

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE IN OBVLADOVANJE STRESA NA PRIMERU PODJETJA
MCDONALD'S**

Ljubljana, maj 2018

SENADA ŠABIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Senada Šabić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vodenje in obvladovanje stresa na primeru podjetja McDonald's, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja	4
1.2 Tehnike vodenja	4
1.2.1 Transformacijsko vodenje	4
1.2.2 Situacijsko vodenje	6
1.2.3 Avtentično vodenje	8
1.3 Vodja in njegov pomen	9
1.3.1 Značilnosti in vloga uspešnih vodij	9
1.3.2 Pomembnost motiviranja vodij	12
1.3.3 Vseživljenjsko učenje vodij in njihov razvoj	12
2 OBVLADOVANJE STRESA	14
2.1 Stres na delovnem mestu in njegovi vzroki	14
2.1.1 Vrsta zaposlitve	15
2.1.2 Dnevna preobremenjenost	16
2.2 Posledice stresa	16
2.2.1 Vpliv stresa na sposobnost odločanja in na organizacijo	16
2.2.1.1 Pozitivni organizacijski odnosi in njihov vpliv na delovanje	16
2.2.1.2 Negativni organizacijski odnosi in njihov vpliv na delovanje	17
2.2.1.3 Vpliv stresa na organizacijo in njene stroške	17
2.2.2 Poklicna izgorelost na delovnem mestu	18
2.3 Obvladovanje stresa in njegovo odpravljanje	19
2.3.1 Individualno obvladovanje stresa	20
2.3.2 Skupinsko obvladovanje stresa	21
2.3.3 Organizacijsko obvladovanje stresa	22
3 ANALIZA IZBRANEGA PRIMERA: VODENJE IN OBVLADOVANJE STRESA NA PRIMERU PODJETJA MCDONALD'S – GORNJA AVSTRIJA..	22
3.1 Predstavitev podjetja McDonald's – Avstrija	22
3.1.1 McDonald's in njegovi zaposleni	25
3.1.2 Ronald McDonald – pomoč otrokom	25
3.1.3 Hierarhija podjetja McDonald's in njegovo vodenje	25
3.2 Raziskovanje in metodologija	28
3.3 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja	30
3.4 Metoda opazovanja z udeležbo	30
3.5 Analiza izbranih primerov podjetja McDonald's	32
3.6 Zaključne ugotovitve na podlagi metode opazovanja z udeležbo in na podlagi raziskovalnih vprašanj	37
3.6.1 Rezultati metode lastnega opazovanja	37
3.7 Priporočila podjetju McDonald's za izboljšanje poslovanja	49
3.8 Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela	50

SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI.....	53
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorije določanja stopnje zrelosti zaposlenih	6
Tabela 2: Stil vodenja na podlagi stopnje zrelosti in obnašanja posameznika.....	7
Tabela 3: Značilnosti opazovanih restavracij	31
Tabela 4: Opazovalne skupine in njihove značilnosti.....	32
Tabela 5: Predlogi za izboljšanje vodenja in učinkovitejše obvladovanje stresa.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije transformacijskega vodenja.....	4
Slika 2: Glavne naloge vodje pri vodenju zaposlenih.....	10
Slika 3: Karakteristike, ki so potrebne za uspešno delovanje vodje	11
Slika 4: Logotip podjetja McDonald's in logotip za njihov McCafé	23
Slika 5: Glavna načela McDonald'sove filozofije.....	23
Slika 6: Vodstvo podjetja McDonald's na Dunaju	26
Slika 7: Trikotni prikaz hierarhije v restavracijah podjetja McDonald's	26
Slika 8: Dvanajst korakov do učinkovitega vodenja v restavracijah podjetja McDonald's	28
Slika 9: Načrt kvalitativne raziskave	29
Slika 10: Povezanost med glavnimi opazovanimi skupinami (glavni manager, vodje dnevni izmen, zaposleni, stranke).....	43
Slika 11: Prikaz vpliva stresa na vodenje v odvisnosti od kvalificiranosti vodje	48

UVOD

Vodenje je proces vplivanja vodje na skupino posameznikov z namenom doseganja skupnih ciljev. Pomeni povezanost in razvijanje odnosov med vodjami in njihovimi sledilci. Je dvosmerni proces, kar pomeni, da ne vplivajo samo vodje na sledilce, temveč imajo tudi sledilci vpliv na vodje in njihov način vodenja. S tega vidika imajo vodje moč vpliva in doseganja sprememb med zaposlenimi. Vodenje je transformacijski proces, s pomočjo katerega sledilci lahko dosegajo višje cilje in naloge, kot se od njih pričakuje (Northouse, 2013, str. 5). Vodenje je nedvomno eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na poslovanje podjetja. V kriznih časih predstavlja vodenje organizacije velik izziv, saj je od uspešnosti vodenja odvisen njen uspeh, zato je takrat naloga vsakega vodje najzahtevnejša. Zaradi vpliva mnogih dejavnikov, ki so ves čas prisotni v poslovnem okolju in na katere vodje nimajo vpliva, so organizacije vodenju ponovno začele posvečati veliko pozornosti (Avolio & Gardner, 2005).

Pri izbranem načinu vodenja se vsakodnevno pojavljajo nesoglasja glede različnih tehnik vodenja. Nekateri trdijo, da vodje s svojim načinom vodenja spodbujajo zaposlene in zmanjšujejo napetosti pri delu, drugi pa zagovarjajo trditve, da so prav vodje glavni vir stresa na delovnem mestu. Obstaja več razlogov, zaradi katerih naj bi vodja deloval v dobrobit podrejenih. S svojim delovanjem in izbranim tipom vodenja predstavlja vodja za zaposlene »obraz« organizacije in vpliva na njihovo delovno izkušnjo. Interpretacija nalog, ki jih opravljajo, odnosi s sodelavci, medsebojna pravičnost in mnogi drugi službeni vidiki postanejo odvisni od tega, kako vodja ravna z njimi (Harms, Crede, Tynan, Leon, & Jeung 2017, str. 180).

Sodobne organizacije se v marsičem razlikujejo od organizacij iz prejšnjega stoletja, vendar vsako organizacijo še vedno sestavljajo ljudje, ki delajo zaradi zadovoljevanja svojih primarnih in sekundarnih potreb. Neki organizaciji lahko pripadamo kot zaposleni, poslovni partnerji ali podjetniki, vendar si vsi prizadevamo za enak cilj, tj. preživetje organizacije. Preživetje pa lahko zagotovimo samo ob pravilnem načinu dela in iskanju možnih in najustreznejših rešitev delovanja. Vseeno je, ali pripadamo bolj izobraženemu delu delovne sile ali manj izobraženemu; na koncu vsi potrebujemo službo in sledimo cilju, ki je pomemben za doseganje in uresničevanje naših potreb. Zaradi vedno večjih zahtev po veliki delovni učinkovitosti pa doživljajo zaposleni na delovnem mestu vedno več stresa (Pestonjee, Pandey, & Satisch, 2013, str. 28).

Stres je pojav, ki pojasnjuje psihično in fizično pripravljenost odzivanja posameznika na obremenitve, na prilagajanje obremenitvam in na obvladovanje obremenitev. Obremenitve nastanejo kot posledica zunanjih ali notranjih dejavnikov. Poznamo kemične, fizične, biološke, socialne in psihološke obremenitve. Učinek dejavnikov, ki povzročajo stres, je lahko spodbuden in pozitiven ali pa obremenjujoč in negativen. Vsak posameznik se na stres odziva drugače (Cink, 2001, str. 44). Dva izmed najpomembnejših dejavnikov v

posameznikovem življenju predstavljata delo in delovno mesto. Zaradi vedno večjega obsega in zahtevnosti dela ter različnih pritiskov na posameznika postaja stres del našega vsakdana. Stres na zaposlene pri delu povzročajo še marsikateri drugi dejavniki, vendar je vpliv na posameznika v največji meri odvisen od njegovih karakternih značilnosti. Osebnostne značilnosti posameznika, vrsta, količina in način dela odločajo, v kolikšni meri in na kakšen način bodo ti dejavniki oziroma stresorji vplivali na zaposlenega (Cink, 2001, str. 45).

Stres je del vsake vodstvene funkcije. V splošnem velja teza, da obnašanje vodij določa stopnjo stresa, ki ga doživljajo zaposleni na podrejenih položajih. Na delovnem mestu se stres pojavlja v dveh oblikah, in sicer kot delovni stres in interpersonalni stres. Delovni stres nastane zaradi narave delovne naloge, to sta na primer kompleksnost naloge ter stopnja težavnosti, in zaradi pogojev, pod katerimi posameznik to nalogo opravlja. Interpersonalni stres ima izvor v konfliktu z drugimi in občutku, da mora posameznik izpolniti zahteve in doseči pričakovanja drugih. Ne glede na vzrok stresa večina stresorjev nastane kot rezultat potencialne grožnje, ki je nepredvidljiva, nenadzirljiva ali oboje. Večjo vrednost kot posameznik pripisuje neki stvari ali razmerju, večjo količino stresa lahko izzove grožnja tej stvari ali razmerju. Če so posamezniki predolgo izpostavljeni veliki količini stresa, jih to pripelje do izgorelosti. Tak način dela povzroča pri posamezniku preveliko izčrpanost, zaradi katere ni več sposoben učinkovito opravljati svojih delovnih nalog. Težave na delu, stres in prevelika izčrpanost povzročajo neučinkovitost in nezadovoljstvo na delu, povečanje delovnih nesreč, uporabo drog in alkohola na delovnem mestu ter predvsem naraščanje fluktuacije in depresije (Harms et al., 2017, str. 179).

Namen magistrskega dela je preučiti koncepta vodenja in obvladovanja stresa na delovnem mestu ter ugotoviti povezanost med njima. S pomočjo kvalitativne raziskave, ki bo temeljila na metodi lastnega opazovanja in analize izbranega primera, bom predlagala izboljšave vodenja in prilaganja spremembam in stresnim situacijam v podjetju McDonald's. Zaradi lokacije bivanja bom raziskovanje omejila na podjetje McDonald's v Gornji Avstriji. Preverila bom, kako se različni vodje obnašajo v stresnih situacijah in kako njihov način obvladovanja stresa vpliva na vodenje ter sprejemanje pomembnih odločitev. S pomočjo teoretičnega dela magistrskega dela bom poskušala ugotoviti, katera tehnika vodenja je v izbranem podjetju najpogostejša in kaj privede do izbrane tehnike vodenja. Podjetje McDonald's je zanimivo za raziskovanje, saj vsakodnevno doživlja različne vrste sprememb in izzivov, vendar je kljub temu eno najbolj svetovno znanih, uspešnih in konkurenčnih podjetij.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pomen vodenja in tehnike vodenja v organizaciji, vzroke nastanka stresa na delovnem mestu in načine njegovega obvladovanja ter izvesti raziskavo na primeru vodij podjetja McDonald's v Gornji Avstriji.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Preučiti tehnike vodenja in njihovo učinkovitost v različnih delovnih okoljih. Preučiti in predstaviti konstrukt obvladovanja stresa na delovnem mestu ob izbrani tehniki vodenja.
2. Preučiti in razviti konceptualni model povezave med tehniko vodenja in uspešnostjo obvladovanja stresa v delovnem okolju.
3. S pomočjo metodološke raziskave podjetju McDonald's – Gornja Avstrija in njegovemu vodstvu podati ugotovitve in priporočila, ki bodo pripomogla k izboljšanju vodenja organizacije in boljšemu delovanju v stresnih situacijah. S pomočjo raziskave pripomoči k izboljšanju poslovanja organizacije.

Uspešnost podjetij je v vedno večji meri odvisna od tehnike vodenja in učinkovitosti sprejemanja odločitev v stresnih situacijah. Z izbranimi tehnikami vodenja dosegamo različne cilje, ki nas lahko pripeljejo do pozitivnih ali negativnih rezultatov uspešnosti poslovanja. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja, ki se navezuje na tehniko vodenja, je obvladovanje stresa v kriznih situacijah. Na podlagi preučevanja različnih tehnik vodenja in obvladovanja stresa lahko postavim **temeljno tezo**, ki pravi, da izbrana tehnika vodenja in ustrezno doživljanje in odzivanje na vsakodnevni stres v delovnem okolju določata uspešnost doseganja ciljev in poslovanja podjetja McDonald's v Gornji Avstriji. Dobri vodje imajo kljub velikim pritiskom sposobnost sprejemanja dobrih odločitev.

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del bo vseboval dve poglavji. Prvo poglavje bo osredotočeno na preučevanje konstrukta vodenja, drugo pa na preučevanje vpliva stresa na poslovanje. Raziskovalna naloga bo nastala na podlagi deskriptivne metode. Pojave bom opisovala, opazovala, primerjala in analizirala. S pomočjo analiziranja teoretičnega in raziskovalnega dela in na podlagi ugotovljenih povezav in rezultatov bom ustvarila sklep raziskovalnega dela. Osnovo za nastanek teoretičnega dela naloge bosta predstavljali domača in predvsem tuja znanstvena literatura s področja vodenja in stresa v poslovanju.

Raziskovalni del bo nastal z uporabo multimetodološkega raziskovalnega pristopa, to pomeni na podlagi kvalitativne raziskave podjetja McDonald's v Gornji Avstriji. Za raziskovanje bom uporabila lastno opazovanje, ki bo temeljilo izključno na temi vodenja in obvladovanja stresa v organizaciji. S pomočjo analize študije primera in ugotovitev na podlagi lastnega opazovanja bom pojasnila povezavo med načinom vodenja in obvladovanjem stresa na delovnem mestu, ki jo bom nato primerjala s preučevanim teoretičnim delom. S pridobljenimi ugotovitvami bom podjetju McDonald's oblikovala priporočila za izboljšave pri vodenju in obvladovanju stresa na delovnem mestu.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

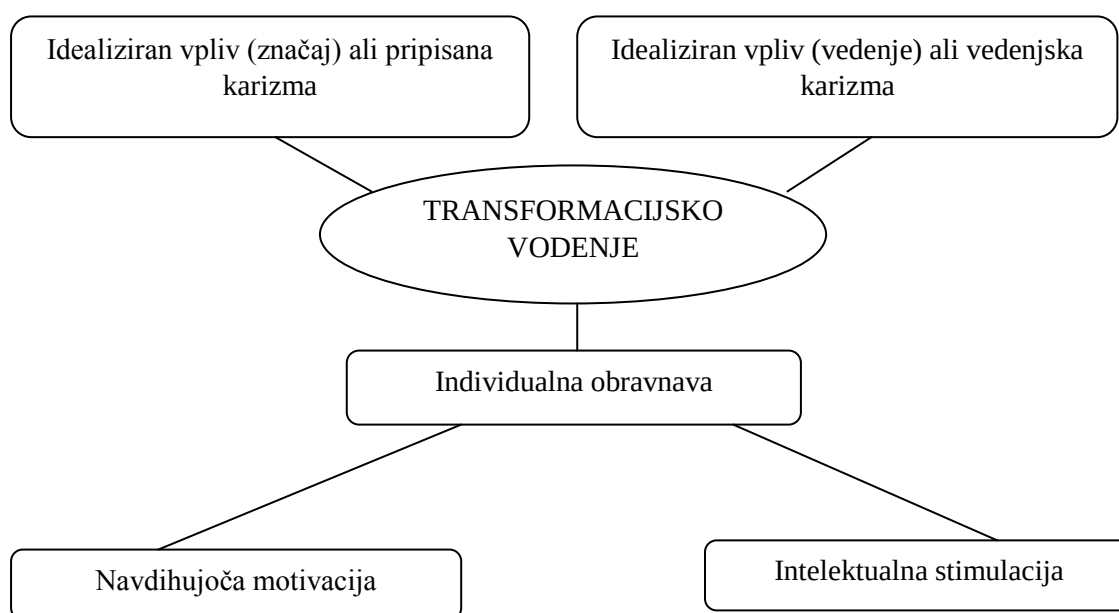
Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost navdihovanja, prepričevanja ali vplivanja na določene posameznike in skupine pri prizadevanju za dejanja in določene oblike vedenja, da bi dosegli zastavljene cilje. Vodenje pomeni motiviranje, vplivanje in postavljanje zgledov za ekipe in posameznike (Lester, 2017, str. 379–386).

1.2 Tehnike vodenja

1.2.1 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je eden izmed najpomembnejših pristopov razumevanja in vplivanja na učinkovitost zaposlenih. S takim vodenjem povečujemo motiviranost, moralo in delovanje zaposlenih in jih z uvajanjem novih načinov dela in razmišljanja vodimo k doseganju boljših rezultatov in uspešnosti (Cleavenger & Munyon, 2013, str. 351–360). Rezultat transformacijskega vodenja je prepričanje, da organizacije skrbijo za svoje zaposlene, kar vodi tako k poistovetenju zaposlenih z organizacijsko skupnostjo kot tudi razumevanju, da so delovni konflikti neizogibni del organizacijskega delovanja, kljub stiskam in napetostim, ki jih ustvarjajo (Clercq & Belausteguigoitia, 2017, str. 78–90).

Slika 1: Dimenzije transformacijskega vodenja



Vir: Povzeto po A. Deinert, C. A. Homan, D. Boer, C. S. Voelpel & D. Gutermann, Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance, 2015, str. 1097.

Slika 1 prikazuje dimenzije transformacijskega vodenja, ki vplivajo na vodjo in njegovo delovanje. Idealiziran vpliv prikazuje vzorčno vedenje vodij, v kolikšni meri jih zaposleni zaznavajo kot vzornike. Vodje, ki jim zaposleni brez težav sledijo, jim zaupajo in s katerimi uspešno uresničujemo vizijo organizacije, imenujemo karizmatične vodje. Navdihujoča motivacija vključuje motiviranje obnašanja zaposlenih s strani vodje. Vodja je sposoben uspešno motivirati zaposlene in jih s svojim načinom vodenja navdihniti za zagnanost pri delu in optimizem pri njihovem uspešnem doseganju zadanih ciljev. Intelktualna stimulacija je pomembna pri reševanju težav, nastalih pri delovanju zaposlenih. Vodja pomaga zaposlenim rešiti nastale težave, jih spodbudi k nadaljnjemu ustvarjanju in inovativnim idejam. Usmerja jih k tveganju in k iskanju novih poti za doseganje ciljev. Individualna obravnava vključuje obnašanje vodij, ki zagotavljajo podporno delovno okolje z novimi možnostmi za učenje in napredovanje zaposlenih. Deluje kot mentor ali svetovalec za zaposlene, jih pravilno usmerja pri njihovem delovanju in ustvarja pozitiven odnos in komunikacijo v njihovem delovanju. Bolj kot bo vodja uspešno kombiniral zgoraj navedene dimenzije transformacijskega vodenja, večja in boljša bo učinkovitost njegovega vodenja na zaposlene in na organizacijo (Deinert et al., 2015, str. 1095–1120).

Za transformacijsko vodenje so značilni vodje, ki poudarjajo inovativnost zaposlenih in jasnost izražanja in prizadevanje za skupne cilje organizacije. To so vodje, ki aktivno usposablajo, navdihujejo in spodbujajo svoje zaposlene k razvoju in uvajanju novih znanj pri delu. Svojim zaposlenim pomagajo pri boljšem delovanju v organizaciji in izkoriščanju danih priložnosti. Ob tem sami tvegajo in uporabljajo nove metode delovanja in spreminjajo obstoječe procese in sisteme za dolgoročne koristi (Grošelj, Penger, & Černe, 2016, str. 49–72).

Vodje, ki privzamejo transformacijski način vodenja, se trudijo za odprt in iskren način komunikacije z zaposlenimi. S tovrstnim načinom komuniciranja zaposleni lažje spoznajo, zakaj so v konfliktu z določenimi nalogami v svojem delovnem okolju in kako so konflikti nastali. Transformacijski vodje poskušajo svoje zaposlene poučiti o tem, kako reševati težave pri izvajanju določenih nalog, kot so na primer prekomerni konflikti, ne da bi pri tem ostali pasivni oziroma nevedni. S tem dosežemo boljše delovanje zaposlenih in manj preobremenjenosti v stresnih situacijah. S pomočjo transformacijskega vodenja lahko izničimo ali zmanjšamo negativne odnose zaposlenih pri izvajanju določenih nalog in s tem povečamo zadovoljstvo pri delu. Ko se zaposleni ne morejo več zanesti na osebno podporo, ki jo nudijo transformacijski vodje, morajo konflikt rešiti sami. Bolj trdoživi in vztrajni zaposleni se učinkoviteje spopadajo z izzivi kljub odsotnosti vodje v konfliktni situaciji (Clercq & Belausteguigoitia, 2017, str. 78–90).

