsem pri zaposlenih, ki so dobro usposobljeni in jim vodje zaupajo izvajanje nalog brez nadzora. S tem vzpodbudijo večjo odgovornost, zaupanje in občutek pomembnosti na delovnem mestu. Tudi drobna pozornost, kot je nasmeh ali nekaj zelo enostavnega, morda promocijski material, vzbudi pri zaposlenemu občutek priznanja za njegovo delo.

Ob tem dajejo poseben poudarek, da naj med delom vlada sproščeno vzdušje. »Ko se ljudje smejejo, so srečni. Sreča je nalezljiva, zato pustimo, da se širi, saj se bodo tako bolje počutili na delovnem mestu, s svojimi nadrejenimi in sami s seboj.« (Kvalitetno zaposlovanje osebja in vodilnih kadrov, interni priročnik McDonald's 2006: 25)

Enkrat letno odgovorna oseba iz oddelka za človeške vire na nacionalnem nivoju preveri, ali franšiziji upoštevajo in izvajajo nacionalni program nagrajevanja v skladu s pravili in navodili. Ocena je sestavni del ocene upravljanja s človeškimi viri posameznega franšizija.

Hkrati tudi preveri, ali imajo oblikovan interni program nagrajevanja in ali ga uresničujejo, ter poda mnenje o njegovi učinkovitosti.

V korporaciji McDonald's želijo, da nagrade vplivajo na vedenje posameznika in tima. Le-te naj vzpodbujajo zeleno vedenje tako posameznika kot tima v smislu identificiranja z blagovno znamko, tvorno in konstruktivno delovanje posameznika znotraj tima in tima kot celote, kar vpliva na delovno učinkovitost in na zadovoljstvo pri delu.

V nadaljevanju bom predstavila ugodnosti, nagrade in priznanja.

5.3.1 Ugodnosti v McDonald'su

Poseben poudarek dajejo ugodnostim. Ugodnosti delijo na ugodnosti za osebje (nižje vrednotena delovna mesta: delavec, delavec trener, vodja delovišča, hostesa) in ugodnosti za menedžment. Ugodnosti za osebje obsegajo različne programe.

Program »usposabljanja osebja« obsega dodatna interna izobraževanja, vlagajo v znanje njihovih zaposlenih, in temelji na programu razvoja osebja, kar je eden izmed sodobnih pristopov oblikovanja programov nagrajevanja. Gre za vedenje, da je znanje temelj napredka in obstoja na konkurenčnem trgu.

Vse države, vključno s Slovenijo, naj izoblikujejo celoten način plačevanja, ki bo konkurenčen na trgu delovne sile. Pod celoten način plačevanja pojmujejo konkurenčnost plačil za redno in honorarno zaposlene. Odgovorna oseba v restavraciji naj najmanj dvakrat letno pregleda sistem »plač«.

S programom štipendiranja želijo pridobiti in si zagotoviti delovno silo, ki bo že v času izobraževanja imela stik s korporacijo, jo spoznala, si pridobivala praktična znanja ter postala korporaciji lojalna.

Za zaposlene so oblikovali tudi program cenejših obrokov med delovnim časom ali podobne ugodnosti.

Tudi ugodnosti za menedžment obsegajo *raznolike programe*. **Program razvoja menedžmenta** vključuje ciljno načrtovanje razvoja posameznika, izobraževanje in strateško planiranje nadomestnih managerjev na ključnih položajih v državi. **Program načrtovanja kariere** z jasnimi pričakovanji rezultatov in načrtovanjem kariere optimalno vzpodbuja delovno učinkovitost menedžmenta. Sistem nagrajevanja za menedžment vključuje najmanj dvakrat letno bonus koriščenja programov za vzdrževanje zdravja in psihofizične kondicije.

5.3.2 Nagrade in priznanja v McDonald'su

Program nagrajevanja in priznanj v McDonald'su se izvaja na podlagi temeljnih usmeritev korporacije. Posamezne oblike nagrajevanja, ki jih izvajajo izključno v franšizni enoti, pa eksplicitno navajam.

Program nagrad in priznanj obsega:

➤ **Plačila za uspešnost skupine – skupinske norme**

Ko opredeljujemo sodobne smernice pri oblikovanju nagrajevanja in sistema plač, le-te navezujemo na povezanost dela plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo celotnega podjetja. Variabilni del plače posameznika znotraj skupine se navezuje na skupinsko uspešnost ali na uspešnost celotnega podjetja. S tem vzpodbujamo večjo delovno učinkovitost skupine, hkrati pa tudi uspešnost celotnega podjetja. McDonald's Slovenija večkrat letno organizira program nagrajevanja za skupine oziroma time vseh restavracij v Sloveniji. Program je časovno omejen. Vmesne in končne rezultate programa spremlja oddelek za človeške vire McDonald'sa v Sloveniji. Cilj je vzpodbujanje tekmovalnosti med delovnimi timi na nivoju države, vzpodbujanje interakcije in kohezivnosti tima v posamezni restavraciji, izboljšanje servisiranja strank, pospeševanje prodaje itd. Nagrade za najbolj uspešen tim posamezne restavracije so denarnega značaja. Primer: na nacionalnem nivoju so organizirali akcijo skupinskega nagrajevanja »Prijazni za vas«. Merilo za ugotavljanje uspešnosti tima so bili rezultati izpolnjenih anketnih listov od gostov, del skupne ocene je prispevala tudi ocena poslovnega svetovalca McDonald's Slovenija, ki je temeljila na učinkovitosti upoštevanja standardov prodaje delavcev servisa. Najbolj uspešen tim je bil denarno nagrajen. V času akcije so oblikovali tudi interno glasilo, v katerem so objavljali dogodke in rezultate akcije timov restavracij.

➤ **Nagrada za dosežene rezultate (goal-sharing, success sharing)**

V pravilniku o plačah prejemkih, napredovanju in nadomestilih delavcev družbe imajo opredeljeno **enkratno stimulacijo – bonus**, ki jo kot enkratno denarno ali drugo obliko materialne stimulacije dodelijo delavcu, ki pri svojem delu doseže izjemne rezultate. Osnove in merila določi direktor družbe ali njegov pomočnik.

➤ **Programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing)**

V kolikor družba posluje pozitivno in je izkazan dobiček, imajo opredeljena merila udeležbe zaposlenih pri dobičku, vendar sredstva ne smejo presegati določenega procenta sredstev, ki so namenjena za izplačilo osnovnih plač.

Ena izmed sodobnih smernic nagrajevanja je oblikovanje plač na način, da **povečamo gibljivi del plače**. Učinek povečanega gibljivega dela plače do določene mere dviguje delovno učinkovitost, motivira zaposlenega, vendar je rizičen njegov obseg. Ob tem je pomembno, da se zagotovi tolikšen del fiksne plače, ki je v skladu z obstoječo delovno zakonodajo in ne ogroža eksistencialnih potreb zaposlenega. V nasprotnem primeru se pojavi izrazit psihični storilnostno usmerjen pritisk, ki pri posamezniku ne povečuje delovne uspešnosti, temveč zmanjšuje. Lahko nastopi faza ogroženosti. V McDonald'su je del plače variabilen, vezan na šestmesečno delovno učinkovitost, vendar predstavlja le majhen delež.

➤ **Nagrade in priznanja za posebne dosežke**

Nagrade in priznanja za posebne dosežke so v denarni obliki, npr. enkratna denarna nagrada ob izplačilu plače, ali so intrinzične narave, v nedenarni obliki, a večjih vrednosti ter z logotipom korporacije, in imajo trajnejšo vrednost (ure in podobno), ali pa v obliki priznanj, plaket, z objavo v internem glasilu in na oglasni tabli v restavraciji. Nagrade in priznanja za posebne dosežke pripadajo delavcu, ki je bil izbran kot najbolj kooperativen sodelavec, ter delavcu ki se izjemno trudi za povečanje zadovoljstva kupcev. Nagrajujejo pa tudi inventivnost.

➤ **Nagrade za povečanje znanja**

Udeležba na različnih internih programih usposabljanja v Sloveniji ali tujini, ki jih organizirata McDonald's Slovenija ali Central Europe McDonald's.

➤ **Pohvale in pisna priznanja**

Za izjemne dosežke, lojalnost do korporacije in stalnost izreče direktor enote ali direktor McDonald'sa Slovenije pohvalo in izda pisno priznanje v obliki plakete. Imena zaposlenih objavijo v internem glasilu.

➤ **Obiski sejmov, prireditev in potovanj**

So sestavni del internega programa nagrajevanja v franšizni enoti. Enkrat letno, v mesecu decembru, izberejo najuspešnejšega delavca in najuspešnejšega vodja v

restavraciji. Delavec leta in manager leta prejmeta nagrado: brezplačno potovanje, enodnevni izlet v znan turistični kraj ali vikend paket v zdravilišču.

➤ **Denarne nagrade**

So sestavni del internega programa nagrajevanja v franšizni enoti. Mesečno izberejo delovno najuspešnejšega delavca, ne glede na to, ali je redno oziroma honorarno zaposlen. Ob plači mu izplačajo denarno nagrado. Poleg tega poteka še izbor najbolj delovno uspešnega »novinca«. Direktor oz. pomočnik direktorja oziroma odgovorne osebe za človeške vire v restavraciji izbere na podlagi mesečnih ocen delovne uspešnosti najbolj uspešnega novinca polletja. Nagrada je denarne oblike in jo prejme ob plači.