Podobno bodo tisti, ki so pri svojem delu strastni, kljub odsotnosti vodje čutili večje veselje pri reševanju konfliktov. Skratka, ob nezadostnem transformacijskem vodenju ali odsotnosti tega sta vztrajnost in strast do dela zelo pomembni lastnosti, ki zmanjšujeta

negativen odnos med delovnim konfliktom in zadovoljstvom pri delu (Clercq & Belausteguigoitia, 2017, str. 78–90).

Transformacijski vodje povečujejo inovativnost svojih zaposlenih, jih spodbujajo in podpirajo pri razvijanju in implementaciji novih idej in izkoriščanju danih priložnosti. Ob vsem tem je zelo pomembno, da tako zaposleni kot vodje delujejo na podlagi doseganja skupnih ciljev in na skupnem reševanju nastalih težav (Grošelj, Pengler, & Černe, 2016, str. 49–72).

1.2.2 Situacijsko vodenje

Situacijsko vodenje pomeni prilagajanje vodenja nastalim situacijam v organizaciji. To pomeni, da se vodja poskuša v dani situaciji prepoznati in ob tem izbrati učinkovit način vodenja glede na dano situacijo. Pomembna pri izboru načina vodenja glede na dano situacijo je tudi zrelost posameznika oziroma skupine, ki jo vodimo. Zrelost lahko definiramo na podlagi izobrazbe, zmožnosti opravljanja nalog, samozavesti in pripravljenosti sprejemanja različnih stopenj odgovornosti. Vodja se na tak način odloči, ali bo zaposlenemu pri dodeljevanju in izvajanju določenih nalog glede na situacijo dodelil natančna in jasna navodila ali pa jim bo pustil prosto pot, to pomeni, naj opravijo nalogo po svojih zmožnostih. Vodja tako sprejme in se odloči za popolnoma dva nasprotujoča si načina izvajanja naloge. Pri lažjem odločanju vodij pomagajo štiri kategorije določanja zrelosti, ki jih prikazuje spodnja tabela (Lester, 2017, str. 379–386).

Tabela 1: Kategorije določanja stopnje zrelosti zaposlenih

Kategorija 1	Kategorija 2	Kategorija 3	Kategorija 4
Nizka stopnja usposobljenosti	Zmerna stopnja usposobljenosti	Dobra stopnja usposobljenosti	Visoka stopnja usposobljenosti
Nizka stopnja samozavesti	Zmerna stopnja samozavesti	Dobra stopnja samozavesti	Visoka stopnja samozavesti
Nizka stopnja motivacije	Zmerna stopnja motivacije	Dobra stopnja motivacije	Visoka stopnja motivacije

Vir: Povzeto po A. Lester, Leadership, 2007, str. 304–305.

Na podlagi ocene zrelosti zaposlenega se vodja odloči, kako bo vodil in podpiral zaposlenega. Zaposleni so lahko glede izvajanja določene naloge bolj ali manj samozavestni, odvisno od stopnje izkušenj, nabranih na tem področju. Vendar je situacijski način vodenja možen samo v trenutnem času, ko je treba določeno nalogo izvesti (Lester, 2017, str. 379–386).

Pri situacijskem načinu vodenja vodja stalno spremlja delovanje vseh zaposlenih posameznikov ali skupin, vendar v različni meri. Ta je odvisna od stopnje zaupanja, ki jo ima vodja do zaposlenega in njegove sposobnosti izvajanja določenih nalog. Pri najnižji

stopnji zaupanja izvaja vodja kontrolo delovanja zaposlenega tudi na vsake pol ure. Pri najvišji stopnji zaupanja pa se ta kontrola lahko izvaja tudi na mesečni ravni. Ocenjevanje in opazovanje zaposlenih na matematičnih modelih v takih primerih ni možno, saj se zaposleni med seboj razlikujejo in se vsakodnevno spreminjajo v odvisnosti od njihove čustvene in psihične situacije v danem trenutku ali obdobju (Lester, 2007, str. 304–305).

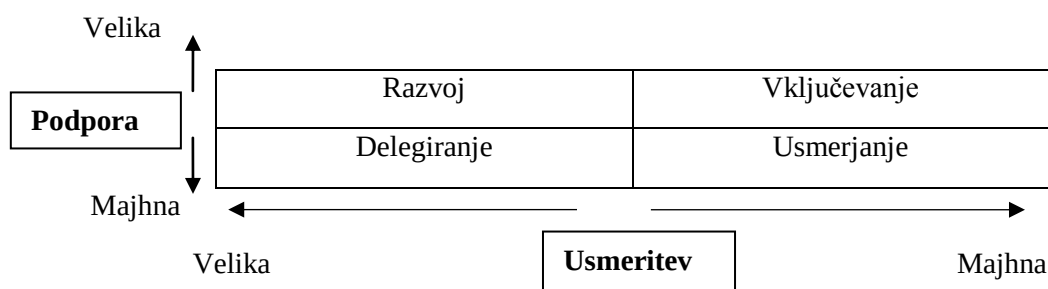
Tabela 2 prikazuje stil vodenja na podlagi stopnje zrelosti posameznika. Prav tako prikazuje potek razvoja in sprememb obnašanja, ki pojasnjuje napredovanje obnašanja od najslabšega pa do najboljšega. Spremembe se ugotavljajo na podlagi predpostavke, da se zrelost zaposlenega med izvajanjem projekta pozitivno razvija (Lester, 2007, str. 304–305).

V prvo kategorijo spada usmerjanje zaposlenih po zrelosti in dodeljevanje nalog zaposlenim. Vodja ima možnost pozitivnega vpliva na razvoj zrelosti in obnašanja zaposlenega. Eden izmed načinov vplivanja je tudi ta, da jih redno spremlja, izraža svojo podporo in jih pravočasno za raznolike dosežke tudi nagradi. Med javnim poročanjem napak, izvedenih pri opravljanju nalog, vodja zmanjša raven kritiziranja in iskanja krivcev za slabo opravljeno delo in poveča stopnjo spodbujanja (Lester, 2007, str. 304–305).

Drugo in tretjo kategorijo predstavljata spodbujanje in usposabljanje zaposlenih za boljše delovanje. Da bi bilo tovrstnih napak pri izvajanju nalog čim manj, je potreben s strani vodje večji nadzor nad zaposlenimi. Ob tem vodja ne sme pozabiti na pomembnost pozitivnih povratnih informacij do zaposlenih. Tako vodja kot zaposleni se morajo zavedati, da delujejo na isti strani, torej si prizadevajo za enake cilje in s tem poskušajo učinkovito zmanjševati število napak in težav, do katerih lahko pride med izvajanjem nalog. Kot zadnji del procesa situacijskega vodenja štejemo delegiranje. V tem primeru to pomeni prenos celotne odgovornosti in avtoritete na zaposlenega pri izvajanju naloge (Lester, 2007, str. 304–305).

Vodja si pri tem po potrebi še zmeraj lasti pravico do spremljanja izvajanja naloge in morebitnih popravkov in nasvetov, ki jih tudi zabeleži v mesečnih poročilih (Lester, 2007, str. 304–305).

Tabela 2: Stil vodenja na podlagi stopnje zrelosti in obnašanja posameznika



Vir: Povzeto po A. Lester, *Leadership*, 2007, str. 304–305.

1.2.3 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je tako vodenje, kjer vodja razvija in širi tako svoj pozitivni psihološki kapital kot pozitivno etično vzdušje v organizaciji. Ob tem poudarja pojem samozavedanja, samoregulacijo in pomen pozitivnega obnašanja. Avtentično vodenje torej sestavljajo zgoraj že omenjeni štirje elementi, to so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014, str. 595–610).

Samozavedanje pomeni proces spoznavanja svojih moči, šibkosti, svojih vrednot in drugih osebnih lastnosti. Pomeni spoznavanje samega sebe. Gre za proces, med katerim posameznik ugotovi, katere so njegove preference, prepričanja in njegovi talenti. Pri samoregulaciji ali samokontroli naj bi zaposleni razumel samega sebe, svoje obnašanje in delovanje. Ob tem naj bi, ne glede na spreminjanje lastnih čustev, ohranjal jasno in odprto komunikacijo z drugimi udeleženci v procesu. Pozitivni psihološki kapital predstavlja objektivno zbiranje mnenj in informacij drugih udeležencev, ki nam pomagajo pri dokončnem odločanju. Avtentični vodja sprejema tudi take interese različnih skupin, ki so v konfliktu z njegovimi lastnimi interesi. Pomembno je, da se na podlagi vseh pridobljenih informacij odloča objektivno in deluje relativno nepristransko ne glede na lastne želje in ne glede na pozitivne kot negativne lastnosti osebe. Lasten pozitiven razvoj predstavlja zadnji element avtentičnega vodenja. Avtentični vodja predstavlja za svoje zaposlene vzornika, ki naj bi mu zaposleni sledili. Vodja pomaga svojim zaposlenim pri iskanju samih sebe, odkrivanju svoje identitete in ustvarjanju lastnega pozitivnega razvoja. Pomaga jim pri spreminjanju in razvijanju samih sebe. Vodja v tem primeru ne gleda na svoj zaslužek in lastno napredovanje in se bolj posveča ustvarjanju vrednot in zelenega odnosa s svojimi zaposlenimi (Hinojosa et al., 2014, str. 595–610).

Avtentični vodje razumejo in poznajo samega sebe. Poskušajo delovati skladno s svojimi notranjimi talenti, občutki, mislimi in prepričanji ter zunanji dejavnostmi. Avtentični vodje izhajajo iz samih sebe. Svojo notranjost in svojo osebnost povezujejo z okoljem. Z avtentičnim delovanjem poskušajo navdihovati in motivirati svoje zaposlene, z namenom širjenja svoje avtentičnosti, svojega znanja in samozaupanja. Ko zaposleni privzamejo vrednote avtentičnega vodje, povečajo svoje samozaupanje in verjamejo, da so zmožni pri svojem delovanju narediti nekaj več, dosežati boljše rezultate. Njihova pripravljenost za tveganje se poveča (Hinojosa et al., 2014, str. 595–610).

Tovrstni vodje spodbujajo vseživljenjsko učenje. Njihovo vodenje temelji na samozaupanju in na poznavanju svojih prednosti in slabosti. Ko se pojavi pomanjkanje te lastnosti, zaposleni občutijo negotovost in vodja izgubi zmožnost doseganja avtentičnosti. Torej, zelo pomembna vloga pri vodenju avtentičnega vodje je, da verjame sam vase in v svoje sposobnosti in da se stalno uči in širi pridobljeno znanje (Hinojosa et al., 2014, str. 595–610).

Visoko avtentični vodje pripravijo svoje zaposlene k bolj inovativnemu delovanju. Povečajo jim raven lastnega razvoja, motivacije, poguma in navdušenja nad doseganjem želenih rezultatov. Zaposleni tako povečajo svojo pripravljenost reševanja nastalih težav. Nagnjeni so k večjemu tveganju, saj se tudi v primeru neuspešnih inovativnih rešitev še zmeraj počutijo varne v delovnem okolju. Zaposlenim se poveča njihov psihološki kapital, to so samozaupanje, optimizem in prožnost (Grošelj, Penger, & Černe, 2016, str. 49–72).

1.3 Vodja in njegov pomen

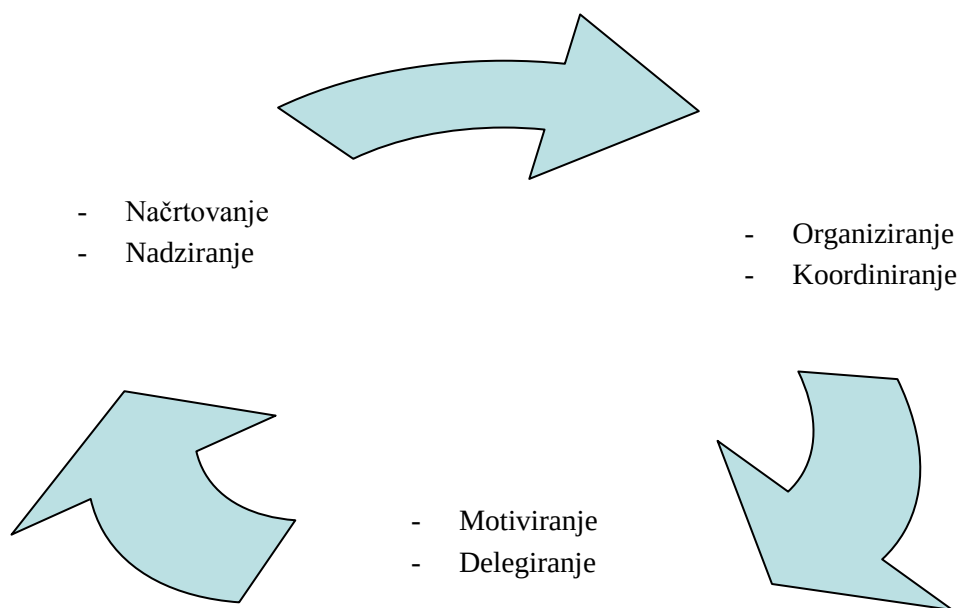
1.3.1 Značilnosti in vloga uspešnih vodij

Današnje hitro spreminjajoče se okolje in pritiski iz okolja zahtevajo od organizacij nenehne izboljšave in razvijanje tako zaposlenih kot načinov poslovanja v organizaciji. Tako okolje potrebuje vodje, katerih osrednja vloga sta motiviranje in usmerjanje svojih zaposlenih z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Vendar se je, zaradi nenehnih pritiskov za izboljšave, prilagajanje tehnološkim, strukturnim in strateškim spremembam v delovnem okolju, skupaj z naraščajočo decentralizacijo, povečala potreba tudi po individualni proaktivnosti zaposlenih (Galy & Yael, 2017).

Zaposleni so kljub motiviranju in spodbujanju vodij vedno bolj prisiljeni delati tudi na lastno pobudo. Proaktivno vedenje zaposlenih, njihova samoiniciativnost, je ključnega pomena za uspešno poslovanje in razvoj. Vendar se moramo zavedati, da ima lahko proaktivnost tudi škodljive posledice za organizacijo, saj določene spremembe in prizadevanja niso vedno uspešni. Tu se ponovno kaže pomembnost vodij, pomen njihovega usmerjanja in motiviranja zaposlenih (Galy & Yael, 2017).

Dober vodja je oseba, ki je sposobna delovati v dinamičnem okolju, uspešno organizirati in prilagoditi svoje zaposlene na spremembe v delovnem okolju. Vodje imajo težko nalogo, pod katero se uvrščajo tako povečanje proaktivnosti zaposlenih, njihovo koordiniranje, motiviranje, nadziranje in hkrati njihovo zadovoljstvo kot tudi opozarjanje na vrsto tveganj, do katerih lahko pride zaradi prevelike proaktivnosti (Galy & Yael, 2017).

Slika 2: Glavne naloge vodje pri vodenju zaposlenih

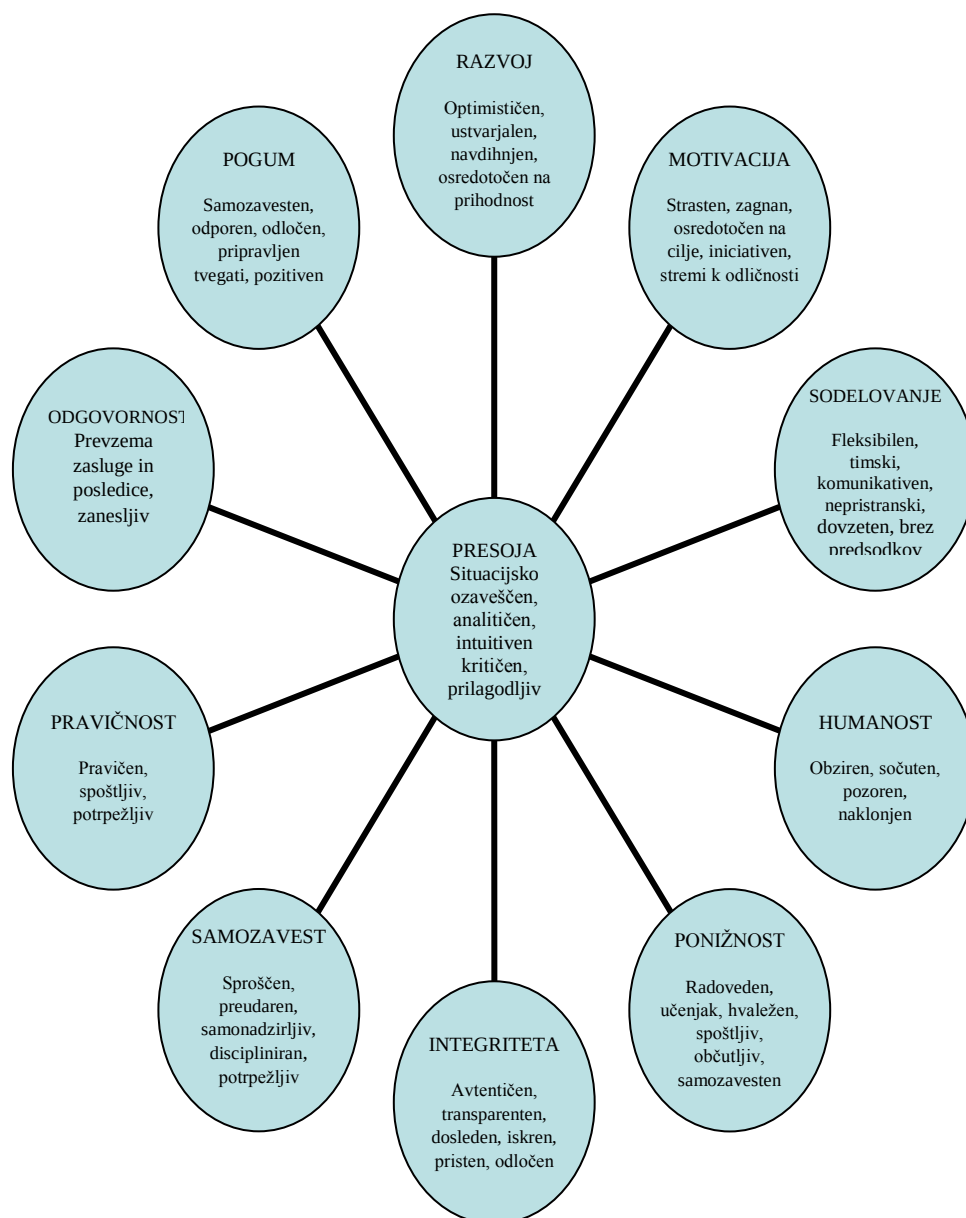


Vir: Povzeto po M. Račnik, Postani najboljši vodja, 2016, str. 12.

Za uspešno opravljanje zgoraj navedenih nalog mora vodja predstavljati vlogo vzornika svojim zaposlenim. To pomeni, da mora biti vodja sposoben ob svojem delovanju ustvariti tako klimo v podjetju, da mu bodo zaposlenimi želeli slediti, da bodo upoštevali skupne cilje organizacije in stremeli k njihovem doseganju. Vodja mora skrbeti, da se bodo njegovi zaposleni razvijali, jih spodbujati k inovativnosti in k večji samostojnosti in uspešnosti pri njihovem delovanju. Zaposleni na tak način dobijo občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji in so pripravljeni delovati učinkoviteje za lastno dobrobit in za dobrobit organizacije (Lester, 2007, str. 304–305).

Za doseganje uspešnega vodenja organizacije mora biti vodja sposoben združevati osebne značilnosti, ki jih prikazuje Slika 3.

Slika 3: Karakteristike, ki so potrebne za uspešno delovanje vodje



Vir: Povzeto po H. G. Seijts & J. Gandz, *Transformational change and leader character*, 2017, str. 2.

Kombinacija zgoraj navedenih osebnih značilnosti vodje povečuje njegove zmožnosti pri vodenju. Vodja, ki mu uspe pridobiti zaupanje in naklonjenost zaposlenih, dobi vodstveno moč, na podlagi katere usmerja zaposlene in določa njihov način delovanja. Skrbi za lasten razvoj in za razvoj zaposlenih, jih ustrezno motivira in spodbuja, z namenom doseganja zastavljenih ciljev organizacije (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016, str. 54–64).