➤ **Simbolne nagrade** – interni program nagrajevanja v franšizni enoti

Simbolne nagrade v obliki promocijskih izdelkov: kap, majic, itd. Prejmejo jih zaposleni za enkratne delovne dosežke ali za visoko izraženo samoiniciativnost pri izvajanju določenih nalog.

Prosti čas

V McDonald'su namenjajo veliko pozornosti dejavnikom higienikom, ki vzdržujejo zadovoljstvo pri delu. Velik poudarek dajejo kvalitetnim, konstruktivnim medosebnim odnosom na delovnem mestu, kot tudi neformalnim, ki jih vzpodbujajo z različnimi aktivnostmi. Druženje zaposlenih izven delovnega okolja predstavlja tudi sproščanje. Sestavni del internega programa nagrajevanja v franšizni enoti vključuje organizacijo družabnih srečanj, in sicer novoletno večerjo za vse zaposlene v restavraciji, srečanja vodij izmen skupaj z vodjo restavracije ali franšizijem ter piknike. Enodnevna rekreacijska srečanja, ki vključujejo družabne igre, organizira oddelek za človeške vire na nivoju države. Udeleži se jih glavšina zaposlenih iz vseh restavracij v državi. Namenjena so dvigovanju psihofizične kondicije zaposlenih, vzpodbujajo lojalnost do korporacije kot celote, spoznavanju ter kooperativnosti med zaposlenimi. Rekreativne dejavnosti so trendovske, privlačne in se zaključijo z atraktivnim zabavnim programom, na katerega povabijo znano osebnost iz glasbenega sveta. Odmev takšnih srečanj je še nekaj časa čutiti med osebjem v restavraciji. Kooperativnost med člani tima, delovna učinkovitost in zadovoljstvo na delu je v vzponu, izrazit je tudi občutek pripadnosti timu kot celoti in korporaciji, »sem eden izmed njih, pripadam k njim«.

V franšizni enoti so v interni program nagrajevanja vključili tudi možnost, da zaposleni lahko dobijo brezplačne vstopnice za kino. Merilo za pridobitev nagrade je mesečni ocenjevalni list. Nagrado prejmeta najboljša delavca (delavec, delavec trener, vodja delovnega področja, hostesa).

Možnost brezplačnega ogleda »prestizne« športne prireditve, rokometne lige prvakov v Celju, na sedežih za goste s pogostitvijo in z možnostjo individualnega srečanja z rokometarji je namenjena vodjem izmene. Nagrado dodeli franšizij vodji izmene, ki je bil v tekočem mesecu najbolj uspešen vodja in je pridobil najboljše ocene zunanjih kontrolorjev.

Možnost ogleda tekme na svetovnih nogometnih prvenstvih organizira McDonald's Slovenija – oddelek za človeške vire. Brezplačno se ga udeležijo najuspešnejši zaposleni iz restavracij in posameznih strokovnih oddelkov glavne pisarne.

5.3.3 Zaokrožen pogled na program nagrajevanja v McDonald'su in franšizni enoti s predlogi izboljšav

Nacionalni program nagrajevanja McDonald's Slovenija se prepleta s programom nagrajevanja v franšizni enoti McDonald's. Po vsebinski plati in obsegu je nacionalni program nagrajevanja temelj oziroma izhodišče za oblikovanje internega programa nagrajevanja. Prilagaja pa se potrebam in zahtevam specifičnosti delovnega okolja in posadke znotraj restavracije.

Zaokrožen pogled programa nagrajevanja v McDonald'su in njeni franšizni enoti vsebuje formalne in neformalne oblike nagrajevanja. Podeljujejo jih v denarni obliki ob izplačilu plače ali v obliki pohval, pisnih priznanj, plaket, obiskov sejmov, potovanj, možnosti udeležbe na kulturno-športnih prireditvah ali kot simbolne nagrade v obliki promocijskih izdelkov itd. Vsebinsko so vezane na: nagrajevanje uspešnosti skupine, skupinske norme, nagrade, vezane na dosežene rezultate posameznikov v obliki enkratne stimulacije – bonus ob izplačilu plače ter na udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička. Formalna programa nagrajevanja vsebujeta tudi nagrade in priznanja za posebne dosežke, inovativnost itd. Vsebuje pa tudi ugodnosti za osebje in menedžment. Smernice ugodnosti oblikujejo na nacionalnem nivoju. Neformalne oblike nagrajevanja

so po obsegu in vsebini domena vodij restavracije, ki nagrajujejo delovno skupino ali posameznika.