1.3.2 Pomembnost motiviranja vodij

Pri razvoju vodij je treba poleg pomena razvoja osebne identitete in načina obnašanja vodij poudariti tudi pomen psiholoških procesov. Vodje morajo biti zadosti motivirani, da bi lahko uspešno razvijali svoje sposobnosti. Za doseg ustreznih stopnje lastne motiviranosti morajo razumeti pomen vseživljenjskega učenja, torej pomen usposabljanja in samoiniciativnega razvoja. Motivacija za razvoj vodstvenih sposobnosti je opredeljena kot »želja« po vseživljenjskem učenju, razvoju ter izboljšanju vodstvenih sposobnosti in uresničevanju osebnih potreb skozi vloženi trud. Stopnja motiviranosti vodje določa, kako se bo ta osebno razvijal in izobraževal. Pokaže nam, kako se vodja na podlagi lastne motiviranosti zaradi nadaljnjega procesa usposablja in kako implementira naučene sposobnosti skozi vodenje zaposlenih (Reichard & Johnson, 2011, str. 33–42).

Poleg čustev, razvijanja odnosov, osebnostnih značilnosti in stalnega učenja predstavlja motivacija pomemben proces v odnosu do razumevanja človekovega vedenja. Stopnja motivacije se nanaša in deluje v povezavi z drugimi aktivnimi procesi v okolju. Motivacija pri delu je ena od najpomembnejših dejavnosti v organizaciji, saj na podlagi dobre motiviranosti vodij in zaposlenih povečamo stopnjo zaupanja in predanosti med zaposlenimi in organizacijo (Freitas & Duarte, 2017).

1.3.3 Vseživljenjsko učenje vodij in njihov razvoj

Vseživljenjsko učenje in razvoj vodij omogočata, da se ti uspešno prilagajajo stalno spreminjajočemu se okolju znotraj in zunaj organizacije. Vlaganje v razvoj vodij je za organizacije ključnega pomena, saj jim vodje, ki se znajo spoprijeti z vedno novimi spremembami v okolju organizacije, prinašajo veliko konkurenčno prednost. Vseživljenjsko učenje in razvoj vodij lahko opredeljujemo tudi kot vsako samoiniciativno vedenje vodij, osredotočeno na razvoj lastnih vodstvenih zmogljivosti. Vseživljenjsko učenje je pomembno za celotno organizacijo. Vodja ima nalogo, da vodi in motivira zaposlene in je odgovoren za vprašanja, kot so, kaj, kje, zakaj in kako se učiti, da bo organizacija uspešno delovala v hitro spreminjajočem se okolju. Da bi lahko zgoraj navedena vprašanja ustrezno uresničeval, se mora tudi sam ustrezno razvijati in usposablјati. Zato predstavlja vodja aktivnega udeleženca v učnem procesu, ki določa, katere potrebe so najpomembnejše za zadovoljstvo zaposlenih in učinkovito doseganje ciljev organizacije (Reichard & Johnson, 2011, str. 33–42).

Čeprav so vlaganja v človeške vire ključ do uspeha poslovanja organizacije, se organizacije zavzemajo za drugačno, finančno ustrežnejšo strategijo razvoja vodij. Eno izmed strategij razvoja vodij predstavlja uvedba samoiniciativnega osebnostnega razvoja vodij. Osebnostni razvoj vodje pomeni povečevanje zmožnosti hitrega reševanja težav organizacije in ustvarjanje ustvarjalnih idej, ki podpirajo rast in prilagodljivost organizacije. Samoučeče se organizacije, katerih ekipo sestavljajo samoučeči se vodje in

zaposleni, so vedno v prednosti pred konkurenco. Ne samo, da osebni razvoj vodij omogoča organizaciji uspešno prilagajanje stalno spreminjajočemu se okolju, temveč predstavlja za organizacijo tudi stroškovno učinkovitejši način razvoja vodij in zaposlenih. Ključnega pomena za uspešno strategijo samorazvoja vodij organizacije predstavlja praktični del poslovanja v organizaciji (Reichard & Johnson, 2011, str. 33–42).

Osebni razvoj vodje in razvoj vodenja organizacije sta med seboj povezana dejavnika. Če organizacija vlaga v osebni razvoj vodje, pomeni, da se zaveda, da vlaganje v osebni razvoj vodje ne pomeni samo povečanja sposobnosti vodje, temveč njegov napredni način vodenja pozitivno vpliva na celotno delovanje organizacije in na njen uspeh. Pri razvijanju in usposabljanju vodje je poudarek na razvoju osebnih značilnosti posameznika, kot so na primer znanje, vlaganje v razvoj njegovih spretnosti in sposobnosti. Pomembna so vlaganja v razvoj sposobnosti, ki jih zahtevajo vodstvene vloge. Razvoj vodje običajno poteka v obliki formalnega usposabljanja in ob rotaciji delovnih mest ali različnih delavnic. Koordinator programa razvoja vodje določa, kaj in kako naj bi se vodja naučil. V nasprotju z razvojem vodje se z vlaganjem v razvoj vodenja gradi socialni kapital, razvijajo se mrežni odnosi med zaposlenimi in vodjo. Gradijo in razvijajo se medosebne kompetence. Če želi organizacija uspešno poslovati, mora vpeljati tako strategijo poslovanja, ki bo omogočala tako razvoj vodje in človeškega kapitala kot tudi razvoj vodenja in socialnega kapitala organizacije (Reichard & Johnson, 2011, str. 33–42).

Razvoj vodje je dolgotrajen proces, med katerim vodje pridobivajo potrebne izkušnje, kompetence, vedenje in znanje. Koliko bo posamezen vodja motiviran za vseživljenjsko učenje, razvoj in napredovanje ter izkoriščanje danih priložnosti, je odvisno od njegove osebne identitete. Osebna identiteta vodij namreč prikazuje uporabo njegovih lastnih zmoglosti in odziv na stalno spreminjajoče se okolje (Miscenko, Guenter, & Day, 2017, str. 605–620).

Osebna identiteta vodje predstavlja podkomponento, ki nam prikazuje stališče vodje in njegovo razmišljanje o samem sebi kot vodji. Od osebne identitete vodje je odvisno, koliko in katere informacije in znanja bo vodja zbiral ter kako jih bo nato implementiral v svojo vodilno vlogo, usmerjanje zaposlenih in v celoten proces. Pomembno je, da vodja skozi osebni razvoj spozna svoje značajske lastnosti in stalno izboljšuje in razume samega sebe. S takim načinom delovanja bo povečal zaupanje do zaposlenih in njihovo željo po prizadevanju za in uresničevanju zastavljenih ciljev. Razvoj vodje in njegova osebna identiteta, njegove značilnosti in zmoglosti se lahko na začetku pokažejo tudi v negativni obliki, in sicer kot dvom o lastnih vodstvenih sposobnostih. Tako negativno obliko razvoja lahko še dodatno poglobimo, če se vodja začne primerjati z družbenimi pričakovanji drugih udeležencev v okolju. Težava negativnih učinkov osebnostnega razvoja vodja rešuje na tak način, da se poglobi v nadaljnje razvijanje in spoznavanje samega sebe. Ob tem spozna, kdo sploh je, kaj želi ter svoje prednosti in slabosti. Njegova osebnost se med

zgoraj opisanim razvojem spreminja in utrjuje, vodja postaja močnejši, poveča se njegovo samozaupanje, kar izboljša tudi njegovo vodilno sposobnost (Miscenko, Guenter, & Day, 2017, str. 605–620).

Implementacija organizacijske strategije poslovanja, ki podpira osebni razvoj vodje, se s časom pokaže v izboljšanju odnosov poslovanja in v boljših finančnih rezultatih poslovanja. Če se vodje naučijo, kako samostojno vplivati na osebni razvoj in implementirati tako delovno okolje, ki to podpira, potem s tem omogočijo dosmrtno možnost osebnega učenja in razvoja. Za različna področja organizacije pomenijo taki vodje dolgoročno strateško rast in razvoj. Pomembno je, da se vodja nauči videti različne priložnosti in jih pozitivno izkoristiti tako za osebno zadovoljstvo kot za pozitiven prispevek k organizaciji (Reichard & Johnson, 2011, str. 33–42).

2 OBVLADOVANJE STRESA

Stres lahko definiramo kot kombinacijo psiholoških in fizioloških odzivov posameznika na zaznane nevarnosti ali grožnje iz okolja. Hans Selye je predstavil splošni prilagoditveni sindrom (angl. *General Adaptation Syndrom – GAS*). Poudaril je učinke stresa in opredelil tri faze stresnih reakcij, to so alarmna reakcija, odpor oziroma prilagoditev in kot tretja izgorevanje oziroma izčrpanost. Pomembno je, da stres pravočasno zaznamo in prisotnost stresa na primeren način obvladujemo in zmanjšujemo (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2017, str. 80–83).

2.1 Stres na delovnem mestu in njegovi vzroki

Stres na delovnem mestu predstavlja večinoma negativen odnos zaposlenih in njihovega delovnega okolja. Kljub temu da vodje in drugi zaposleni delujejo v izjemo stresnih situacijah, se le majhno število organizacij osredotoča na obvladovanje delovnega stresa. Nasprotno, pritiski in zahteve s strani vodstva postajajo vedno večji, delovni čas vodje in zaposlenih se daljša. Zahteve po večji produktivnosti na delovnem mestu in po večji kakovosti dela povečujejo konkurenco v delovnem okolju. Poveča se skrb zaradi izgube delovnega nadzora in izgube delovnih mest. Tako zaposleni kot vodje ob neustreznih delovnih pogojih doživljajo stres (Lovelace, Manz., & Alves, 2007, str. 374–387).

Vzroki za stres so lahko fizičnega ali psihološkega izvora. Fizičnega izvora so na primer hrup v delovnem okolju, težke vonjave, slaba osvetljenost ipd., medtem ko se težja oblika, psihološka oblika stresa, pojavlja zaradi delovne preobremenjenosti, časovnega pritiska, delovnih konfliktov, prevelike fluktuacije kadra ipd. V času uvajanja sprememb se v organizaciji povečuje količina delovnega stresa. Nadrejeni vsakodnevno povečujejo zahteve in odgovornost nad vodenjem in izvajanjem teh zahtev. V takih delovnih razmerah je zato zelo pomembna komponenta, vendar velikokrat s strani organizacij spregledana, vlaganje v razvoj vodij in zaposlenih. Vlaganje organizacije v učenje nadzorovanja in

obvladovanja delovnega stresa pripomore k izboljšanju učinkovitosti poslovanja in k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu (Lovelace, Manz, & Alves, 2007, str. 374–387).

Današnji vodje delujejo v kompleksnem delovnem okolju, za katero so značilni globalizacija, hiter tehnološki napredek, zmanjševanje virov in povečevanje stroškov delovanja organizacije. Organizacije so primorane posvečati več pozornosti obvladovanju stroškov poslovanja in morebitnemu prestrukturiranju. Povečuje se prožnost delovnega časa zaposlenih za nedoločen čas. Osrednjo vlogo pri uresničevanju in uvajanju potrebnih sprememb organizacije imajo vodje. Zaradi njihove preobremenjenosti se hitro pojavita nezaupanje v lastne sposobnosti in stres ob izvajanju vodenja. Pri vodenju morajo zadovoljiti tako svoje nadrejene kot tudi biti učinkoviti do svojih zaposlenih in jim predstavljati neke vrste zgled. Zaposlene morajo pripraviti tako na negativne kot na pozitivne učinke sprememb. Previsoke zahteve nadrejenih pri uvajanju sprememb v delovanje organizacije, prekomerna obremenitev in prekomeren stres lahko vodje posledično pripeljejo do prevelike delovne izčrpanosti in delovne izgorelosti. Prekomerna izčrpanost izvira iz delovne preobremenjenosti, delovna izgorelost pa se prikazuje kot motnja, ki lahko pripelje do psihičnega zloma. Medtem ko lahko prekomerno izčrpanost odpravimo že s počitkom, moramo delovno izgorelost dolgotrajno zdraviti, da bi povrnili prvotno stanje vodje oziroma zaposlenega. Posledično bi morale organizacije, v izogib prekomerni izčrpanosti in delovni izgorelosti, več pozornosti posvečati reševanju delovnih konfliktov in razbremenitvi delovnih nalog z visokimi zahtevami in majhnim nadzorom dela (Lovelace, Manz, & Alves, 2007, str. 374–387).

Z ustreznim načinom vodenja in komuniciranja na delovnem mestu lahko organizacije ustvarijo pozitivno in aktivno delovno okolje. Poznamo individualni in skupinski način vodenja. Ob zadostni količini motiviranosti vodje in njegove želje po individualnem vodenju lahko prav tako naletimo na manjše težave pri opravljanju delovnih nalog in doseganju zastavljenih osebnih in organizacijskih ciljev. S priučenim individualnim vodenjem postanejo vodje bolj samozavestni in zadovoljni, naučijo se delovati bolj organizirano, njihova raven stresa se zmanjša in delovanje tudi v stresnih situacijah postane učinkovitejše. S skupinskim ali organizacijskim načinom vodenja, to je delitvijo vodenja, se lahko znebimo preobremenjenosti vodij in tako ponovno zmanjšamo količino prisotnega stresa. Učinek se kaže v večjem zadovoljstvu in učinkovitosti vodij (Lovelace, Manz, & Alves, 2007, str. 374–387).

2.1.1 Vrsta zaposlitve

Vrste zaposlovanja ali pogodbe o zaposlovanju lahko kategoriziramo glede na trajanje, in sicer kot pogodbe za nedoločen čas in za določen čas. Pogodbe o zaposlitvi za določen čas imajo zaposleni, za katere se ne pričakuje, da bodo v organizaciji dlje časa, temveč se bo njihovo delovno razmerje v bližnji prihodnosti prekinilo. Negotova oziroma začasna zaposlitev v primerjavi z zaposlitvijo za nedoločen čas deluje negativno na zaposlene. Za

tovrstne zaposlitve so večinoma značilni slabši delovni pogoji kot za zaposlene za nedoločen čas. Poklicne poškodbe in odsotnosti z dela so pogostejše. Samozavest in učinkovitost zaposlenih, ki so primorani redno menjati delodajalce, se znižata, poveča se prisotnost stresa. Možnosti za razvoj in napredovanje so manjše kot pri zaposlitvah za nedoločen čas. Stres vpliva negativno na zdravje zaposlenih in na njihovo nadaljnjo motiviranost za uspeh (Ray, Kenigsberg, & Pana-Cryan, 2017, str. 46–56).

2.1.2 Dnevna preobremenjenost

Dnevna preobremenjenost na delovnem mestu negativno vpliva na fizično in psihično stanje zaposlenega. Kratkoročno se kaže v možni večji učinkovitosti in zagnanosti zaposlenega. Dolgoročno pa lahko močna preobremenjenost na delovnem mestu privede zaposlenega do kronične izčrpanosti in izgorelosti. Pojavita se pomanjkanje energije in motivacije na delovnem mestu. Učinkovitost zaposlenega, njegovo zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost se zmanjšajo. Dolgoročna preobremenjenost na delovnem mestu lahko posameznike privede tudi do resnih zdravstvenih težav. S tovrstnim načinom poslovanja lahko organizacija nevede povzroči dodatne stroške in s tem negativen vpliv na celotno delovanje organizacije (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2017, str. 93).

2.2 Posledice stresa

2.2.1 Vpliv stresa na sposobnost odločanja in na organizacijo

Delovno okolje organizacije pozitivno ali negativno vpliva na vse udeležence v organizaciji, tako na zaposlene kot na lastnike. Da bi organizacija lahko razumela, zakaj do teh vplivov prihaja, je pomembno, da pravočasno načrtuje in razume svoje delovanje. Pozitivni in negativni vplivi delovnega okolja na udeležence povzročajo pozitivno ali negativno obliko stresnih situacij v delovanju (Palaïou, Zarola, & Furnham, 2016, str. 12).

2.2.1.1 Pozitivni organizacijski odnosi in njihov vpliv na delovanje

V delovnem okolju se srečujemo z različnimi koncepti, ki so med seboj tesno povezani in vplivajo na naše delovanje. Mednje sodijo na primer predanost organizaciji in delu, angažiranost za izvajanje delovnih nalog, stopnja vključenosti v poslovanje organizacije in zadovoljstvo udeležencev. Zadovoljstvo zaposlenih se kaže z njihovim osebnim odzivom na rezultat izvajanja delovnih nalog. Bolj kot bodo nadrejeni zadovoljni z izvedbo in končnim rezultatom delovne naloge, večji bodo zadovoljstvo, učinkovitost in motiviranost zaposlenega pri nadaljnjem delovanju. V nasprotnem primeru obstaja večja možnost, da bodo zaposleni razvili odpor do nadaljnjega delovanja, kar vodi v povečanje količine stresa prisotnega pri delu in do manjše učinkovitosti. Angažiranost pri izvajanju delovnih nalog predstavlja nasprotje delovni izgorelosti. Zaposleni, ki dosegajo dobre rezultate pri izvajanju delovnih nalog, ostajajo pri nadaljnjem delovanju še naprej zadovoljni, pozitivni

in predvsem učinkoviti. Stopnja vključenosti v poslovanje in občutek pripadnosti organizaciji sta v veliki meri odvisna od tega, kako se vodstvo obnaša do svojih zaposlenih in kako zaposleni zaznavajo povratne informacije vodstva. Podpora s strani vodstva in organizacije ter občutek cenjenosti in vključenosti vodijo zaposlenega k večji učinkovitosti in zagnanosti pri izvajanju delovnih nalog in k večjemu zadovoljstvu. Zaposleni se v realnem svetu velikokrat znajdejo na točki, kjer se ne čutijo kot del organizacije, kar povzroča težave in stroške pri nadaljnjem poslovanju organizacije (Palaiou, Zarola, & Furnham, 2016, str. 12–16).

2.2.1.2 Negativni organizacijski odnosi in njihov vpliv na delovanje

Obstajajo različni preizkusi in koncepti, ki merijo negativne organizacijske odnose in njihov vpliv na delovanje udeležencev. Poklicna izgorelost predstavlja nasprotje angažiranosti pri delu in delovni zagnanosti. Zaznamujejo jo tri glavne dimenzije, in sicer delovna izčrpanost, cinizem oziroma depersonalizacija in delovna odsotnost. Naš vsakdanjik je neprestano izpostavljen stresnim situacijam. V večini primerov se stres kaže kot neke vrste neobvladljiv, nepredvidljiv in preobremenjen del v življenju posameznika. Vodje in zaposleni, ki dosegajo visoko stopnjo zaznanega stresa, postanejo tako fizično kot psihično šibkejši od drugih. Preobremenjenost in osebna čustvena izčrpanost povzročita manjšo učinkovitost in uspešnost pri delovanju vodje ali zaposlenega, kar negativno vpliva tudi na njegovo nadaljnje zadovoljstvo, zdravje in zasebno življenje. Spremembe v vedenju in načinu zaznavanja okolja lahko v nadaljnjem delovanju povečujejo možnosti tveganja za različna bolezenska stanja posameznikov. Fizično zdravje posameznikov je negativno povezano z njihovo delovno odsotnostjo in učinkovitostjo (Palaiou, Zarola, & Furnham, 2016, str. 12–16).

2.2.1.3 Vpliv stresa na organizacijo in njene stroške

V današnjem konkurenčnem okolju predstavljajo poskusi zniževanja proizvodnih stroškov eno izmed prednostnih nalog večine organizacij. Poleg nihanja cen surovin in drugih proizvodnih materialov velik del stroškov organizacije predstavljajo poškodbe na delu, fluktuacija zaposlenih in neustreznost delovnih pogojev v organizaciji. Z uvajanjem različnih in primernih strategij poslovanja v organizaciji se lahko dosežejo zmanjšanje števila delovnih nezgod v delovanju, izboljšanje delovnih pogojev organizacije in posledično nižji stroški poslovanja organizacije. Poškodbe pri delu in drugi neustrezni delovni pogoji povzročajo med zaposlenimi različne stopnje stresa, kar povzroča organizaciji še dodatne stroške (Mansour, 2016, str. 283–288).

Zaposleni in vodje ne delujejo več kot celota ali skupina, prihaja do razhajanj in do poslabšanja družbenih razmerij v njihovem delovanju. Slabi pogoji v organizaciji, napeto delovno vzdušje in odnosi med zaposlenimi in vodjami vodijo v odpuščanja in fluktuacijo delovne sile. Zaposlovanje novega kadra in usposabljanje delavcev za uspešno delovanje

organizacije pa vodita v ponovno povečanje stroškov organizacije. Čas, ki ga organizacija izgubi zaradi raziskav delovnih nesreč v poslovanju, občutno poveča splošne stroške organizacije. Izgubljeni čas namreč povzroči zmanjšanje količine opravljenega dela, povečanje opravljenih nadur in povečanje administrativnega dela. Delovne nesreče, za katere se ugotovi, da so bile povzročene zaradi oslabitve delovne opreme in stresnih situacij, v katerih zaposleni delujejo, prav tako uvrščamo med proračunske obremenitve organizacije. Organizacija je velikokrat v takih primerih deležna stroškov, ki nastanejo zaradi sodnih postopkov reševanja nastalih težav, zaradi pravnih kazni in celo zaradi prekinitve celotnega proizvodnega načrta organizacije. Tovrstne posledice vplivajo na nezadovoljstvo kupcev, zmanjšajo konkurenčni položaj organizacije, kar se kaže tudi v njenih končnih skupnih prihodkih (Mansour, 2016, str. 283–288).