Vsebina programa nagrajevanja in njen obseg je odvisen od finančnih sredstev, ki so na mikronivoju vezane na projekcije profitabilnosti v restavraciji. Nacionalni program je vsekakor bolj privlačen, saj je oblikovan z bistveno obsežnejšimi finančnimi sredstvi. Nagrade ter ostale ugodnosti so v okviru nacionalnega programa bolj mamljive kot v internem programu znotraj restavracije, zato lahko le-ta izgubi na pomenu. Določene nagrade in priznanja ter ugodnosti so usmerjene tako k vzpodbujanju delovne učinkovitosti in zadovoljstva pri delu posameznika kot celotnega delovnega tima. Kot sem že omenila, tako nacionalni kot interni program vsebujeta denarne nagrade, v izogib slabostim le-teh obsegata tudi ostale ugodnosti. Določene ugodnosti so »prestižne narave« in dvigujejo samopodobo posameznika in njegov ugled v restavraciji.

Nagrade so vsebinsko prilagojene glede na poklicno skupino, ki so ji namenjene. Le tako lahko pričakujemo, da bodo dosegle učinek.

Programa sta obsežna, zaobjameta vse sodobne oblike nagrajevanja. Za vsako obliko nagrajevanja je točno določeno, kdo je ocenjevalec, določena pa so tudi merila ocenjevanja. Na ta način skušajo objektivno podeljevati nagrade in ostale ugodnosti.

Pomanjkljivosti so:

Nagrajujejo predvsem najuspešnejše, najučinkovitejše delavce, izločajo delavce, ki niso najbolj učinkoviti, se pa trudijo in so lojalni do korporacije. Ta negativen pojav omilijo z uporabo neformalnega načina nagrajevanja.

Z določenimi oblikami nagrad vzpodbujajo tekmovalnost timov v tolikšnem obsegu, da le-to lahko privede do dekonstruktivnega vedenja posameznikov znotraj tima in se soočimo s protiučinkom cilja nagrade. Prevlada »rivalstvo«. Smotrno bi bilo nagrajevati zaposlene, pri katerih spremembe vedenja vplivajo na sinhronizacijo tima in vzpodbujajo delovno učinkovitost posameznika kot tudi tima.

Določene nagradne akcije, predvsem tiste, ki so organizirane na nacionalnem nivoju, vsebujejo preveč zapletena merila ocenjevanja. Tudi časovno so predolgotrajne, kar lahko povzroči protiučinek, in nagrada postane obremenitev tako za ocenjevalca kot za ocenjevanca.

Z zmanjšanjem storilnostne naravnosti vodenja bi vodje izmen imeli več časa in možnosti implementirati v skupino neformalne oblike nagrajevanja.

Predlogi izboljšav:

Smotrno bi bilo v nacionalni program in program nagrajevanja v franšizni enoti vključiti tudi:

Vzpodbujanje partnerskega odnosa pri zaposlenih. Povečala bi se lojalnost do korporacije, izboljšal bi se odnos do sredstev, s katerimi upravljajo v restavraciji, povečali bi se tudi inovativnost in ustvarjalnost. Partnerski odnos bi lahko vzpodbudili na primer z nakupom delnic korporacije.

Merila formalnega programa nagrajevanja naj se prilagodijo na način, ki bi omogočil nagrajevanje tudi tistih delavcev, ki niso najboljši, se pa trudijo in so lojalni. Predlagam nagrade manjših vrednosti.

Pri oblikovanju nacionalnega programa naj strokovna služba za človeške vire v McDonald'su daje večji poudarek kooperativnosti ter možnost sodelovanja franšizijem in vodjem restavracij pri oblikovanju nacionalnega programa nagrajevanja v kontekstu in upošteva njihove predloge.

Poenostavijo naj merila ocenjevanja in poročila o učinkovitosti posameznih nagradnih akcij, predvsem za tiste nagradne akcije, organizirane nacionalnem nivoju, ki so enkratnega značaja. Merila ocenjevanja so velikokrat prezapletena in predstavljajo časovno obremenitev za vodjo restavracije ter so za udeležence nagradne akcije težje razumljiva. Tudi poročila, ki jih posredujejo vodje restavracij ali franšiziji odgovorni osebi za človeške vire na nacionalnem nivoju naj, naj ne bodo prezapletena in prezahtevna.

Večji poudarek naj namenijo denarnim oblikam nagrad, ki imajo vpliv na plačo delovno uspešnega delavca, saj so le-te v omejenem obsegu znotraj formalnega načina nagrajevanja nacionalnega programa.