Za spodbujanje manj stresnih delovnih pogojev v organizaciji je treba razumeti vzroke, ki povzročajo stres med zaposlenimi in vplivajo na njihovo delovanje. Delovna mesta, pri katerih je prisotna velika količina stresa, zmanjšujejo motivacijo in učinkovitost zaposlenih. V stresnih situacijah postanejo zaposleni manj produktivni in več odsotni kot tisti zaposleni, ki delujejo v manj stresnih delovnih pogojih. Čeprav lahko v redkih primerih stres izzove tudi pozitivne učinke poslovanja, se največkrat kaže kot negativen vpliv na uspeh organizacije. Brez dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji in dobre komunikacijske strukture vodje zelo težko ugotovijo prave povzročitelje stresnih situacij. Nočne izmene, preobremenjenost na delovnem mestu in prekomeren delovni čas nedvomno spadajo med stresorje in med povzročitelje delovnih nesreč ter tako zmanjšujejo količino delovne produktivnosti. Vodje morajo ustvariti tako delovno okolje, ki bo čim bolj preprosto, varno in sproščeno. Udeleženci v takem delovnem okolju lažje razmišljajo, prihajajo do učinkovitejših ugotovitev in izboljšujejo rezultate poslovanja (Mansour, 2016, str. 283–288).

2.2.2 Poklicna izgorelost na delovnem mestu

Poklicna izgorelost je psihološki odziv posameznika na kronični delovni stres. Delovna oziroma strokovna sposobnost posameznika in njegovo tako psihološko kot fizično stanje se poslabšajo. Posledično se učinkovitost delovanja organizacije lahko zmanjša in povečajo se stroški poslovanja. Do poklicne izgorelosti pride zaradi prevelike delovne preobremenjenosti, ob kateri se pojavijo še raznovrstne psihološke težave. Zaradi prevelikih pritiskov in pričakovanj, tako iz zunanjega kot iz notranjega okolja posameznika, začne ta zaradi preobremenjenosti čutiti pomanjkanje samozavesti pri opravljanju svojih delovnih nalog. Sčasoma pride do preutrujenosti posameznika, pojavijo se občutki tesnobe in čustvena nestabilnost, ki vodijo v depresivno obdobje. Poklicna izgorelost ima lahko tudi resne zdravstvene posledice, kot so hude poškodbe, sladkorne bolezni, srčne bolezni in tudi možnost prezgodnje smrti. Zato je pomembno, da stanje poklicne izgorelosti začnemo pravočasno obravnavati in ustrezno zdraviti. Predispozicija delovne izčrpanosti vključuje na primer značilnosti, kot so velika delovna obremenitev,

konflikti vlog, pomanjkanje samozaupanja, majhna predvidljivost, pomanjkanje sodelovanja in socialne podpore posameznika. Osebne značilnosti posameznika v povezavi z njegovim delovnim mestom lahko pot do poklicne izgorelosti zavirajo ali pospešujejo (Ahola, Toppinen, & Seppänen, 2017, str. 1–11).

Poklicna izgorelost torej predstavlja odziv na kronične poklicne strese, nastale zaradi preobremenjenosti in izčrpanosti posameznika ali skupine. Posameznik na tej stopnji delovanja hitro izgubi zanimanje za delo, njegova sposobnost in samopodoba se zmanjšata, pozitivni občutki pripadnosti posameznika organizaciji lahko povsem izginejo. Organizacije, ki se posvečajo svojim zaposlenim in vlagajo v njihov razvoj, imajo večje možnosti, da se delovni izčrpanosti in poklicni izgorelosti povsem izognejo. Če bo vodja znal izkoriščati dane priložnosti v poslovanju, negativne izkušnje postopoma spreminjati v pozitivne in se ob tem osebno sam razvijati, se bosta njegova samopodoba in samozaupanje povečala. Posledično se bodo izboljšale njegove sposobnosti delovanja in moč. Tako pozitivno delovanje vodje izboljša delovno klimo med zaposlenimi in poveča mentalno odpornost zaposlenih v težkih obdobjih delovanja organizacije (Upadaya, Vartiainen, & Salmela, 2016, str. 101–108).

2.3 Obvladovanje stresa in njegovo odpravljanje

V današnjem času poznamo že nešteto različnih tehnik za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Stres lahko definiramo kot situacijo, nastalo v delovanju organizacije, ki pri zaposlenem povzroči spremembe v njegovem psihičnem ali fizičnem stanju. Spremembe zaradi tovrstnih situacij vodijo zaposlenega večinoma k nefunkcionalnemu delovanju v organizaciji (Ahola, Toppinen, & Seppänen, 2017, str. 1–11).

Poznamo tri stopnje obvladovanja stresa, in sicer primarno, sekundarno in terciarno stopnjo. Primarna stopnja obvladovanja se zavzema za to, da bi odkrili, zmanjšali in odstranili čim večje število stresorjev, ki so prisotni med zaposlenimi in njihovim delovanjem. Zavzemajo se za sproščeno in zdravo delovno okolje, v katerem zaposleni čutijo podporo nadrejenih in večje lastno zadovoljstvo, z namenom preprečevanja začetkov razvoja delovne izčrpanosti in pregorelosti. Primarno fazo obvladovanja in odpravljanja stresa štejemo za eno od najuspešnejših metod obvladovanja stresa s strani managementa organizacije. Sekundarna stopnja obvladovanja stresa je namenjena reševanju in nudenju pomoči določeni skupini zaposlenih, pri kateri je količina stresa in delovne izčrpanosti že prisotna, z namenom preprečitve aktualizacije poklicne izgorelosti. Zavzema se za usposabljanje vodij in drugih udeležencev za večjo odpornost proti stresnim situacijam v organizaciji. Posveča se tudi ustvarjanju boljše samopodobe in samozavedanju udeležencev. Zadnja, terciarna stopnja pa je namenjena udeležencem, ki že trpijo posledice delovne preobremenjenosti in poklicne izgorelosti, z namenom, da bi preprečili stanje popolne delovne nesposobnosti in z namenom izboljšanja njihovega tako fizičnega kot psihološkega stanja. V tej fazi se udeležencem posvečajo na tak način, da jim svetujejo,

poročajo in jim nudijo različne vrste pomoči pri njihovem delovanju. Posameznik mora kljub veliki delovni aktivnosti in stresorjem na delovnem mestu najti čas tudi za prosti čas in individualno relaksacijo, kot so druženja s prijatelji, sprehodi, ukvarjanje s športom ipd. (Ahola, Toppinen, & Seppänen, 2017, str. 1–11).

Med načine obvladovanja stresa spada tudi kognitivna terapija obnašanja udeležencev. Psihološke težave posameznikov, med katere uvrščamo tudi stres, so tesno povezane z njihovim načinom razmišljanja in obnašanja. Pri taki vrsti terapije se je treba najprej seznaniti s posameznikovimi težavami in jih nato poskusiti rešiti na podlagi njegovih osebnih značilnosti, v skladu z njegovim razmišljanjem in obnašanjem. Kognitivna teorija obvladovanja stresa trdi, da negativno razmišljanje posameznikov in njihovo neobičajno vedenje ne povzročata vedno njihovih negativnih psiholoških težav, temveč se pravi vzrok skriva v zatiranju osebnih čustev (Cooper & Leiter, 2017, str. 284–295).

2.3.1 Individualno obvladovanje stresa

Obvladovanje stresa, prisotnega v delovanju organizacije, je tesno povezano s konceptom situacijske ozaveščenosti. Pomembno je, da tako pri individualnem obvladovanju stresa kot pri skupinskem obvladovanju zaznamo vse pomembne elemente v delovnem okolju v dani situaciji, ki se nanašajo na delovanje organizacije. Na podlagi ustrezne situacijske ozaveščenosti so posamezniki sposobni razvijati učinkovitejše strategije za reševanje nastalih težav. Ob popolni in natančni situacijski ozaveščenosti pa so posamezniki sposobni težave pravočasno in popolnoma odpraviti in izboljšati strategijo poslovanja. Pomembno je, da se posameznik pri vsem tem zaveda, da situacijska ozaveščenost ne pomeni sprejemanja odločitev, temveč predstavlja le pripomoček, na podlagi katerega lažje sprejmemo prihodnje odločitve poslovanja. Objektivno situacijsko ozaveščanje ne predstavlja trajne ohranitve pomembnih informacij v delovanju posameznika (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

V današnjem dinamičnem okolju se lahko hitro zgodi, da izgubimo pomembne informacije. Poleg dinamičnega okolja vplivajo na cilj situacijske ozaveščenosti tudi drugi konstrukti, kot so cilji posameznika in težavnost delovnih nalog. Preobremenjenost posameznika v delovnem okolju, zaradi težavnosti in prevelikega obsega delovnih nalog in zaradi drugih negativnih dejavnikov v notranjem in zunanem okolju posameznika, vpliva na posameznikove zmožnosti pri doseganju zastavljenih ciljev. Tovrstni negativni vplivi spodbudijo negativne občutke posameznika, negotovost v njegovem delovanju in posledično stres zaradi osebnega nezadovoljstva. Ob veliki prisotnosti akutnega stresa postane situacijska ozaveščenost manjša in njeni cilji težje dosegljivi. Stresne situacije lahko vodijo posameznika tudi k prevelikemu samozaupanju pri opravljanju delovnih nalog. Preveliko samozaupanje pa pripelje do napačnih odločitev. Čeprav ima posameznik občutek, da deluje povsem uspešno in pravilno v dani situaciji, se sčasoma pokažejo negativni rezultati njegovega delovanja. Posamezniki, ki so bolj subjektivno povezani z

delovanjem organizacije, bodo manj situacijsko ozaveščeni in bolj neučinkoviti, kot pa posamezniki, ki so bolj objektivno povezani in ozaveščeni (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

Pri individualnem obvladovanju stresa je pomembno, da se čim bolje seznanimo z izvorom nastalega stresa in ga nato objektivno tudi predelamo. Stres je najlažje obvladati v začetnih fazah, zato je pomembno, da ga je posameznik sposoben čim prej zaznati in se z njim spoprijeti. Dobra časovna organizacija in odločnost posameznika pozitivno pripomoreta k njegovemu obvladovanju stresa. Na individualno obvladovanje stresa vpliva posameznikov način življenja. Pomembno vlogo igra njegov družveni del življenja, saj se ob njem posameznikom uspe sprostiti in uničiti negativne vplive iz okolja. Na posameznikovo obvladovanje stresa vplivajo tudi njegov način prehranjevanja, posvečanje športu in zadostna količina počitka. Pri vsem tem je pomembno, da posameznik vzdržuje svojo samozavest oziroma pozitivno samopodobo (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

2.3.2 Skupinsko obvladovanje stresa

Sistemiški pristop k situacijski ozaveščenosti poudarja skupinska spoznanja bolj kot individualna spoznanja. V vsakem timu se porajajo številne razlike. Porazdeljena situacijska ozaveščenost se nanaša na time, ki si prizadevajo za različne, vendar sorodne cilje. Prekrivanje med situacijsko ozaveščenostjo vsakega člana tima je odvisno od povezanosti teh ciljev. Člani tima imajo pogosto različne poglede na situacije, v katerih se znajdejo. Verbalna in neverbalna komunikacija enega člana tima lahko vplivata na situacijsko ozaveščenost drugega člana tima, tako da ga prisilita k določenim dejanjem v določeni situaciji. Skupinsko obvladovanje stresa in njihova situacijska ozaveščenost temeljita na skupnih namenih celotnega tima. Vsi člani skupine si prizadevajo za približno enake cilje. Njihovo sodelovanje temelji na spoštovanju, predanosti, timskem delu in zaupanju. S takim načinom timskega dela dosežejo zaposleni boljše delovne pogoje in zadovoljstvo. Prisotnost stresa v njihovem delovanju se zmanjša, njihova produktivnost pa poveča (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

Skupinska situacijska ozaveščenost ima tudi negativne strani delovanja. Ekipa lahko namreč zaradi skupinske situacijske ozaveščenosti dobi različne poglede na pravilnost izvedbe naloge. Pri udeležencih, ki sodelujejo v ekipi, se pojavita zavajanje in zmeda. S porazdeljeno situacijsko ozaveščenostjo lahko vsak član tima sam interpretira uporabnost informacije, ki jo pridobi od drugega člana tima. Z deljeno situacijsko ozaveščenostjo pa lahko prekomerna samozavest enega člana tima vpliva na mnenje drugega člana. Člani tima zato niso zmožni sami ugotoviti uporabnosti pridobljene informacije. Verjetnost pojava stresa, ki ga povzroči čezmerna samozavest glede situacijske ozaveščenosti, je torej večja pri deljeni situacijski ozaveščenosti kakor pri porazdeljeni situacijski ozaveščenosti (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

Stres in timsko delovanje v organizaciji predstavljata dva nasprotujoča si pojma. Stres ogroža dobro počutje posameznikov. Čutijo se negativni vplivi tako iz zunanjega kot iz njihovega notranjega delovnega okolja. Medtem pa timsko delo sprošča delovno okolje posameznikov in deluje pozitivno na zadovoljstvo celotnega tima. Timi, v katerih so vsi sodelujoči zelo angažirani za doseg zadanih ciljev, delujejo bolj povezano, zato so tudi duševno odpornejši proti negativnim dogodkom v njihovem delovanju. Stresne situacije se ob veliki timski povezanosti in zaupanju pojavljajo v manjšem obsegu kot po navadi. Za uspešno timsko obvladovanje stresa je pomembno, da imajo vsi udeleženci občutek pomembnosti in pripadnosti timu. Pomembna je prisotnost motivacije in pozitivnih čustev pri njihovem delovanju. Tako se čutijo enakovredne drugim in delujejo učinkoviteje in so odpornejši proti negativnim vplivom delovnega okolja (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

2.3.3 Organizacijsko obvladovanje stresa

Organizacija lahko ob primerni ozaveščenosti in strategiji nadzira dejavnike, ki povzročajo stres, in s tem izboljša počutje in delovanje svojih zaposlenih. Količino prisotnih stresorjev, ki zavirajo uspešnost delovanja organizacije, lahko zmanjšuje na različne načine. Rešitve, kot so preoblikovanje delovnega programa, fleksibilen delovni čas, ustvarjanje boljših delovnih pogojev in razvijanje pozitivnih komunikacijskih odnosov med zaposlenimi in vodjami, lahko pripeljejo do večje uspešnosti poslovanja organizacije. Ob pozitivni organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih se količina prisotnih stresorjev manjša. Možnost, da bi zaposleni stres zaznali kot grožnjo ali nevarnost, je manjša, z njihovim zadovoljstvom v organizaciji se poveča lastna motivacija za delo in nadaljnji razvoj, kar vodi v povečanje možnosti za uspešnost poslovanja organizacije (Price & LaFiandra, 2017, str. 52–60).

3 ANALIZA IZBRANEGA PRIMERA: VODENJE IN OBVLADOVANJE STRESA NA PRIMERU PODJETJA MCDONALD'S – GORNJA AVSTRIJA

3.1 Predstavitev podjetja McDonald's – Avstrija

McDonald's je močna mednarodna blagovna znamka in spada med ene najbolj zakoreninjenih družb v Avstriji in po svetu. Njeni začetki segajo v leto 1955, ko je Ray Kroc odprl prvo restavracijo v McDonald's sistemu v Ameriki. Ime McDonald's je priimek bratov Richarda in Mauricea McDonald, katerih ideja je bila ustvariti dobro organizirano kuhinjo in poceni ter kakovostno postrežbo gostom v čim krajšem času. Od tod tudi izvira logotip družbe McDonald's, ki spada med ene najprepoznavnejših na svetu. Danes so to restavracije, ki se ukvarjajo s proizvodnjem in prodajo hitre hrane. Proizvajajo hamburgerje, cheesburgerje, piščančje proizvode, raznolike oblike pripravljenega

krompirja, vegetarijanske proizvode, proizvode za otroke, brezalkoholne pijače in različne vrste sladic in sladoledov (McDonald's Franchise GmbH, 2018).

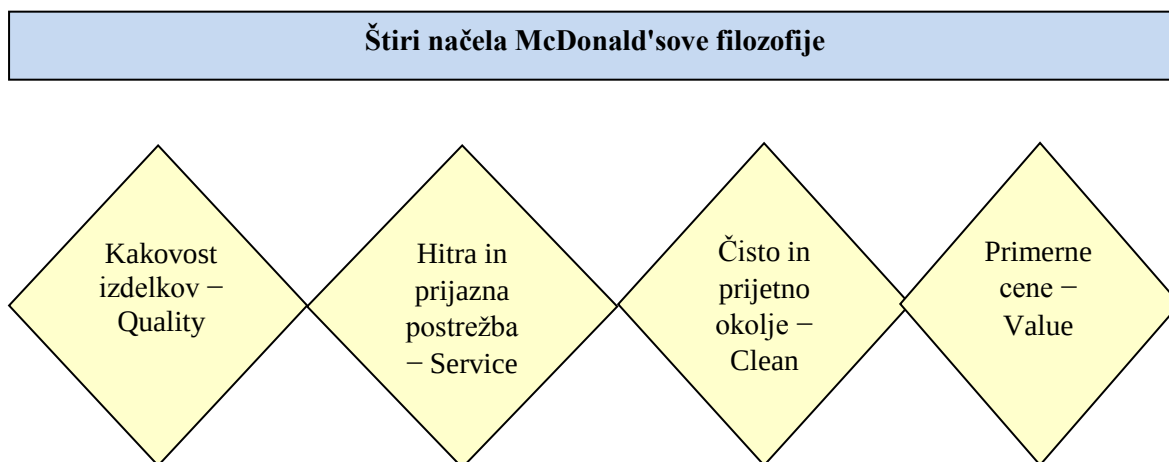
Slika 4: Logotip podjetja McDonald's in logotip za njihov McCafé



Vir: Franchise McDonald's GmbH, Logo der Kette McDonald's und McCafe McDonald's, 2018.

Podjetje McDonald's je ukoreninjeno v več kot 119 državah po svetu. V 39 evropskih državah imamo odprtih več kot 7300 restavracij. Prva restavracija v Avstriji se je odprla leta 1977 na Dunaju. V Gornji Avstriji je bilo do leta 2013 odprtih vsega 27 restavracij, katerih število se je do tega leta že povečalo. Trenutno je skupno že več kot 195 restavracij v Avstriji, imajo več kot 9500 zaposlenih in več kot 158 milijonov gostov letno. Od tega jih imamo v Gornji Avstriji zaposlenih več kot 1200 in več kot 22 milijonov gostov letno. Pomemben del poslovanja in prihodkov predstavlja tudi McDonald'sov McCafé. V Avstriji jih je trenutno odprtih 176, 24 jih je v Gornji Avstriji. McCafé ponuja gostom različne vrste kav in sladic (McDonald's Franchise GmbH, 2014).

Slika 5: Glavna načela McDonald'sove filozofije



Vir: McDonald's Franchise GmbH, 12 Bestandteile effektiver schichtführung, ROIP Europe, 2015.

Prav tako so z namenom povečanja zadovoljstva gostov in povečanja dobička poslovanja odprli tako imenovani McDrive. McDrive je namenjen tisti vrsti gostov, ki preživijo večino časa na poti oziroma nimajo časa za daljši postanek in počitek v restavraciji. S tako strategijo delovanja jim je uspelo pridobiti še tisti del gostov, ki so bili časovno omejeni in so iskali hitro vrsto prigrizkov (Mcdonald's Franchise GmbH, 2014).

McDonald'sovih 85 odstotkov vseh restavracij po celi Avstriji je dodeljenih 43 franšizam. McDonald's predstavlja eno izmed največjih gostinskih podjetij na svetu, v Evropi in prav tako v Avstriji. K uspešnosti podjetja veliko prispevajo pomembna štiri načela, prikazana na Sliki 5, na podlagi katerih podjetje posluje (Mcdonald's Franchise GmbH, 2014).