Smotrno bi bilo v program nagrajevanja vključiti tudi nagrade, namenjene spremenjenemu obnašanju delavcev in vodij, predvsem za tista vedenja, ki pozitivno vplivajo na kooperativnost in izboljšanje komunikacijskih poti ter vplivajo na spremembe razvojno organizacijske kulture.

Predlagam, da program vsebuje sledeče nagrade, kot jih navaja (Simonsen 1997: 68–69).

- Če je sporočilo novo in je doseg različnih ciljev pomemben za organizacijo, potrdi ta uspeh z obvestilom in z objavo v podjetniškem glasilu.
- Če so zaposleni ohrabreni za rast na delovnem mestu, ker so vertikalne možnosti omejene ali ker so narasle številne zahteve na delovnem mestu, zagotovi finančna sredstva za takšno rast.

Predlagam tudi **povečanje gibljivega dela plače**, saj je delež le-tega v primerjavi s fiksnim delom plače premajhen, za določena delovna mesta ne dosega tretjine plače. Učinek povečanega gibljivega dela plače bi do določene mere dvignil delovno učinkovitost ter dodatno motiviral zaposlenega. Višina fiksne plače naj ob dvigu gibljivega dela plače ostane nespremenjena. S tem bi povečali tudi konkurenčnost plač korporacije znotraj njihove panoge v slovenskem prostoru.

Zaključek:

V poglavju »Nagrajevanje v McDonald'su in njeni franšizni enoti« sem poleg same predstavitve programa ter zaokroženega pogleda nanj želela z opozarjanjem na pomanjkljivosti in s predlogi izboljšav tudi predočiti, kako kompleksen in širok je pojem nagrajevanja. V kolikor bodo moji predlogi izboljšav pri oblikovanju programa nagrajevanja za naslednjo leto v McDonald'su Slovenija upoštevani, je bil moj namen dosežen. Z nagradami želimo vplivati tudi na vedenje zaposlenih, ki naj bi bilo v skladu s standardi in normami blagovne znamke in bi vplivalo na individualno in skupinsko delovno učinkovitost. Kooperativnost znotraj skupine je odvisna od vseh članov delovne skupine, ne le od vodenja. Na njihovo vedenje naj bi vplivalo tudi nagrajevanje oziroma ugodnosti na delu. Zato v nadaljevanju opredeljujem nekaj teoretičnih izhodišč o vplivu nagrad na vedenje posameznika, pomenu vpliva ter o tako imenovani psihološki pogodbi, ki ji v zadnjem času v McDonald'su namenjajo veliko pozornosti.

5.4 Vpliv nagrad na vedenje posameznikov in tima

Ko oblikujemo sistem nagrajevanja in drugih ugodnosti na delu, želimo z njimi vplivati tudi na vedenje posameznika ali tima v različnih delovnih okoliščinah. Pričakovano

vedenje delavcev izkazuje lojalnost podjetju, odnos do blagovne znamke znotraj organizacije in zunaj nje, povečuje individualno in skupinsko delovno učinkovitost ter zadovoljstvo pri delu. Vpliv nagrad na vedenje posameznika in tima razlagajo številne psihološke in motivacijske teorije. Navajam instrumentalno teorijo, teorijo enakosti, teorijo ciljev in psihološko pogodbo. Iz njihovega programa nagrajevanja in raziskav je razvidno, da jih implementirajo.

Instrumentalno teorijo uporabljajo pri ocenjevanju vodij izmen, vodij restavracij in celotnega tima posamezne restavracije. »Instrumentalna teorija temelji na principu medsebojnega pogojevanja, pri čemer uspeh pri doseganju ciljev in nagrada drug drugega pogojujeta ter sprožata ustrezno vedenje.« (Lipičnik 1998: 197). Princip medsebojnega pogojevanja v McDonald'su temelji na zunanji kontroli strokovnih sodelavcev posameznih oddelkov iz uprave, kontrole so več ali manj nenapovedane. Ocenjujejo kvaliteto varnosti živil, postrežbo, čistočo in doseganje predpisanih standardov izdelave produktov. Dosežene ocene so eno izmed meril pri merjenju delovne učinkovitosti vodje izmene, za vodje restavracije pa so pomembno merilo pri vodenju tima nižje strukturiranega managementa, hkrati pa pozicionirajo učinkovitost celotnega tima po teritorialnem načelu znotraj posamezne države. Cilj in nagrada se pogojujeta glede na dosežen rezultat v nekem časovnem obdobju.