McDonald's se zaveda, da sta ključnega pomena za uspešnost njegovega delovanja kakovost izdelkov in zadovoljstvo gostov. Za kakovost hrane skrbijo tako, da ponujajo burgerje, narejene iz 100-odstotnega govejega mesa, proizvedenega v Avstriji. Vse proizvode delajo iz sestavin, ki so pridobljene in vzgojene izključno v Avstriji. Z letom 2016 so v Avstriji z namenom izboljšanja kakovosti izdelkov uvedli nov sistem delovanja, in sicer izdelovanje prehrabnih izdelkov po naročilu. Namen je bil, da bi gosti v kratkem času dobili sveže narejene in cenovno ustrezne prehrabne izdelke (Mcdonald's Franchise GmbH, 2014).

Zavzemajo se za hitro in prijazno postrežbo. Za uresničevanja tega načela skrbijo na tak način, da imajo redno sestanke in dodatna izobraževanja in usposabljanja z vsemi zaposlenimi. Izobraževanja se nanašajo tako na izboljšanje produkcije proizvodov z nižjimi stroški kot na odnos med samimi zaposlenimi in odnos zaposlenih do njihovih gostov (Mcdonald's Franchise GmbH, 2014).

Ker delujejo v prehrabni industriji, se obenem tudi zavedajo, da sta za ohranjanje stalnih in pridobivanje novih gostov pomembni tudi čistoča in prijetnost tako notranjega kot zunanjega okolja restavracije McDonald's. Za prijetnejše in udobnejše okolje so restavracije zgradili in obnovili na tak način, da so bolj primerne in mamljive tako za mlade družine kot za posameznike, invalide in starejše. Skoraj vsaka McDonald'sova restavracija v Avstriji ima na voljo brezplačno brezžično omrežje, najnovejše restavracije pa imajo vgrajene tudi tablične računalnike, primerne tako za odrasle kot za otroke. Večina jih ima urejene tudi notranje in zunanje igralnice za najmlajše obiskovalce restavracije, ki so primerne tudi za praznovanje rojstnih dni in za druge vrste zabav za najmlajše. Sanitarije so prilagojene za invalide in primerne tudi za nego dojenčkov (Mcdonald's Franchise GmbH, 2014).

Pod zadnje načelo spadajo primerne cene McDonald'sovih proizvodov in storitev. Kljub temu da cene proizvodov z leti naraščajo, število gostov ostaja enako. Ključna sprememba v letu 2015 je bila ukinitve prodaje jedilnih menijev, katere so z majem leta 2018 ponovno uvedli v prodajo. Meni je v bližnji preteklosti predstavljal neke vrste cenovno ugodnost,

pod katero je gost lahko za nižjo ceno kupil burger, pomfri ali solato in pijačo. Ob ukinitvi so bile prisotne pritožbe s strani gostov, vendar obiskanost ni upadla, dobiček se je povečal. Vendar se kljub temu v družbi zavedajo, da imajo primerne cene ključno vlogo pri ohranjanju rednih gostov in pri doseganju uspehov dobičkonosnosti poslovanja (McDonald's Franchise GmbH, 2014).

3.1.1 McDonald's in njegovi zaposleni

Filozofija podjetja McDonald's deluje v skladu z izrekom: **»Mi nismo podjetje s hamburgerji, ki streže ljudem, ampak smo ljudem prijazno podjetje, ki streže hamburgerje.«** (angl. *»We are not a hamburger company serving people, but we are a people company serving hamburgers.«*) Zgornji izrek pomeni, da se McDonald's tako kot svojim gostom posveča tudi zadovoljstvu zaposlenih. Zaveda se, da sta vlaganje v razvoj in usposabljanje zaposlenih ključnega pomena za uspeh podjetja. Učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih se namreč kažeta v zadovoljstvu strank. Dobro usposobljeni in ustrezno motivirani zaposleni bodo proizvedli boljše izdelke in izvajali svoje delovne naloge učinkoviteje kot tisti zaposleni, pri katerih je stopnja zadovoljstva in motiviranosti nizka. Pomembna dejavnika delovanja predstavljata tudi tim zaposlenih in njihov delovni čas. McDonald's nudi zaposlitev raznolikemu delu populacije, tako starejšemu kot mlajšemu delu. Delovni čas je fleksibilen. Zaposlitvene pogodbe se delijo na polni delovni čas in skrajšani delovni čas. Narejene so na tak način, da vse predstavljajo dolgoročno zaposlitev z enim mesecem preizkusnega delovnega časa (McDonald's Franchise GmbH, 2014).

3.1.2 Ronald McDonald – pomoč otrokom

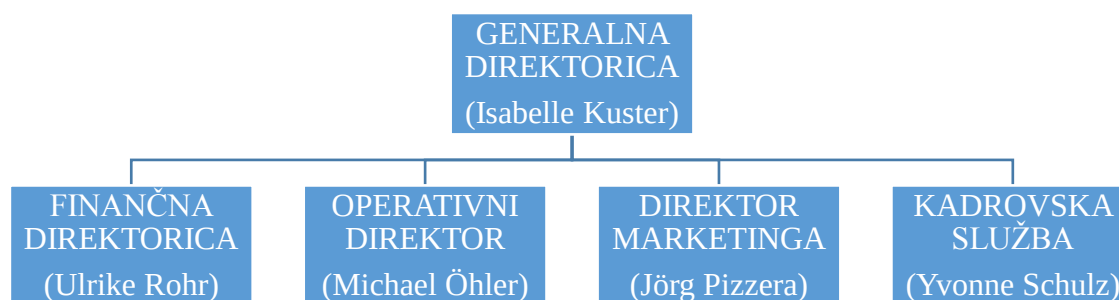
Že več kot 30 let deluje v Avstriji tako imenovani McDonald'sov Ronald McDonald. Ronald McDonald je del internacionalne dobrodelne hiše, ki deluje na področju zdravja in počutja otrok v več kot 58 državah po svetu. S pomočjo dobrodelnih naložb McDonald'sovih strank in podjetja McDonald's so v Avstriji odprli štiri hiše, in sicer na Dunaju, v Gradcu, Innsbrucku in Salzburgu. Zgrajene so v bližini večjih zdravstvenih ustanov, kjer zdravijo huje bolne otroke. Hiše so namenjene bivanju bolnih otrok in njihovih staršev, za katere je zdravljenje predrago (nastanitev v hiši je brezplačna ali pa je cena bivanja nizka). Letno hiše sprejmejo več kot 900 družin, ki pridejo na zdravljenje težje obolelih otrok (McDonald's Franchise GmbH, 2014).

3.1.3 Hierarhija podjetja McDonald's in njegovo vodenje

S sedeža podjetja na Dunaju uspešno nadzirajo poslovanje vseh McDonald'sovih restavracij po Avstriji. Upravljalna direktorica podjetja McDonald's v Avstriji je gospa Isabelle Kuster. Najmanj enkrat letno se opravlja finančna kontrola poslovanja vseh McDonald'sovih poslovalnic v Avstriji. Za izvajanje kontrol finančnega delovanja

poslovalnic je zadolžena gospa Ulrike Rohr z Dunaja. Prav tako večkrat letno obišče McDonald'sove restavracije operativni direktor Michael Öhler, ki skrbi za optimalno načrtovanje in izvajanje operativnih procesov v restavracijah McDonald's. Gospod Öhler skrbi za stalno izboljšanje ponudbe storitev restavracij McDonald's. Direktor marketinga Jörg Pizzera na podlagi svojega strateškega razumevanja redno skrbi za razvoj in uspeh blagovne znamke McDonald's. Gospa Yvonne Schulz deluje na področju človeških virov in je odgovorna za vse procese na področju zaposlovanja (McDonald's Franchise GmbH, 2018).

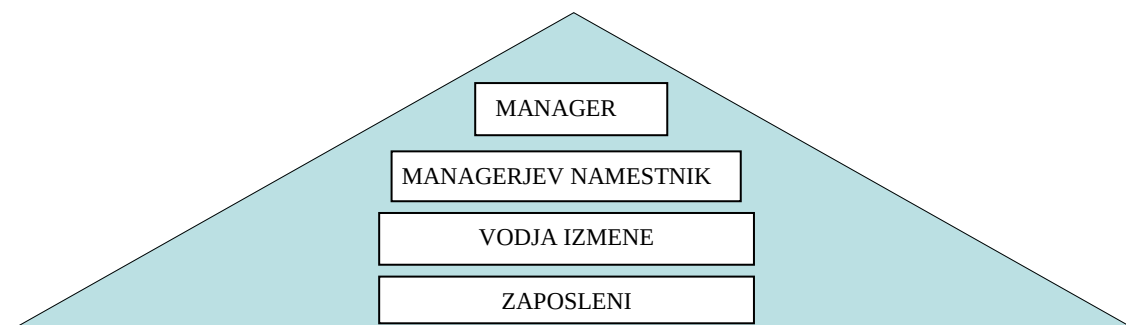
Slika 6: Vodstvo podjetja McDonald's na Dunaju



Vir: McDonald's Franchise GmbH, *Corporate Responsibility bei McDonald's Österreich*, 2018.

Hierarhija, ki skrbi za delovanje restavracije, se deli na štiri dele. Glavno vlogo pri vodenju celotnega poslovanja ima manager restavracije. Vsak manager v restavraciji ima svojega namestnika, ki mu pomaga pri vodenju, nadziranju in doseganju uspešnosti poslovanja restavracije. Za izvajanje zahtev z Dunaja in s tem zahtev glavnega managerja skrbijo vodje izmen. Njihovo število je odvisno od velikosti restavracije, od števila zaposlenih in od količine dnevnega prometa v restavraciji. Vodje izmen so zadostno usposobljeni, da uspešno vodijo in motivirajo zaposlene za učinkovito delovanje in izvajanje delovnih nalog. Pod vodjami izmen je še preostali del zaposlenih v podjetju. Zaposleni imajo s strani vodje ustrezno razdeljene delovne naloge, vendar morajo kljub temu delovati povezano in v timu, če želijo doseči uspešno poslovanje podjetja (McDonald's Franchise GmbH, 2015).

Slika 7: Trikotni prikaz hierarhije v restavracijah podjetja McDonald's

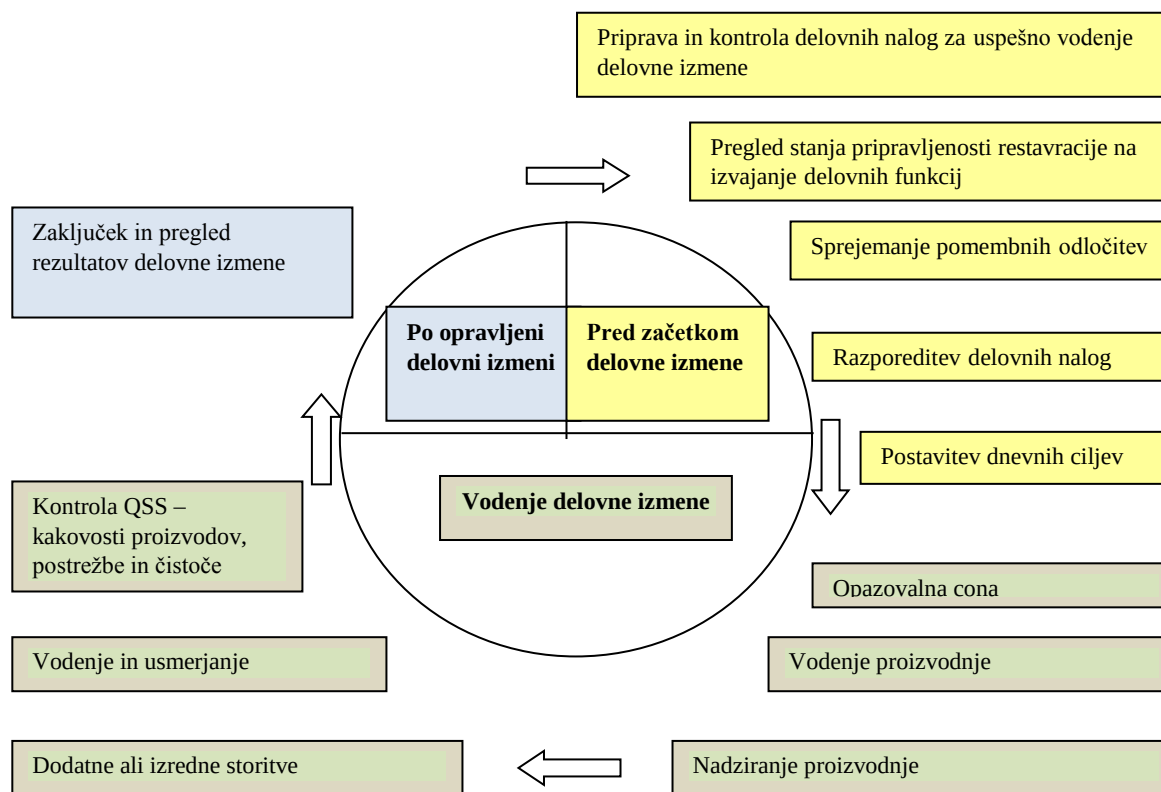


Vir: McDonald's Franchise GmbH, *12 Bestandteile effektiver schichtführung*, ROIP Europe, 2015.

Poslovanje restavracije in delovanje njenega managerja in drugih udeležencev se redno nadzorujeta s strani glavnega vodstva McDonald'sa, ki ima sedež na Dunaju. Cilj strategije delovanja restavracije McDonald's v Gornji Avstriji je z izboljšanjem vodenja in nadziranja produkcije povečati zadovoljstvo in izkušnje njihovih gostov. Največ pozornosti namenja izboljšanju QSS (*Quality, Service, Sauberkeit*): to pomeni izboljšanju kakovosti produkcije, postrežbe in komunikacije z gosti ter izboljšanju stanja čistoče oziroma urejenosti tako notranjega kot zunanjega dela restavracije. S predpripravami na začetek delovne izmene se vodje osredotočajo na zaposlene, zunanjo in notranjo čistočo in higieno v restavraciji ter na proizvodnjo izdelkov in na usposobljenost delovne opreme. Delovni načrt poskušajo uskladiti na taki ravni, da je ustrezno poskrbljeno za pozitivno delovno klimo in trudijo se izboljšati medsebojno komunikacijo. Z ustrezno razporeditvijo delovnih nalog poskušajo doseči čim manj stresnih situacij med zaposlenimi ob izvajanju delovnih nalog. S pregledom stanja pripravljenosti restavracije pred začetkom delovanja vodja omogoči hitrejšo in učinkovitejšo postrežbo gostom in lažje delovanje zaposlenim. Če sta nadzor in kontrola pripravljenosti restavracije na delovanje dobro izvedena, se vodja med vodenjem postavi na opazovalno cono, od koder lahko spremlja in usmerja nadaljnje poslovanje. Pri sprejemanju pomembnih odločitev med vodenjem izmene je pomembno, da je vodja sposoben dobro opazovati in ustrezno postaviti prioritete dnevnega poslovanja. Nato prihaja do sprejemanja pomembnih odločitev in do komuniciranja ter delegiranja v odnosu med zaposlenimi in vodjo. Nato ponovno sledita spremljanje in opazovanje izvajanja delovnih nalog. Dnevna uspešnost vodje je pogojena tudi z ustrezno razporeditvijo delovnih nalog med zaposlenimi. Pomembno je, da se zaposleni, ko so naloge s strani vodje razdeljene, držijo svojih delovnih mest in učinkovito izvajajo dodeljene delovne naloge. S postavitvijo ciljev delovne izmene se vodja osredotoča na izboljšanje QSS in izkušnje gostov in na doseg čim večjega dobička poslovanja (McDonald's Franchise GmbH, 2015).

Z opazovanjem delovanja zaposlenih in posredovanjem ustreznega *feedbacka* vodje usmerjajo svoje zaposlene, uvajajo potrebne spremembe v njihovo delovanje in izboljšujejo njihovo funkcionalnost. Vsakih trideset minut opravljajo kontrolo celotnega delovanja restavracije, to je kakovosti proizvodnje, zadovoljstva gostov in urejenosti restavracije. Ob koncu delovne izmene je naloga vodje, da pregleda dnevne dosežke in predlaga oziroma uvede potrebne spremembe za izboljšanje nadaljnjega poslovanja. Prav tako je pomembno, da vodja redno komunicira z zaposlenimi in jih motivira za nadaljnje delovanje in izboljšanje njihove učinkovitosti (McDonald's Franchise GmbH, 2015).

Slika 8: Dvanajst korakov do učinkovitega vodenja v restavracijah podjetja McDonald's

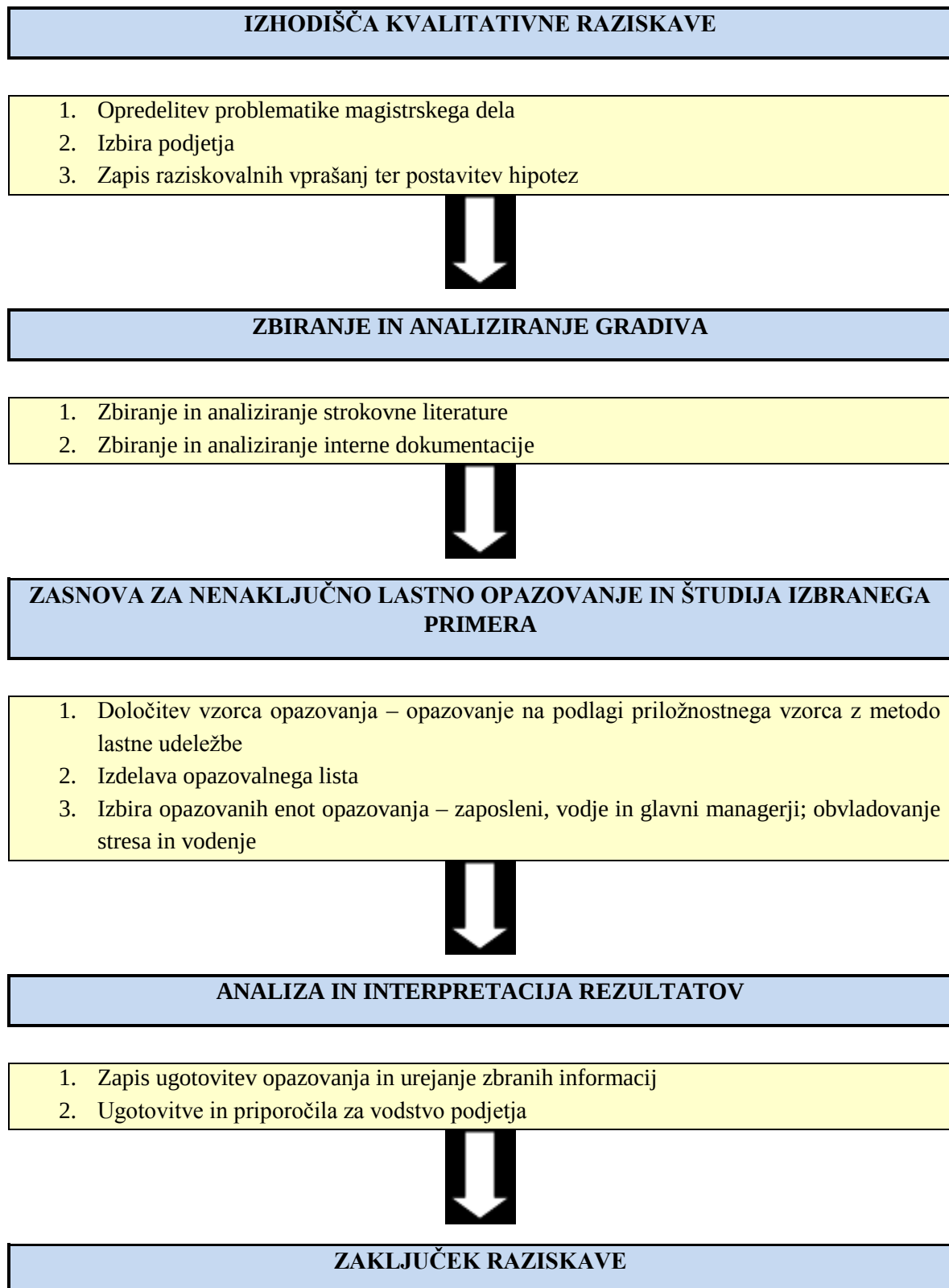


Vir: McDonald's Franchise GmbH, 12 Bestandteile effektiver schichtführung, ROIP Europe, 2015.

3.2 Raziskovanje in metodologija

Na podlagi kvalitativne raziskave podjetja McDonald's v Gornji Avstriji, osredotočene predvsem na restavracije v mestu Linz in njegovi okolici, sem ugotavljala povezanost med načinom vodenja in obvladovanjem stresa v delovanju podjetja. Raziskavo sem opravljala s pomočjo metode lastnega opazovanja in udeležbe. V opazovanje so bile vključene tri različne restavracije McDonald's. V vsaki izbrani restavraciji sem kot vodja delovnih izmen omejila metodo opazovanja na tridesetdnevno opazovalno obdobje. Restavracije so se razlikovale predvsem v pomembnosti lege in velikosti. Udeleženci v raziskavi so različne starosti, različnega stana, nacionalnosti in izobrazbe. S pomočjo lastne udeležbe sem nekatere enote opazovanja lažje preučila in tako bolje spoznala celoten sistem delovanja organizacije.

Slika 9: Načrt kvalitativne raziskave



3.3 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je preučevanje pomena vodenja v organizaciji v povezavi s prisotnostjo in obvladovanjem stresa v organizaciji. **Cilj raziskave** je ugotoviti, ali se načini in tehnike vodenja med seboj razlikujejo glede na dano situacijo in delovne pogoje in na kakšen način nastale razlike v vodenju vplivajo na nadaljnje poslovanje. Ugotavljala bom, kako in na kakšen način vpliva količina prisotnega stresa na spremembe v vodenju in na doseganje cilja poslovanja. Končni cilj raziskave je ob analizi pridobljenih rezultatov predlagati vodstvu možne izboljšave in predloge.

Za lažjo izvedbo raziskave sem postavila štiri **raziskovalna vprašanja**, ki mi bodo pomagala pri pridobivanju rezultatov raziskovalnega dela.

1. Katera tehnika vodenja je najpogostejša v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija?
2. Katere vrste stresa najdemo v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija in kateri so najpogostejši razlogi za ustvarjanje stresa na delovnem mestu v izbranem podjetju?
3. V kolikšni meri je prisoten stres pri delu vodij v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija in kako se z njim spoprijemajo?
4. Na kakšen način sta stres in vodenje v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija med seboj povezana?

Raziskovalna vprašanja so namenjena usmerjanju raziskave k lažjemu in hitrejšemu pridobivanju zastavljenih ciljev. Predstavljajo tudi eno izmed izhodišč, ki so pripomogla k pripravi opazovalnega lista, prikazanega v Prilogi 1, ključnega pripomočka pri izvedbi metode opazovanja za pridobitev končnih rezultatov.

3.4 Metoda opazovanja z udeležbo

Raziskovalno delo je bilo prvotno osnovano na podlagi anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih intervjujev. Zaradi določenih omejitev, omenjenih v točki 3.8, do katerih je prišlo med izvedbo raziskave, sem bila primorana anketne vprašalnike in polstrukturirane intervjuje opustiti in raziskovalno delo opraviti na podlagi izvedbe metode lastnega opazovanja. Zaradi nenadne spremembe metode izvedbe raziskovalnega dela je bilo lastno opazovanje izvedeno nenačrtovano, torej naključno. V raziskovanem podjetju – McDonald'su – sem bila dejavna od leta 2013 do leta 2016. V tem času sem imela priložnost delo opravljati v treh različnih McDonald'sovih restavracijah v Gornji Avstriji. Naziv, lega opazovanih restavracij in njihova približna velikost,¹ merjena po številu zaposlenih, ter povprečna starostna skupina udeležencev so v Tabeli 3.

¹ Približna velikost restavracij – fluktuacija zaposlenih je velika, zato je velikost ocenjena na podlagi povprečnega števila zaposlenih.

Tabela 3: Značilnosti opazovanih restavracij

Naziv	McDonald's 1	McDonald's 2	McDonald's 3
Lega	Bližina avtoceste	Znotraj nakupovalnega središča	Stičišče glavnih povezovalnih hitrih cest na lokaciji Linz–Wels
Velikost	Več kot 40 zaposlenih	Manj kot 10 zaposlenih	Več kot 40 zaposlenih
Starostna skupina zaposlenih	30–50	20–45	20–50
Starostna skupina vodij	30–45	40–50	30–45

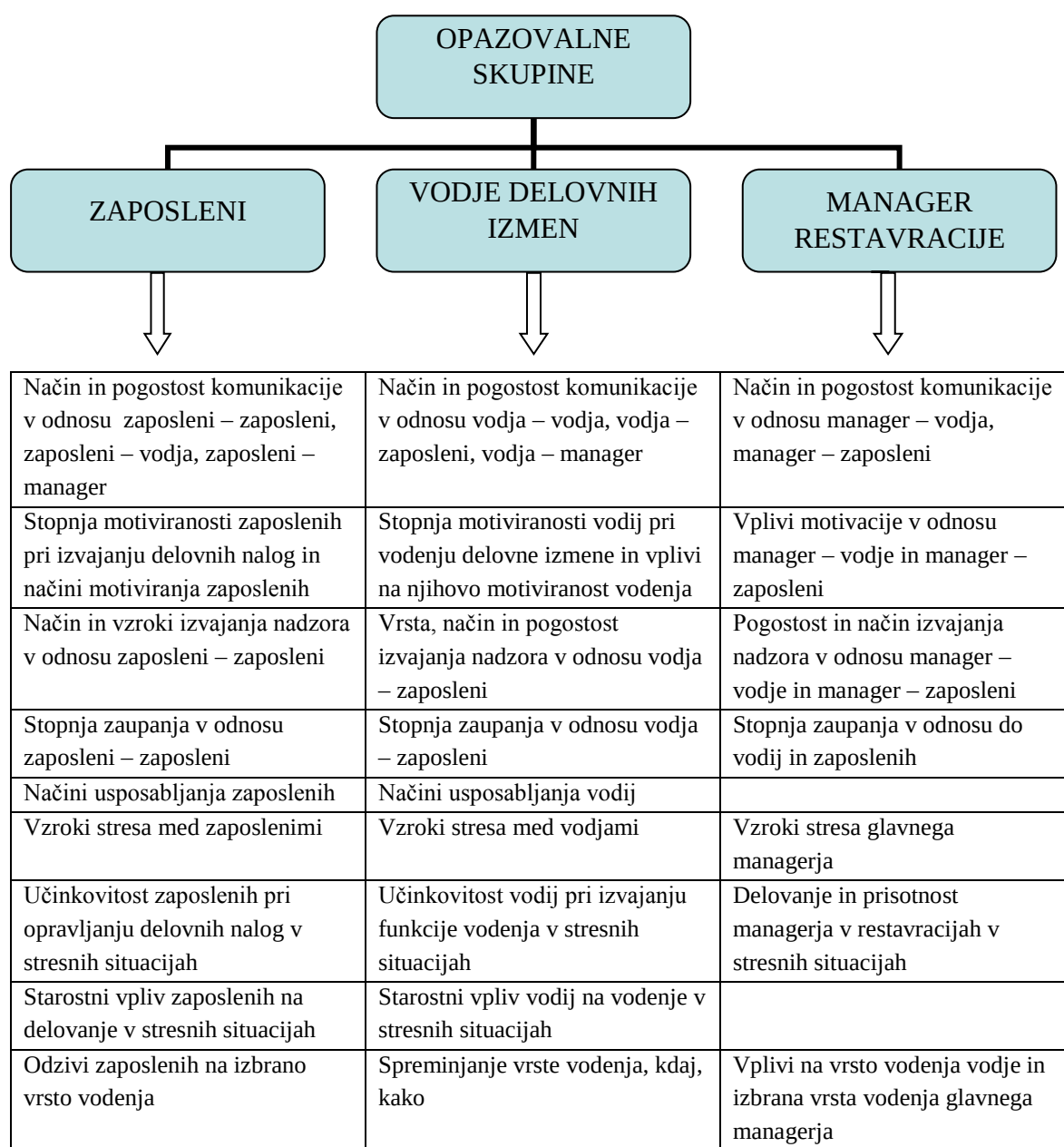
V vseh treh zgoraj omenjenih restavracijah je bilo opazovanje osredotočeno na tri različne skupine udeležencev.

V prvi skupini so bili zaposleni. Pri zaposlenih sem opazovala njihovo motiviranost glede dela in način opravljanja nalog v odvisnosti od samega vodje izmene in njegovega načina vodenja. Opazovala sem tudi način komuniciranja med zaposlenimi glede na starost njih in njihovih nadrejenih ter vpliv natančnosti komunikacije na učinkovitost izvedbe dodeljenih nalog. Prav tako sem ugotavljala, kako počutje zaposlenih pri delu vpliva na njihovi motiviranost in učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog ter kateri so glavni vzroki za pozitivno oziroma negativno spremembo počutja zaposlenih. Opazovala sem, kako zaposleni delujejo v stresnih situacijah in kakšen vpliv imajo različne stresne situacije na zaposlene in njihovo učinkovitost pri izvedbi nalog.

V drugo opazovalno skupino sem uvrstila vodje delovnih izmen. Pri vodjah sem se prav tako najprej osredotočila na njihov način komuniciranja z zaposlenimi. Opazovala sem, kako zaposlene usmerjajo k delu, na podlagi česa razporejajo delovne naloge med zaposlene, kako in kako pogosto izvajajo dnevne kontrole, kakšno vrsto motivacije uporabljajo in kako se obnašajo v izrednih situacijah v času svoje delovne izmene. Zanimalo me je, kako doživljajo stresne situacije, kako hitro se odzovejo in jih začnejo reševati in na kakšen način rešujejo nastale konflikte.

V tretji skupini sem opazovala glavne managerje restavracij, njihovo prisotnost v restavraciji, način komuniciranja z vodjami in zaposlenimi, njihovo posredovanje navodil vodjam in zaposlenim za nadaljno poslovanje restavracije, izvajanje kontrole učinkovitosti vodij, zaposlenih in uspešnosti poslovanja restavracije.

Tabela 4: Opazovalne skupine in njihove značilnosti



3.5 Analiza izbranih primerov podjetja McDonald's

Podjetje McDonald's predstavlja svetovno multinacionalno organizacijo. Uspešnost na trgu dosega s pomočjo treh različnih dejavnikov. Prvi dejavnik predstavlja globalizacija, ki je opredeljena kot tesen stik med ljudmi z različnih delov sveta, kar povečuje možnosti osebne izmenjave, medsebojnega razumevanja in prijateljstva med ljudmi po celem svetu. Različnost med ljudmi in različne kulture, prisotne med zaposlenimi v podjetju in izven njega, predstavljajo drugi dejavnik. Tretji dejavnik, pomemben za uspeh podjetja, predstavlja močna kultura podjetja, kar lahko definiramo tudi kot niz načel, ki vodijo k pravilnemu delovanju in doseganju uspeha podjetja McDonald's (Schmidlechner, 2013). Podjetje McDonald's deluje na podlagi jasno določenih in postavljenih štirih stebrov

poslovanja. Vodenje celotnega podjetja temelji na doseganju pozitivnih rezultatov na področju njegovih zaposlenih, kakovosti njegovih proizvodov in poslovanja, okolja in družbe, ki nas obkroža (Schmidlechner, 2013, str. 8).

Bogata zgodovina podjetja McDonald's se je začela leta 1954 s podjetnikom po imenu Ray Kroc. Talentiranemu podjetniku je uspelo v restavracijah McDonald's razviti tako močno organizacijo in kulturo, da so njeni vplivi po tolikih letih prisotni tudi v današnjih restavracijah. Vse današnje restavracije delujejo skladno in po enakih »zlatih« pravilih kot nekoč. Glavni managerji restavracij imajo pri doseganju uspeha restavracije zelo pomembno vlogo. Skrbeti morajo za ustrezen nadzor nad delovanjem restavracije, koordinacijo v restavraciji in za ustrezno delovanje organizacije. Tovrstna toga struktura pomaga restavracijam McDonald's, da spodbuja inovativnost med zaposlenimi in organizacijo. Vodenje in organizacija restavracij McDonald's spodbujata prakso sodelovanja vseh njenih franšiz. To pomeni, da si restavracije, na podlagi že razvite močne kulture restavracij McDonald's, medsebojno pomagajo pri poslovanju in delujejo skupno z namenom zagotavljanja najboljših ponudb svojim strankam. Podjetje McDonald's vsako leto izda priročnike za natančno in uspešno poslovanje v njegovih restavracijah. Priročniki so na voljo v vseh restavracijah in vsem zaposlenim. Tako vodstvo podjetja omogoči vsem udeleženi v poslovanju možnost samoiniciativnega usposabljanja preko izdanih priročnikov in s tem preprostejše sprejemanje ter uvajanje nastalih sprememb v poslovanju (Schmidlechner, 2013, str. 12–13).

Vodenje restavracij McDonald's temelji na timskem delu. S pomočjo enotnega delovanja med zaposlenimi, vodjami, glavnimi managerji in drugimi McDonald'sovimi franšizami si prizadevajo za enak cilj, in sicer zadovoljevanje potreb strank po najboljših McDonald'sovih standardih. Na podlagi spodbujanja timskega dela v njihovem delovanju si glavni managerji in vodje delovnih izmen omogočajo obnovo in možnosti porasta učinkovitosti v delovanju njihovega tima. S svojo prisotnostjo in vodenjem pomagajo, spodbujajo in motivirajo svoje zaposlene, svoj tim ter tako skupno lažje in hitreje dosegajo zastavljene cilje poslovanja. Taka kultura in način poslovanja prikazujeta vrsto odnosa glavnih managerjev, vodij in njihovih zaposlenih (Schmidlechner, 2013).

V restavracijah podjetja McDonald's se vsakodnevno srečujemo s situacijskim načinom vodenja. To pomeni, da vodstvo, glavni managerji in vodje na podlagi določenih situacij oziroma dogodkov spremenijo in prilagodijo način vodenja, z namenom izboljšanja ponudbe in zadovoljstva zaposlenih in strank. Eden od primerov, ki prikazuje situacijsko vodenje v restavracijah McDonald's, je njihova ponudba hrane. Ker za mnoge velja taka vrsta prehranske industrije za nezdravo, se je glavno vodstvo odločilo, da uvede v njihovo ponudbo tudi bolj zdravo vrsto hrane, kot so raznovrstne solate, sadje ipd. Za situacijsko vrsto vodenja je značilno, da vodje spremenijo njihov način vodenja glede na dane situacije (Schmidlechner, 2013).

Poleg situacijskega načina vodenja se v restavracijah McDonald's pojavlja tudi transformacijsko vodenje. Za tako vrsto vodenja je značilno, da transformacijski vodje dosegajo uspehe med učinkovitim delovanjem in različnimi dejavnostmi. Vodje delujejo na podlagi izgradnje spoštovanja in zaupanja zaposlenih in strank. Vodja poskuša vse zaposlene seznaniti z natančno postavljeno vizijo poslovanja, z namenom izboljšanja skupnega delovanja in prizadevanja za enake cilje organizacije. Pred leti so v restavracijah McDonald's ugotovili, da zaradi prevelikega obsega naročil niso več sposobni zadovoljiti in postreči ustrezno število strank. Tako so ustanovili dodatno vrsto postrežbe strank, in sicer McDrive ali *drive-in-service*. S tem so razširili proizvodnjo naročil in pridobili še tisti preostali del strank, ki mu zaradi časovnih obveznosti ni uspelo naročiti prehrabnih proizvodov znotraj restavracije. Prav tako, z namenom doseganja večje uspešnosti poslovanja, si prizadevajo za proizvodnjo hitre hrane s čim bolj zdravimi in kakovostnimi prehrabnimi sestavinami (Leadership and People Management: Mcdonald's, 2016).

McDonald'sova filozofija vodenja se glasi: »Za dolgoročni uspeh je treba imeti močan vodstveni tim, katerega vloga in prisotnost se bosta čutila in odražala na vseh ravneh organizacije.« To pomeni, da se tudi od vsakega zaposlenega pričakuje, da bo deloval v skladu z vizijo organizacije. McDonald'sovi programi, namenjeni razvoju vodenja podjetja, poudarjajo štiri glavna področja za doseganje uspešnosti. Prvo področje, ki se mu posvečajo, se nanaša na vodenje in upravljanje organizacije v današnjem dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju. Drugo področje razvoja funkcije vodenja poudarja razvoj inovativnih in nenehnih izboljšav v organizacijski kulturi podjetja. Pomembni vpliv vodenja se nanaša na zmožnosti ohranjanja in razvijanja podjetja McDonald's, kar sodi pod tretje področje, s katerim se ukvarjajo McDonald'sovi programi za razvoj in izboljšanje funkcije vodenja v podjetju. Zadnje področje razvoja skrbi za združevanje z drugimi pomembnimi udeleženci podjetja McDonald's ter za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev (Schmidlechner, 2013).

Podjetje McDonald's ima določena merila in standarde, s pomočjo katerih ohranja svojo uspešnost in konkurenčnost na trgu. Poudarek daje usposabljanju in dodatnemu izobraževanju svojih zaposlenih. V lasti ima lastne univerze, ki s pomočjo programov za vodenje skrbijo za izobraževanje in razvoj vseh udeleženih v njihovem poslovanju. Vsebinska programov se izvaja v skladu z navodili uprave podjetja McDonald's in s pomočjo zunanjih strokovnjakov za vodenje. Cilj programov in organizacije je ustanoviti značilno povezavo med strategijo poslovanja organizacije in med razvojem vodstva ter vodenja organizacije. Ker so programi izobraževanja in usposabljanja namenjeni prav tako vodstvu podjetja McDonald's kot tudi njihovim zaposlenim, pridobi podjetje več možnosti za krepitev in izboljšanje lastnih vrednot in kulture. V izobraževalnih ustanovah nudijo zaposlenim možnost izboljšanja lastnega vedenja in značilnosti. Na podlagi določenega usposabljanja se zaposleni naučijo učinkoviteje odzivati na različne situacije v svojem delovnem okolju in s takim načinom delovanja povečajo svojo samopodobo in samozavest. S pomočjo pravilno usposobljenih in zadostno motiviranih zaposlenih za delovanje v

restavracijah podjetja McDonald's dosega podjetje ustrezno in pričakovano postrežbo ter zadovoljstvo strank restavracij. Podjetje McDonald's poudarja vseživljenjsko učenje in se zaveda, da je uspešnost delovanja organizacije odvisna od usposobljenosti in zadovoljstva zaposlenih in drugih udeležencev v organizaciji (Schmidlechner, 2013, str. 30–32).

Delovni čas v restavracijah podjetja McDonald's je prilagodljiv. To pomeni, da McDonald's nudi več različnih delovnih časovnih izmen, ki so lahko primerne za marsikoga. Fleksibilen delovni čas pripomore pri lažjem usklajevanju njihovega osebnega in delovnega dela življenja zaposlenih. Restavracije McDonald's poleg zaposlenih za polni delovni čas zaposlujejo tudi študente, ki delajo po skrajšanem delovnem času in po opravljenih študijskih obveznostih ali za konec tedna, mlade mamice, čigar delovni čas je prilagojen delovnim uram vrtcev in šol, zaposlujejo tudi osebe s posebnimi potrebami itd. S prilagodljivim delovnim okoljem brez stresa, preprostimi zaposlitvenimi razmerami in prilagodljivim delovnim časom se podjetje McDonald's zavzema zadovoljevati čim več psiholoških potreb svojih zaposlenih. Prav tako so McDonald'sove restavracije razširjene in locirane po večini večjih mest po svetu in s tem marsikomu nudijo možnosti zaposlitve v bližini njegovega prebivališča. Fleksibilen delovni čas, bližina delovnega mesta in podobne lastnosti, ki jih nudi podjetje McDonald's, motivirajo ljudi za zaposlitev in delo pri njih (Goldman, 2009).

Delo zaposlenih v restavracijah podjetja McDonald's temelji na timskem delu. Vsak zaposleni je odvisen od drugega zaposlenega pri izvajanju svoje delovne obveznosti. Prav tako ima vsak zaposleni dodeljeno točno določeno delovno mesto in nalogo, na katero se mora osredotočiti pri izvajanju svojih delovnih obveznosti, da bi lahko tudi drugi del tima, brez dodatnega napora in stresa, izvajal svojo delovno nalogo. Če eden od zaposlenih nepričakovano zapusti delovno mesto ali deluje počasneje kot drugi v ekipi, so posledice njegove neučinkovitosti vidne na rezultatu delovanja celotne ekipe. Pri timskem načinu izvajanja delovnih nalog imajo zaposleni večji nadzor nad svojimi delovnimi obveznostmi, bolj so predani svojemu delu in učinkoviteje se trudijo za in uresničujejo cilje organizacije. Takrat ko so cilji organizacije doseženi in uresničeni, se stopnja zadovoljstva zaposlenih poveča, saj se kot del ekipe čutijo odgovorne za uspeh in dosego zastavljenih ciljev. Posledično se poveča tudi stopnja njihove samozavesti pri nadaljnjem delovanju in opravljanju organizacijskih nalog. Organizacija ima prav tako pri svojem delovanju določene tehnike, s pomočjo katerih motivira svoje zaposlene ter jim zagotavlja občutek moči in pripadnosti organizaciji (Goldman, 2009).