Vedenje delavca in motivacija je po **teoriji ciljev** povezana s postavljanjem ciljev. Pomembna je udeležba zaposlenih pri postavljanju ciljev. Cilje v McDonald'su oblikujejo glede na poslovno usmeritev in so vezani na izvajanje standardov priprave produktov. Po **teoriji enakosti** naj bi bili delavci bolj motivirani za svoje delo, če jih delodajalci obravnavajo enako, kar naj bi bilo v skladu z njihovimi predstavami. Poseben poudarek dajejo v McDonald'su enakopravni obravnavi vseh zaposlenih, ne glede na spol, starost in etično pripadnost ter pozicijo, ki jo zasedajo. Teorijo enakosti vključujejo kot sestavni del izobraževalnega programa usposabljanja vodij v restavraciji. Uresničevanje enakopravne obravnave vseh zaposlenih letno preverjajo z raziskavo »people promise survey«.

Psihološki pogodbi namenjajo v McDonald'su največ pozornosti. Sestavine psihološke pogodbe morajo biti jasno opredeljene za obe strani. V njej opredelimo razmerje pričakovanj med delodajalcem in delojemalcem. Pričakovanja delojemalca so, da ga bo

delodajalec nagradil v odvisnosti od njegovih prizadevanj, da bo pridobil možnosti za napredovanje ter da mu je povsem jasno, kaj delodajalec pričakuje od njega. Delodajalci pa pričakujejo od delavcev, da bodo delovno učinkoviti, da se bodo podredili vrednotam v organizaciji, da ji bodo privrženi in bodo varovali njen ugled.

Psihološko pogodbo v korporaciji McDonald's uresničujejo ob vstopu delavca v korporacijo in ob vmesnih ocenjevalnih intervjujih ne glede na poklicno skupino. Na novo zaposlenega seznanijo s programom nagrajevanja in pričakovano delovno učinkovitostjo ter z normami in vrednotami korporacije. Na ocenjevalnih intervjujih imajo zaposleni možnost izraziti svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo glede njegovih prizadevanj, delodajalec pa seznani delavca z njegovo delovno učinkovitostjo in pričakovanji.

6. RAZISKAVE, KI JIH IZVAJAJO V McDonald'su

V zadnjem poglavju mojega diplomskega dela želim predstaviti tudi ustaljeno prakso multinacionalke McDonald's, ki temelji na ugotavljanju delovne učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih pri delu z raziskavami. Obljuba zaposlenim in dosledno izvajanje motivacijskih programov ohranja in zvišuje produktivnost ter zadovoljstvo na delovnem mestu, kar vpliva na kvalitetno postrežbo in zadovoljstvo gostov. Zvestoba zaposlenih je torej pomembna za zadovoljstvo gostov in donosnost. V nadaljevanju predstavljam raziskavo People Promise Survey – Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

6.1 People Promise Survey Commitment - Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

V McDonald'su so za ugotavljanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih ter za izvajanje kvalitetnega zaposlovanja med ostalimi merili določili za osebje tudi vsakoletno izvajanje raziskave People Promise Commitment Survey. Navajajo, da jim ta raziskava predstavlja eno izmed najbolj uporabnih orodij na področju ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Raziskavo izvajajo enkrat letno, tako v franšiznih restavracijah kot tudi v restavracijah, ki jih upravlja korporacija.

Ob pregledu rezultatov določijo letne cilje in programe motiviranja, ki pospešujejo delovno učinkovitost in zadovoljstvo delavcev.

Z raziskavo želijo ugotoviti:

- kakšni so kot delodajalci,
- kako se zaposleni počutijo v restavraciji,
- ali menijo, da so nagrajeni za svoje dosežke v zadostni meri,
- kakšno je timsko delo,
- kako učinkovito poteka komunikacija med vodji in delavci,
- ali je organizacija dela glede na rezultate, ki jih pričakujejo od njih, ustrezna,
- stopnjo pripadnosti zaposlenih do korporacije,
- učinkovitost vodenja.

Anketne liste izpolnjujejo vsi zaposleni, tako redno zaposleni kot tudi honorarni sodelavci. Anketa je anonimnega značaja. Anketni listi so oblikovani glede na

zahtevnost dela, posebej za delavce, hostese in vodje delovnega področja ter za vodje izmen in pomočnike restavracij. Rezultati so osnova za oblikovanje in načrtovanje politike človeških virov. Podatke raziskave posredujejo na glavni sedež korporacije McDonald's Outbrooke v Ameriki.

Izhodišča za politiko upravljanja človeških virov kot tudi za vse motivacijske programe oblikuje oddelek za človeške vire s sedežem v centralni Evropi. Programi se prilagajajo in dopolnjujejo v matičnih državah.

6.2 Komentariji in opisna interpretacija raziskave

Podatki raziskave so zaupne narave in jih korporacija ne želi objaviti, zato v tem poglavju le okvirno predstavljam potek raziskave s poudarkom, kam usmerja pozornost tako visoko učinkovita in razvejana multinacionalna korporacija pri merjenju zadovoljstva zaposlenih in ugotavljanju delovne učinkovitosti.

Obdelavo podatkov izvedejo v oddelku za človeške vire. V anketnem listu so vprašanja, vezana na učinkovitost pretoka komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v delovni skupini, obremenjenost posameznega delavca pri opravljanju zadolžitev ter zadovoljstvo s plačo in delom, ki ga opravljajo. Sprašujejo jih tudi, ali jih nadrejeni spodbujajo in nagrajujejo, ali so pravični ter o učinkovitosti izobraževanja za delo, ki ga opravljajo, o spoštovanju integritete posameznika, o lojalnosti do korporacije etc.

Anketiranci imajo na razpolago naslednje odgovore: zelo se strinjam, strinjam se, srednje se strinjam, se ne strinjam in sploh se ne strinjam – Likartova lestvica ovrednotenja stališč. V globalu so anketiranci srednje zadovoljni z delom, priporočali bi delo v franšizni enoti, manj so zadovoljni z višino plače, na delu občutijo enakopraven odnos nadrejenih. Potrebno bi bilo izboljšati pretok komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi na vseh nivojih ter nameniti več poudarka sodelovanju članov v skupini in vzpodbujanju pri delu.

Izkušnje kažejo, da je pristop zaposlenih do izpolnjevanja vprašalnika resen, predvsem to velja za redno zaposlene. Iz izpolnjenih vprašalnikov je razvidno, da zadovoljen delavec bolj ali manj oceni vse parametre povprečno, dobro ali odlično, medtem ko nezadovoljen delavec izrazi svoje nezadovoljstvo pri vseh ocenjevanih parametrih,

bodisi plačo, komunikacijo, kooperacijo na delu itd. Franšizojemalec naj bi imel možnost vpogleda v rezultate, ki naj bi mu bili izhodišče za dopolnjevanje motivacijskih programov v njegovi restavraciji glede na rezultate in strokovno interpretacijo raziskave. Tukaj, na tej točki, vidim pomanjkljivost. Strokovna služba ne posreduje usmeritev in izhodišč glede na rezultate, nujno potrebna bi bila njena konzultantska vloga. Podatke, ki jih posredujejo naprej, se interpretirajo le na nivoju države. Tako raziskava izgublja na pomenu za franšizojemalca. Pogostokrat je zaznati le občutek dodatnega dela. Res je, da iz posameznih izpolnjenih vprašalnikov franšizojemalec lahko razbere zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo posameznega zaposlenega, vendar bi bil tu nujen strokovni komentar in postavljanje izhodišč za odpravo pomanjkljivosti. Ni dovolj, da so v vrednote korporacije kot psihološki in sociološki aspekt dela ter kot ekonomsko izhodišče umestili motivacijo, potrebno je tudi izvajanje, usmerjanje ter delo za uspeh v odnosu z zaposlenimi ZMAGA – ZMAGA. Vzporedno bi strokovna služba iz danih rezultatov lahko oblikovala usmeritve učinkovitejšega zaposlovanja. Na podlagi rezultatov raziskave bi lahko izdelala tudi program zniževanja fluktuacije in odsotnosti z dela zaradi absentizma, kar bi vplivalo na zniževanje stroškov v enoti in na nivoju matične države ter dvigovalo profitabilnost.

Motivacija ni samo psihološki in sociološki problem dela in obnašanja v podjetjih, je tudi ekonomski parameter razvoja podjetij. Če apliciram na teoretična izhodišča, raziskava zajema glavnino parametrov, ki se vežejo na delovno učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. Usmerjena je k ugotavljanju učinkovitosti vodenja, enakopravnega odnosa nadrejenih do podrejenih ne glede vero, spol etc. ter učinkovitosti programov nagrajevanja. Ovrednoti varnost delovnega okolja, plače, možnosti in učinkovitosti izobraževanja; ugotavlja učinkovitost dvosmerne komunikacije in sprotnih povratnih informacij glede delovne učinkovitosti posameznika in skupine ter ocenjuje lojalnost in pripadnost korporaciji in enoti.

S tem da že nekaj let zapored izvajajo raziskave dosledno, lahko zaključim, da se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih ter pomena vlaganja v ljudi, saj ni dovolj le priznanje, da dobro delaš, pomembno je, da delodajalec motivira, s tem pa stremi k doseganju visoke delovne učinkovitosti posameznika in tima ter tudi profitabilnosti, večanju prodaje etc. Gre za zaokroženo celoto, v kateri je pomemben vsak člen, če

želijo obstati in ohraniti tržni delež. In k temu McDonald's (kot korporacija in franšizna enota) vsekakor stremi, kar jim glede na rezultate tudi uspeva.