Zaposleni v McDonald'su so s svojo delovno funkcijo delno odgovorni za celotno uspešnost poslovanja organizacije. S pomočjo dobro razvite in ukoreninjene kulture in politike vodenja podjetja McDonald's zaposleni lažje opravljajo svojo delovno funkcijo. Vsaka dodatna širitev in spremembe v podjetju so vnaprej dobro načrtovane. Temu primerno se razvijajo tudi že jasno določeni standardi podjetja. Zaposleni v podjetju McDonald's s svojim delovanjem in sodelovanjem skrbijo za nadaljnje usposabljanje vseh

članov ekipe, za redno promoviranje proizvodov in drugih ponudb podjetja McDonald's. Vsi sodelujoči in zaposleni pri podjetju McDonald's so redno deležni določenih izobraževanj, s pomočjo katerih lažje delujejo in podjetju omogočajo boljše storitve in doseganje konkurenčnosti na trgu. Podjetje McDonald's v Avstriji in vse njegove franšize med seboj redno komunicirajo, si izmenjujejo informacije za izboljšanje vodenja in tako lažje uvajajo potrebne spremembe pri vodenju vseh restavracij. Celotno poslovanje temelji na timskem sodelovanju in s pomočjo že pogodbeno določenega *know howa* (McDonald's Franchise GmbH, 2014).

McDonald's spada v skupino restavracij, kjer je zelo pomembna hitra postrežba. V takih restavracijah je torej treba delovati hitro in natančno. Zaradi pogostega nenačrtovanega primanjkljaja zaposlenih (bolniški dopusti, poškodbe pri delu, nenadne odpovedi itd.), raznih tehničnih težav v delovanju restavracije in nepričakovanega nenadnega povečanja števila gostov (npr. dva avtobusa šolarjev) je prisotnost stresnih situacij velika. V takih primerih se zaposleni in njihovi vodje večkrat znajdejo v situacijah, ko prejetega naročila ne morejo izvesti v tako kratkem času, kot bi ga morali. Čeprav delujejo hitro in po točno določenih standardih, je v takih primerih stres neizogiben. Vodja poskuša na eni strani s svojo prisotnostjo in vodenjem pravilno motivirati in usmerjati zaposlene, na drugi strani pa umirjati vzdušje med gosti restavracije. Zaradi podaljšane čakalne dobe za prejetje naročila v restavraciji s hitro postrežbo namreč hitro pride do nezadovoljstva strank. Nekatere stranke poskušajo svoje nezadovoljstvo preusmeriti na zaposlene v restavracijah. V takih primerih zaposleni prikažejo vodjo izmene in se pogovoru ter nastanku dodatnega stresa na delovnem mestu izogne. Vodja poskuša strankam razložiti nastalo situacijo in ponovno doseči čim višjo raven njihovega zadovoljstva. Prav tako poskuša vodja ustrezno obvladovati nastale neprijetne situacije med zaposleni in tako pravočasno obvladovati morebitne povzročitelje stresa na delovnem mestu (Hagelüken & Salavati, 2015).

Za restavracije podjetja McDonald's je značilen horizontalni način komuniciranja v odnosu med glavnimi managerji, vodjami in njihovimi podrejenimi. Tak način komuniciranja dovoljuje zaposlenim, da lahko zmeraj, brezhibno in brez zadržkov komunicirajo z njihovimi nadrejenimi. Nadrejeni tako pridobivajo povratne informacije od njihovih zaposlenih, ki imajo pomembno vlogo pri nadaljnjem odločanju in poslovanju podjetja, zaposleni pa dobijo večji občutek pomembnosti in zaupanja v podjetju. Posledično zaradi različnih fleksibilnih delovnih izmen zaposleni ustvarjajo tesne odnose in prijateljstva na delovnem mestu. Prav tako pa imajo tudi dovolj prostega časa za preživljanje z družino (Goldman, 2009).

Odprt način komuniciranja, pridobljene povratne informacije in višja stopnja zaupanja med zaposlenimi, vodjami in glavnimi managerji omogočajo lažje sprejemanje in obvladovanje stresnih situacij v njihovem delovanju. Kultura podjetja deluje na tak način, da vsi zaposleni med seboj v stresnih situacijah sodelujejo in se spodbujajo. Tovrstne stresne

situacije imenujejo »To je moj McMoment«, saj se zavedajo njegove kratkotrajnosti in minljivosti (Schmidlechner, 2013, str. 39).

Podjetje McDonald's uporablja različne strategije delovanja. S pomočjo načrtovanja in lastnih izobraževalnih ustanov nudi svojim zaposlenim možnosti usposabljanja za izboljšanje njihovega delovanja. Bolj poučeni in usposobljeni zaposleni delujejo bolj organizirano in opravljajo delovne naloge učinkoviteje kot drugi del zaposlenih. Bolj usposobljeni zaposleni prav tako pripomorejo pri izboljšanju celotne produkcije in učinkovitosti organizacije. McDonald's si prizadeva za učinkovite in kakovostne standarde vodenja podjetja, ki dolgoročno vodijo njihove zaposlene v večjo učinkovitost pri njihovem delovanju (Hunt, 2013).

3.6 Zaključne ugotovitve na podlagi metode opazovanja z udeležbo in na podlagi raziskovalnih vprašanj

Poslovanje podjetja McDonald's je zgrajeno in deluje z namenom zadovoljevanja zahtev svojih strank in zaposlenih. Tako na sedežu podjetja McDonald's kot v samih restavracijah se zavedajo, da se na podlagi motiviranosti in učinkovitosti zaposlenih pri izvajanju njihovih delovnih nalog ustvarja zadovoljstvo strank restavracij McDonald's. Zavedajo se pomembnosti vodenja in usposabljanja zaposlenih ter vodij v restavracijah. Izbrani način vodenja namreč vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

3.6.1 Rezultati metode lastnega opazovanja

Zaradi močne kulture podjetja McDonald's delujejo vse tri restavracije na enak način in po enakih standardih. Pri vseh treh je opaziti sledi situacijskega in transformacijskega načina vodenja. Do manjših odstopanj v rezultatih poslovanja restavracij in v zadovoljstvu strank ter zaposlenih prihaja zaradi raznolikosti v delovnih ekipah, zaradi različne usposobljenosti zaposlenih in vodij ter zaradi različnih medsebojnih odnosov ter komunikacije. Prav tako obiskanost restavracije vpliva na zadovoljstvo strank in zaposlenih ter na njihovo učinkovitost pri delu in količino stresa pri delu. V vseh treh restavracijah uporabljajo enak način motiviranja zaposlenih, vendar v različnih obsegih. Redno zaposlene vodja motivira na podlagi dobrih medsebojnih odnosov, pozitivne in odprte komunikacije, z raznimi materialnimi in denarnimi nagradami za uspešno dosežene dolgoročne cilje restavracije, s pohvalami in spodbudnimi besedami, z odobritvijo želja zaposlenih glede dela prostih dni, z večminutnimi odmori med delovnim časom ipd. Razlika pri motiviranju novozaposlenega je v tem, da se vodja pri novozaposlenih osredotoča na doseg spoštovanja in zaupanja ter jih začetno nagrajuje le na podlagi dobre spodbude, pozitivne komunikacije in pohval ter z večminutnimi odmori med delovnim časom, če so ti, glede na delovne obveznosti, mogoči. Vodja deluje na tak način, da so novozaposleni seznanjeni z vsemi drugimi oblikami nagrajevanja, do katerih lahko tudi sami pridejo ob dolgoročnem doseganju želenih ciljev organizacije. Do take razlike pri motiviranju zaposlenih s strani

vodij prihaja zaradi večje stopnje zaupanja in razvoja medsebojnih odnosov do redno zaposlenih glede na novozaposlenega. Proces učenja in usposabljanja novozaposlenega se v vseh treh McDonald'sih izvaja s pomočjo drugih, že usposobljenih in izkušenih zaposlenih, z rednim nadzorom vodje nad samo učinkovitostjo usposabljanja in izvajanja delovnih obveznosti. V primeru pogosto nastalih napak pri izvajanju naročil in usposabljanja novozaposlenih se v fazo usposabljanja novozaposlenega vključi vodja in tako s povečano stopnjo nadzora občutno zmanjša možnosti ponavljanja že nastalih napak. S takim načinom delovanja vodja lažje oceni delovanje in sposobnosti novozaposlenega ter razbremeni delovne obveznosti redno zaposlenega. Usposabljanje novozaposlenih na kritičnih delovnih mestih, kjer je potrebna večja odgovornost, poteka ob takih delovnih urah, ko imajo v izmeni primerno število že izkušenih, dobro usposobljenih zaposlenih in kadar je zasedenost restavracije manjša kot po navadi. V času povečane obiskanosti restavracije vodja novozaposlenemu določi manj zahtevno delovno mesto.

Dnevno vodenje v vseh McDonald's restavracijah se začne z izdelavo dnevnega načrta poslovanja in postavljanja ciljev delovne izmene. Enkrat, ko ima vodja jasno postavljene cilje poslovanja, se osredotoči na zaposlene. Na razporeditev zaposlenih na določena delovna mesta in pri dodelitvi določenih delovnih obveznosti vplivata usposobljenost zaposlenih in stopnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi. Vodja, med delovnim časom restavracije, zaposlene spodbuja, jih usmerja, jim svetuje in ob kritičnih konicah zgoščenega prometa tudi sam pomaga pri izvedbi naročil. Pravilo v vseh McDonald'sih je, da je zaposleni na svojem delovnem mestu ves čas službe, razen v primeru odobritve vodje za druge delovne dejavnosti ali za krajše počitke. Tako ima vodja boljši nadzor nad celotnim poslovanjem in izvajanjem naročil. V vsaki restavraciji ima vodja eno določeno mesto oziroma opazovalno cono, s katere najlažje opazuje in spremlja delovanje svojih zaposlenih. Obenem pa je z iste opazovalne cone sposoben opazovati in spremljati tudi postrežbo in zadovoljstvo strank.

Čeprav v vseh treh opazovanih McDonald'sih uporabljajo enak načina vodenja in obvladovanja stresa, imajo zaposleni in vodje različno zahtevne vloge. Razlike v njihovem delovanju in v delovni klimi povzročajo zunanji in notranji vplivi okolice. Na učinkovitost vodenja in obvladovanja stresa v restavraciji vplivajo različni parametri, kot so velikost restavracije, njena obiskanost, starostna skupina zaposlenih in strank, naprednost tehnologije v restavraciji, njena lokacija, usposobljenost zaposlenih, ipd. Prav tako v vseh treh restavracijah uporabljajo enake metode obvladovanja stresa. Vidno je organizacijsko obvladovanje stresa, ki ga sama organizacija izvaja z dobrimi komunikacijskimi odnosi, fleksibilnim delovnim časom, ustreznimi delovnimi pogoji, učinkovitim motiviranjem zaposlenih, ipd. Organizacija poskuša ves čas ustvarjati pozitivno klimo na delovnem mestu in tako zmanjšati količino prisotnih stresorjev na delovnem mestu. Za vse McDonald'sove restavracije je značilno timsko delo oziroma ekipno sodelovanje pri izvajanju naročil in drugih delovnih nalog v podjetju. Ob ustrezni timski povezanosti vseh zaposlenih v podjetju je količina prisotnih stresorjev manjša kot po navadi, saj se z

verbalno in neverbalno komunikacijo med člani tima sproščajo odnosi in delovna klima. Timska povezanost je bila v opazovanih treh McDonald's restavracijah različna, zato je bilo tudi skupinsko obvladovanje stresa ponekod uspešnejše kot drugje. Tudi tretja metoda obvladovanja stresa, to je individualno obvladovanje stresa, je bila prisotna v vseh treh restavracijah. Nastale razlike pri individualnem obvladovanju stresa so bile večinoma odvisne od osebnosti vsakega posameznika.

V opazovanem McDonald'su pod zaporedno številko 1 je delovanje, kljub ogromni količini prisotnega stresa, bolj organizirano kot v preostalih opazovanih enotah. Na učinkovitost vodje pri izvajanju funkcije vodenja in na doseganje ciljev restavracije v največji meri vpliva delovanje ekipe zaposlenih in vodja. Ekipa je v McDonald'su 1 med seboj tesno povezana, ustvarjene imajo dobre medsebojne odnose, visoko stopnjo medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Te odnose so ustvarili na podlagi dolgoletnega pozitivnega skupnega sodelovanja in pridobljenih izkušenj ter usposabljanj. McDonald's 1 spada med ene najstarejših v okolici mesta Linz. Stoji v bližini avtoceste, kar pomeni, da je njegova stopnja obiskanosti visoka. Posledično je povečana stopnja izpostavljenosti stresnim situacijam, na katere morajo biti zaposleni in vodje zmeraj pripravljeni. Usposobljenost in odzivanje vodij na različne situacije se odražata v vodenju in doseganju učinkovitosti njegove ekipe. Način komuniciranja med glavnim managerjem, vodjo in zaposlenimi je horizontalni. Zaposleni delujejo sproščeno v odnosu do nadrejenih, viden je vpliv zaupanja in naklonjenosti. Stopnja izmenjave povratnih informacij je zaradi dobre komunikacijske povezanosti visoka. Vzrok za pozitivne delovne odnose in klimo vidim v stabilni dolgoletni ekipi, ki je tudi poslovno učinkovita. Ekipa je sestavljena iz močnejših in šibkejših članov, delovne naloge so razdeljene glede na težavnost naloge, usposobljenost zaposlenega in glede na stopnjo zaupanja v odnosu med vodjo in zaposlenimi. Vodja se zaveda, da če bodo naloge primerno razdeljene, tako da jih bo zaposleni lahko uspešno izpolnjeval, so možnosti za dodatno ustvarjanje delovnega stresa manjše, kot bi sicer bile. Stresne situacije obvladujejo na organizacijski, skupinski in individualni ravni. Najpogostejši vzrok za nastali stres predstavlja izjemna obiskanost restavracije, torej delovna preobremenjenost. Možnosti delovne preobremenjenosti so velike, vendar jih vodje sproti zaznavajo in zmanjšujejo. Vodje in zaposleni med seboj sodelujejo, ustrezno komunicirajo in zaznavajo morebitne nastale težave pri svojih sodelavcih ter jih s skupnimi močmi odpravljajo. Tako poskušajo delno ali popolnoma izničiti prisotne stresorje, ko so še v primarni fazi vplivanja na zaposlene. Eden izmed načinov sproščanja, ki so ga uporabili v opazovanem obdobju, je predstavljalo tudi zmanjševanje prisotnega stresa ali sproščanje ob prižganem radiu. Zaposleni so ob poslušanju glasbe postali bolj razpoloženi in motivirani za nadaljnje delo.

Vodja med vodenjem in lastnim delovanjem spozna in opazuje svoje zaposlene ter poskuša prepoznati različne stopnje nezadovoljstva pri delu, poiskati morebitne vzroke za nastalo nezadovoljstvo in jih sproti odpravljati. Na tak način se izogne morebitnim večjim težavam med zaposlenimi, pravočasno rešuje že nastale medsebojne konflikte in posledično tako

poskuša tudi pravočasno omejiti njihovo morebitno neučinkovitost pri delu. Stopnja nadzora nad posameznimi zaposlenimi, ki so dolgoletni člani njihove ekipe, je nižja kot stopnja nadzora nad novozaposlenimi. Prav tako je stopnja nadzora nižja pri posamezniku kot pri celotni ekipi. Učinkovitost in povezanost celotne ekipe se odražata v stopnji zadovoljstva vseh zaposlenih v restavraciji, v stopnji zadovoljstva strank restavracije ter v uspešnosti doseganja zastavljenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja. Zaposleni in vodje imajo možnost, z odobritvijo glavnega managerja, nadaljnega usposabljanja in napredovanja v restavraciji. Ekipa je kljub rednim motivacijam s strani vodje in glavnega managerja tudi samostojno zadostno motivirana za sodelovanje in učinkovito izvajanje delovnih obveznosti. Glavni manager je redno prisoten v restavraciji, opravlja redne kontrole samega poslovanja restavracije, redno komunicira z vodjami v restavraciji, od katerih prejema povratne informacije o poslovanju, ter z zaposlenimi v restavraciji, ki jih z vzpodbudnimi besedami dodatno motivira za nadaljnje delo.

Opazovana McDonald's restavracija pod zaporedno številko 2 je znotraj trgovskega središča. Je zelo majhna. Zaradi malo zaposlenih so vsi, z namenom učinkovitega nadomeščanja morebitnih bolniških dopustov in dopustov, usposobljeni za vsa delovna opravila. Usposabljanja novozaposlenih izvaja celotna ekipa. To pomeni, da se že usposobljeni zaposleni skupaj zavzemajo za čim hitrejšo in čim boljše usposabljanje novozaposlenega. Prav tako imajo že usposobljeni zaposleni možnost nadaljnega usposabljanja in napredovanja, z ustreznim soglasjem glavnega managerja. V tem primeru opravljajo dodatna usposabljanja in napredovanja v drugih restavracijah, kjer je količina dnevnega prometa višja ter delovna odgovornost večja kot v opazovani McDonald's restavraciji pod številko 2. Delovna klima je pozitivna, količina prisotnega stresa je zelo majhna. Taki pogoji pozitivno vplivajo na delovanje restavracije.

Nadzori s strani glavnega vodstva na Dunaju se opravljajo v enakem obsegu kot v vseh večjih restavracijah. Stopnja nadzora s strani glavnega managerja je zaradi visoke stopnje zaupanja v delovanje vodij in zaposlenih nižja kot v drugih večjih restavracijah. Restavracija deluje kljub manjšemu nadzoru brezhrebno in brez večjih težav. Razloge za to vidim prav tako v sami povezanosti ekipe, v stalnih strankah ter v majhni prisotnosti stresorjev na delu. Ekipa je sestavljena iz mlajših članov, ki so redko v konfliktu. Najpogostejši vzroki za stres so nenadno pomanjkanje delovnega kadra, nepričakovani bolniški dopusti ali odpovedi delovnega razmerja. Stres večinoma obvladujejo na skupinski ravni, na podlagi zaupanja in povezanosti njihovega tima. Stopnja fluktuacije zaposlenih je nizka. Prav tako so, zaradi ugodnih delovnih pogojev, fleksibilnosti delovnega časa in manjše obiskanosti restavracije, možnosti delovne preobremenjenosti in delovne izgorelosti zelo majhne. Nastale manjše konfliktne situacije, kot so spori glede delovnega urnika ali razlike v učinkovitosti pri izvajanju delovnih obveznosti, rešujejo že v alarmnih fazah in se tako izognejo razvoju negativnih vplivov v njihovem delovanju. Vodje in zaposleni poleg pozitivne medsebojne komunikacije majhno prisotnost stresa sproščajo tudi z redno komunikacijo s strankami. Njihove stranke predstavljajo, poleg

stalnih zunanjih gostov, večinoma tudi zaposleni znotraj celotnega središča. To omogoča McDonald's restavraciji, pod zaporedno številko 2, boljšo prepoznavnost in povezanost s svojimi strankami, hitrejšo izvedbo že poznanih naročil ter boljšo komunikacijo in medsebojne odnose s strankami. Način komuniciranja je odprt in temelji na visoki stopnji zaupanja. Glavni manager ima dobre komunikacijske odnose z vodjami dnevnih izmen v restavraciji, kateri uspešno skrbijo za brezhibno delovanje restavracije. Zaradi tako visoke stopnje zaupanja v odnosu manager in vodja, je pogostost nadzora glavnega managerja nižja kot v ostalih njegovih večjih restavracijah, kjer je prisoten vsakodnevno. Nadzor nad delovanjem zaposlenih s strani vodij je prav tako nižji kot v ostalih dveh opazovanih restavracijah.