7. ZAKLJUČEK

Ko sem razmišljala, kaj naj zapišem za zaključek tega dela, se mi je utrnila naslednja misel: "Vsa posadka na palubo." Prebrala sem jo v enem izmed priročnikov za vodenje v McDonald'su. Usmeritev multinacionalke McDonald's je, da je vsak še tako majhen člen v njeni verigi učinkovitosti pomemben, izhajajoč iz konteksta donosnosti. Toda svojo neskončno moč brezkompromisno uporabi, ko oceni, da donosnost posameznih elementov, enot ali človeških virov ni v skladu s pričakovanji. Do potankosti so izdelali principe, kako premagati ovire na poti do ciljev. Njihove vrednote in norme so trdno usidrali v organizacijsko kulturo, ki jo multinacionalna korporacija McDonald's počasi in preudarno spreminja. Pomembno vlogo pri spreminjanju organizacijske kulture ima nagrajevanje, saj poleg motiviranja, dvigovanja delovne učinkovitosti in zadovoljstva pri delu spreminja tudi stare vzorce vedenja posameznika in skupine. Za novo obnašanje morajo biti zaposleni nagrajani, v smislu spodbujanja zaposlenih za rast na delovnem mestu in njegov prispevek k dodani vrednosti. V vodenje, ki je, kot sem že zapisala, pomemben element motiviranja zaposlenih, vnašajo tudi razumevanje, kako »tvoje« zaznavanje vpliva na lastno vedenje in kako ga nadziraš, ko se prilagajaš vedenjskim stilom drugih ljudi. Treba je spoštovati, ceniti in koristno uporabiti osebne razlike zaposlenih.

Ob analiziranju njihovih programov motiviranja in dolgoletni praksi v tej multinacionalni korporaciji sem spoznala, da nemalokrat preproste in majhne stvari, nagrade, bogatijo naš vsakdan tudi na delovnem mestu. Ob pisanju tega diplomskega dela so se mi odpirala povsem nova strokovna spoznanja o motivacijskih programih McDonald'sa, tako za programe, ki jih oblikujejo na nacionalnem nivoju, kot tudi za dopolnilne, pri katerih sem tudi sama sodelovala.

In naj zaključim s praktičnim spoznanjem. Ne le sodobni pristopi, zelo pomembna je tudi doslednost izvajanja načrtanih motivacijskih programov, saj gradi most zaupanja med zaposlenimi in vodilnimi. Zaupanje je temelj uspešnosti ter kvaliteta katerega koli odnosa. Živimo v spreminjajoči se družbi, ki od vsakega posameznika zahteva prilagodljivost in maksimalen vložek, toda naj delo in z njim povezana uspešnost ne postane temeljna in edina vrednota življenja. Ohranimo tudi vrednoto svobode prostega časa.

8. LITERATURA

Bahtirajević Šiber, Fikreta (1986): *Motivacija i raspodjela*. Informator.

Filej, Martina (2002): *Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti*, magistrsko delo FDV.

Glasse, William (1994): *Kontrolna teorija*. Taxus.

Jereb, Janez (1995): Celovito upravljanje kakovosti in sistem razvoja kadrov. *Organizacija*. Kranj: Moderna organizacija, 300.

Kvalitetno zaposlovanje osebja in vodilnih kadrov (2006): interni priročnik korporacije McDonald's.

Kovač Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija.

Kotler, Philip (1996): *Marketing Management, Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga.

Lipičnik, dr. Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi*. Gospodarski vestnik.

Lipičnik, dr. Bogdan (1996): *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Mandič, dr. Tijana (1998): *Komunikologija: Psihologija komunikacije*. Glotta Nova.

Musek, Janek (1982): *Osebnost*. Dopisna delavska univerza UNIVERZUM.

Pavlin, Igor (2000): Franšizing – razvoj in trendi: slovensko članstvo v Evropski franšizni federaciji je znanilec sprememb tudi pri nas. *Podjetnik* (9), 25–29.

Simonsen, P. (1997): *Promotion a development culture in your organisation*. Davies Block Publishing.

Svetlik Ivan in Ilić Branko (2004): *Razpoke v zgodbi uspeha*. Založba Sophia.

Vukovič, Goran (1995): Ocenjevalni intervju. *XIV. posvetovanje organizatorjev dela v Portorožu, ORGANIZACIJA, INFORMATIKA, KADRI*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 641–643.

Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV založba.

Intervju (2006): Armando Cvelbar, Celje, restavracija McDonald's.

Intervju (2006): Andrea Volenik, Ljubljana, restavracija McDonald's.

Evropski kodeks etike za franšizing (1972): Evropska franšizna federacija, dostopno na: <http://www.eff-franchise.com> (19. januar 2007).