Opazovana McDonald's restavracija pod zaporedno številko 3 je novo nastala restavracija, ki obratuje šele dve in pol leti. Zanj je prav tako kot za druge opazovane restavracije značilna kombinacija situacijskega in transformacijskega vodenja, vendar se vodenje izvaja v zahtevnejši obliki kot v prvih dveh primerih. Restavracijo je bilo zanimivo opazovati, saj sem bila prisotna že ob samem odprtju. Restavracija številka 3 je edina restavracija v okolici mesta Linz, ki je odprla McDrive postrežbo z dvema linijama. To pomeni, da je restavracija zaradi pričakovanja velikega obsega prometa ustvarila ta McDrive z namenom hitrejšega naročanja in prejemanja naročil strank, ki se jim časovno ni uspelo ustaviti v notranjih prostorih restavracije. Prav tako sta se funkciji tehnike vodenja in izvajanja naročil razlikovali od drugih dveh restavracij. Restavracija številka 3 je prav tako ena izmed prvih, ki je uvedla naročanje in prejemanje naročil na podlagi izpisane številke na računu in z odprtim načinom kuhinje. To pomeni, da so zaposleni proizvajali izdelke sproti, tako kot so prejeli naročila strank, stranke pa so imele možnost od daleč spremljati izvedbo njihovih naročil. S takim načinom delovanja restavracije je podjetje McDonald's želelo strankam ponuditi čim bolj sveže in kakovostno pripravljene jedi. Tu se kaže način transformacijskega vodenja. Taka reorganizacija v samem delovanju restavracije McDonald's je povzročala za dolgoletne redno zaposlene večjo količino stresa, saj so bili prvotno navajeni drugega sistema izvajanja naročil. Pri prvih dveh opazovanih restavracijah so se prehrabni izdelki proizvajali vnaprej glede na načrtovan dnevni obseg prodaje po urah. Zato sta bili funkciji vodenja in obvladovanja stresa v opazovani restavraciji števila 3 veliko bolj prisotni kot v preostalih dveh restavracijah.

Organizacija s strani glavnega managerja in glavnega vodstva je bila dobro zastavljena, vendar je bilo kljub temu vodenje v prvih mesecih odprtja restavracije zelo zahtevno. Za novo odprto restavracijo so namreč značilni tudi novozaposleni, ki med seboj še niso dovolj povezani, kar je negativno vplivalo na njihovo ekipno sodelovanje in učinkovitost pri izvajanju delovnih nalog. Zaradi slabe medsebojne komunikacije so bile napake pogostejše. Posledično je bila povečana stopnja nadzora s strani vodij, glavnih managerjev in s strani sedeža na Dunaju. Obiskanost restavracije je bila v opazovanem obdobju velika. Zaposleni so bili vsakodnevno v fazi usposabljanja. Stopnja zaupanja med samimi zaposlenimi in vodjo je bila nizka. Delo vodje je bilo oteženo.

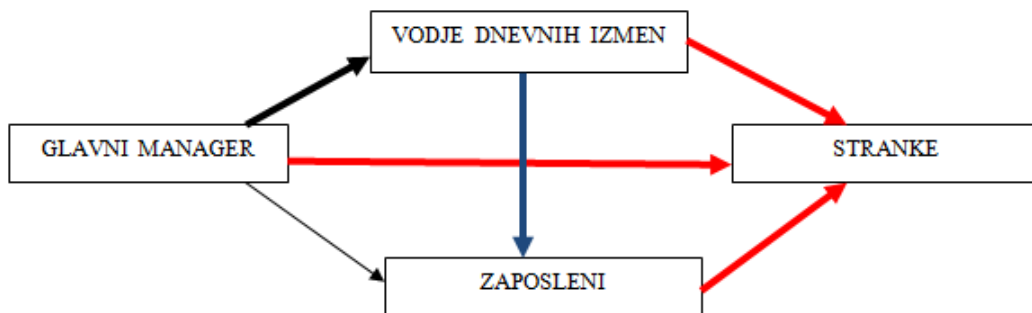
Prisotnost stresa in nezadovoljstvo zaposlenih sta bila večja kot v drugih restavracijah. Stres so zaradi neustrezne povezanosti med zaposlenimi in sprotnega izvajanja velike količine naročil poskušali v začetnih mesecih odpravljati večinoma na organizacijski ravni, s fleksibilnostjo delovnika, na podlagi ustrezne komunikacije v odnosu glavni manager, vodje in zaposleni, z ustrezno obliko motivacije, s pravočasnim odpravljanjem preobremenjenosti zaposlenih, dodatnim usposabljanjem ipd. Posledično, zaradi previsoke stopnje stresa in obsega dela, je bila v prvih šestih mesecih povečana stopnja fluktuacije zaposlenih. Vodje v omenjeni restavraciji so se zavedali pomembnosti svoje prisotnosti in nadzora nad samim delovanjem celotne restavracije. Kljub stresu so poskušali ostati umirjeni, ustvarjati pozitivno delovno klimo in odnose ter motivirati zaposlene za nadaljnje delovanje in učinkovitost. Zaposlenim so poskušali predstavljati vzornike. Delovali so z namenom izgradnje določene stopnje zaupanja in povezanosti ekipe. Potrebovali so štiri do pet mesecev za doseg zastavljenih ciljev, to je izgradnja pozitivnih medsebojnih odnosov, komunikacije in visoke stopnje zaupanja med zaposlenimi v restavraciji. Ob dosegu večje povezanosti in zaupanja med zaposlenimi se je povečala tudi stopnja učinkovitosti zaposlenih pri njihovem delovanju, kar je vplivalo na večje zadovoljstvo strank in na boljše poslovne rezultate restavracije.

Poleg vsakodnevnega usposabljanja samih zaposlenih v restavraciji so bili prav tako rednega usposabljanja deležni tudi vodje. Vodje so poleg že opravljenih izpitov in usposabljanj za vodenje dnevne izmene imeli enkrat mesečno redne sestanke, na katerih so si medsebojno z glavnim managerjem delili pretekle izkušnje, pridobljene povratne informacije, nasvete in morebitne popravke ter predloge za dodatna usposabljanja z namenom izboljšanja njihovega delovanja.

Prisotnost glavnega managerja je bila, od samega odprtja restavracije, vsakodnevna. Manager je skrbel za celotno povezanost in usklajeno delovanje restavracije. Usmerjal je vodje in zaposlene, komuniciral in navdihoval nove stranke za novo restavracijo, opazoval delovanje restavracije in uvajal morebitne potrebne spremembe, kot sta nameščanje in odpiranje dodatnih blagajn zaradi povečanega prometa, zaradi povečanja učinkovitosti in hitrosti izvajanja naročil je po potrebi reorganiziral delovne naprave ipd. Glavni manager je v opazovani tretji restavraciji izvajal tudi druge naloge, med katerimi je tudi samo izvajanje naročil strank. Njegov namen je bil poleg doseganja zadovoljstva strank, zaradi prevelike začetne preobremenjenosti, spodbuditi tudi lastne zaposlene in vodje k nadaljnjemu delu in motiviranosti. V začetnih mesecih je vložil veliko nadur, ki so bile ključne za uspeh restavracije. Svoje zaposlene in vodje je poskušal čim bolj spodbujati, jim predstavljati vzor in jih v čim krajšem roku čim bolj usposobiti za nadaljnje delo.

Vse tri opazovane restavracije so dolgoročno delovale na podlagi doseganja enakih ciljev organizacije. Na spodnji sliki prikazujem povezanost in odnose med vsemi opazovanimi enotami v organizaciji.

Slika 10: Povezanost med glavnimi opazovanimi skupinami (glavni manager, vodje dnevnih izmen, zaposleni, stranke)



Na doseganje pozitivne učinkovitosti zaposlenih in njihovih vodij pri njihovem delovanju vplivajo dejavniki vodenja in obvladovanja stresa. Glavni manager posreduje naloge in glavne cilje vodjam. Vodje z izbrano tehniko vodenja uresničujejo postavljene cilje z delovanjem zaposlenih, z namenom zadovoljevanja strank in doseganja pozitivnih rezultatov poslovanja. Vodje in zaposleni si prizadevajo za enake cilje in vizijo organizacije. Glavni manager celotno delovanje nadzoruje, to pomeni, da opazuje način in učinkovitost vodenja vodij dnevnih izmen, prenos informacij med zaposlenimi ter njihovo učinkovitost pri izvajanju delovnih nalog. Vodje med delovanjem opazujejo in ustvarjajo pozitivno delovno klimo, kar se odraža na zadovoljstvu zaposlenih in posledično na zadovoljstvu strank zaradi učinkovito, kakovostno in hitro izvedenih naročil. Vodje so usposobljeni delovati hitro in odločno. Odločajo se samostojno glede na nastale situacije.

Na podlagi zastavljenih kratkoročnih ciljev s strani vodje izmene in ob seznanjenosti glavnega managerja, vodja dodeljuje delovne položaje in delovne naloge zaposlenim, glede na ustvarjeno stopnjo medsebojnega zaupanja in zrelosti posameznika. S tem si zagotovi učinkovitejše delovanje in vodenje delovne izmene ter hitrejša in lažja odpravljanje morebitnih tehničnih ali drugovrstnih težav. Stopnja stresa je ob ustrezni razporeditvi delovnih nalog, dobri usposobljenosti zaposlenih in pozitivni komunikaciji nižja. Možnosti za doseganje zastavljenih ciljev poslovanja restavracije so ob ustrezni razdelitvi delovnih nalog med zaposlenimi boljše. Glavni manager prav tako vodi celotno restavracijo s kombinacijo situacijskega in transformacijskega načina vodenja. Spodbuja usposabljanje in nadaljno izobraževanje. Njegovo delovanje temelji na odprti in iskreni komunikaciji. Svojim vodjam in zaposlenim daje jasna navodila za njihovo delovanje in pričakuje uresničitve zastavljenih ciljev poslovanja. Njegova stopnja nadzora je odvisna od stopnje zaupanja do vodij in zaposlenih. Prisotni so tudi znaki avtentičnega načina vodenja, vendar ne v takem številu kot značilnosti transformacijskega in avtentičnega vodenja.

V izbranem načinu vodenja zaposlenih se odražajo stopnja stresa in njegov vpliv na izvajanje delovnih nalog, stopnja fluktuacije zaposlenih, količina stroškov, namenjena novemu in dodatnemu usposabljanju pri delu, učinkovitost zaposlenih pri delu, zmožnost ohranjanja rednih strank in število pridobivanja novih strank ipd. Tehnika vodenja in

obvladovanja stresa ima dolgoročni vpliv na finančne rezultate poslovanja podjetja.

1. Katera tehnika vodenja je najpogostejša v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija?

Na podlagi nenačrtovanega lastnega opazovanja menim, da se v poslovanju restavracij podjetja McDonald's najpogosteje pojavlja kombinacija situacijskega in transformacijskega načina vodenja. Vodenje dnevnih izmen, brez dodatnih izrednih situacij, je osredotočeno na tri pomembne časovne izseke. Prvi del dnevnega poslovanja predstavlja zajtrk, drugi del kosilo in tretji del večerja. V vsakem delu imamo eno, dve ali tri in več ur zgoščenega prometa. To pomeni, da moramo takrat, zaradi povečanja količine poslovanja, spremeniti tudi način vodenja. Na take trenutke v vodenju se vodja ustrezno pripravi in organizira. Med prvimi koraki, ki jih izvede, sta pregled števila zaposlenih in ustrezna razdelitev delovnih nalog oziroma dodelitev delovnega mesta. Vodenje v restavracijah McDonald's temelji na sloganu »Ostani na svojem mestu« (angl. *Stay at your place*), kar pomeni, da ko vodja zaposlenemu dodeli njegovo delovno mesto in naloge, se jih mora tudi držati oziroma naj zaposleni ne bi zapuščal svojega delovnega mesta brez odobritve in vednosti vodje.

Če zaposleni ne izvajajo svojih delovnih obveznosti glede na načrt vodenja vodje, lahko hitro pride do zmede na delovnem mestu in do nenačrtovanega stresa tako med zaposlenimi kot med vodjami. Posledično so zaradi tega izpostavljeni porastu števila napak pri izvajanju delovnih nalog, upočasnitvi delovanja zaposlenih in predolgemu časovnemu izvajanju naročil, kar vodi v dodatno povečanje stresa na delovnem mestu in povečanju nezadovoljstva zaposlenih ter strank v restavraciji. Zato je zelo pomembno, da vodja zaupa v svoje zaposlene, da jih pozna in da čim učinkoviteje razdeli delovne položaje in naloge med zaposlene. Ob takih zgostitvah prometa po navadi delujeta dve vodji in pride do dodatne okrepitve števila zaposlenih. Velikokrat se nenačrtovano pojavi večje število strank kot po navadi, npr. v restavracijo pride celoten avtobus šolarjev, izven ali med urami že zgoščenega prometa. Takrat se je vodja primoran glede na dano situacijo hitro odzvati, po potrebi spremeniti položaje zaposlenih, dati nova navodila za njihovo delovanje in tudi sam priskočiti k izvajanju delovnih nalog in hitrejšemu zagotavljanju izvedbe naročil. Ob celotnem dogajanju je treba tudi izvajati kontrolo delovanja zaposlenih in stanja v celotni restavraciji (čistoča, zasedenost, počutje strank ipd.).

V najnovejših McDonald'sovih restavracijah poslovanje temelji na elektronskem delovanju. To pomeni, da so vse blagajne, monitorji, kuhinja ipd. vezani na elektronsko delovanje. V primerih izpada elektrike mora vodja hitro sprejeti odločitve in spremembe v vodenju in poslovanju. Zaposlenim je treba podati nova navodila za izvajanje delovnih nalog in vodja mora poostri nadzor nad izvajanjem poslovanja. Takih izrednih situacij je v restavracijah McDonald's veliko. To so nenačrtovan primanjkljaj zaposlenih zaradi nenadnih bolniških dopustov, nesreč, itd., nenačrtovane poškodbe pri delu, poškodbe strank v restavracijah, odpoved delovanja naprav, potrebnih za delovanje restavracije, ropi

restavracij, nenadna zamenjava delovnega kadra in delovanje z neizkušenimi zaposlenimi, nepričakovani spori med zaposlenimi ali med strankami, nepričakovane vremenske ali prometne razmere ipd.

Vodje zaposlene ves čas vodenja ustrezno motivirajo. Z lastnim delovanjem in vodenjem poskušajo izboljšati razpoloženje in zadovoljstvo zaposlenih, ne glede na dane situacije, s katerimi se srečujejo v času svojega vodenja. Redno zaposlene, pri katerih je količina zaupanja v odnosu med vodjo in zaposlenimi večja, se manj nadzoruje kot novozaposlene. Vodja poskuša zaposlene stalno spremljati, jih učiti in popravljati njihove napake pri izvajanju delovnih nalog, z namenom olajšanja njihovega delovanja in izboljšanja učinkovitosti pri izvajanju delovnih nalog. Pri najnižjih stopnjah zaupanja, to je pri novih zaposlenih, izvaja vodja kontrolo tudi že vsakih 15 minut do pol ure oziroma dodeli novemu zaposlenemu mentorja, ki je prvi teden ali mesec uvajanja stalno ob njem z namenom boljšega učenja in izvajanja čim manj napak pri delu. Redno zaposlene, ki jim vodja bolj zaupa, pa nadzorujejo redko.

Vodje poskušajo med svojim delovanjem zaposlenim predstavljati vzor, jih čim manj kritizirati in čim bolj motivirati za nadaljnje uspešno delovanje, doseganje ciljev in napredovanje, da bi jim zaposleni pri svojem delovanju učinkovito sledili. Z vodenjem vodje navdihujejo zaposlene za učinkovitejše delovanje, dodatno izobraževanje in uspeh tako na delovnem področju kot v osebnem življenju. Vodje skrbijo za doseganje pozitivne medsebojne komunikacije in odnosov, za jasno izražanje in prizadevanje za enake. Na podlagi opazovalnega obdobja v restavracijah McDonald's – Gornja Avstrija lahko trdim, da so vidne značilnosti tako transformacijskega kot situacijskega vodenja.

2. Katere vrste stresa najdemo v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija in kateri so najpogostejši razlogi za ustvarjanje stresa na delovnem mestu v izbranem podjetju?

Delovanje v restavracijah podjetja McDonald's je dnevno izpostavljeno več različnim neizogibnim vrstam stresa. Srečujemo se tako s stresom fizičnega kot psihološkega izvora. Fizične vrste stresa so hrupno delovno okolje, ki ga proizvajajo delovne aparature, različne vonjave, povzročene zaradi pridelave prehrabnih proizvodov, ki vplivajo na vse zaposlene, predvsem pa na nosečnice, ipd. Kljub temu menim, da je prezračevalni sistem v restavracijah dobro urejen. Delovni prostor je prijetno osvetljen in temperatura v prostoru je prav tako, kljub stalni proizvodnji hrane, primerna za zaposlene in za stranke. Fizično vrsto stresa predstavljajo tudi razne nepričakovane napake v delovanju sistema, izpad elektrike, primanjkljaj prehrabnih izdelkov, ključnih za proizvodnjo produktov, ipd.

Med psihološke izvore stresa lahko uvrstim zelo pogosto fluktuacijo delovnega kadra. Zaradi prepogoste menjave delovnega kadra je zelo težko ustvariti stalno ekipo oziroma tim. Vsakega novega zaposlenega je treba ponovno uvajati, učiti in ga spremljati. Prisotnost nastalih napak se v obdobju uvajanja poveča in ob povečani koncentraciji

delovne dejavnosti se zaradi tovrstnega stanja oziroma porušenja ekipe poveča prisotnost delovnega stresa. Tak stres lahko vpliva na redno zaposlene, zaradi spoznavanja novega delovnega kadra, novih prijateljev, pozitivno ali negativno, odvisno od začetnega ujemanja v timskem delovanju in komuniciranju. Kot drugi vzrok psihološke vrste stresa lahko navedem delovno preobremenjenost.

Velikokrat se dogaja, da pride do primanjkljaja delovnega kadra ali do nenadnega povečanja dnevnega poslovanja. V takih časovnih izsekih prihaja do dnevne preobremenjenosti, prevelike izčrpanosti. Poleg tridesetminutnega počitka za dnevni obrok lahko vodja dnevno nameni zaposlenim tudi petminutne odmore za sprostitve in pridobitev nove energije za delovanje. Na tak način zmanjša možnosti, da bi prisotnost delovnega stresa negativno vplivala na delovanje zaposlenih. Prav tako med stresorje psihološkega izvora štejemo tudi na primer nepravilno organizacijo dela s strani vodij, nepravilno komunikacijo med udeleženci, časovni pritisk v delovanju zaposlenih, ki nastaja na podlagi hitrosti izvajanja dnevnih naročil, delovne konflikte med zaposlenimi v odnosu vodja in zaposleni ter zaposleni in stranka, slabo pripravljene delovne izmene, slabo informiranost vodij in zaposlenih o promocijskih proizvodih, ipd. Do poklicnih izgorelosti v restavracijah McDonald's ne prihaja, saj se tako vodje kot glavni managerji restavracij in na sedežu podjetja McDonald's zavzemajo za redno in sprotno reševanje konfliktnih situacij in drugih neprimernih delovnih razmerij.

3. V kolikšni meri je prisoten stres pri delu vodij v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija in kako se z njim spoprijemajo?

Prav tako kot zaposleni se s stresom pri svojem delovanju srečujejo tudi vodje. Vodje se bolj kot s fizičnim izvorom stresorjev srečujejo s psihološkimi stresorji. Stres predstavlja del njihovega vsakdanjika, zato je zelo pomembno, da se vodja nauči ustrezno delovati in odzivati v stresnih situacijah in take situacije hitro in uspešno obvladovati. Vodje v restavracijah McDonald's so namreč dnevno odgovorne za varnost zaposlenih med delom, za izvajanje njihovih delovnih nalog, za natančnost izvedbe in hitrost postrežbe. Odgovorni so za uvajanje novih zaposlenih v delo in za njihovo motiviranost do dela. Prav tako morajo ob vodenju zaposlenih skrbeti za urejenost restavracije in za zadovoljstvo in varnost njihovih strank. Med izvajanjem funkcije vodenja morajo dosegati pričakovane rezultate in izvajati dodatna navodila, izdana s strani glavnih managerjev. Psihično morajo biti pripravljeni na nepričakovane situacije, na hitro odzivanje in hitro sprejemanje odločitev v kriznih situacijah. Skrbeti in nadzorovati morajo, da so prehrambni izdelki ustrezno hranjeni in rabljeni po načelu FIFO. Redno morajo izvajati kontrole celotnega delovanja restavracije, to je zunanjega videza restavracije, oskrbljenosti notranjih prostorov restavracije, postrežbe in zadovoljstva strank in zadovoljstva zaposlenih ter izvajati mora tudi kontrolo nad finančnimi rezultati poslovanja restavracije. Neprestano so izpostavljeni iskanju hitrih in učinkovitih rešitev za nepričakovane situacije. Zato je zelo

pomembno, da se vodja dobro izuči primarnih nalog vodenja in da pridobi spoštovanje svojih zaposlenih in nadrejenih.

V času vodenja morajo biti v stalni pripravljenosti in dobro informirani glede celotnega poslovanja. V nasprotnih primerih lahko vodja hitro začne sprejemati neprimerne odločitve zaradi negativnih vplivov stresa na njegovo vodenje. Pomembno je, da je vodja dobro izurjen v delovanju v stresnih situacijah, kar pomeni biti sposoben umiriti čustva in delovanje celotnega tima in take situacije ustrezno obvladovati.

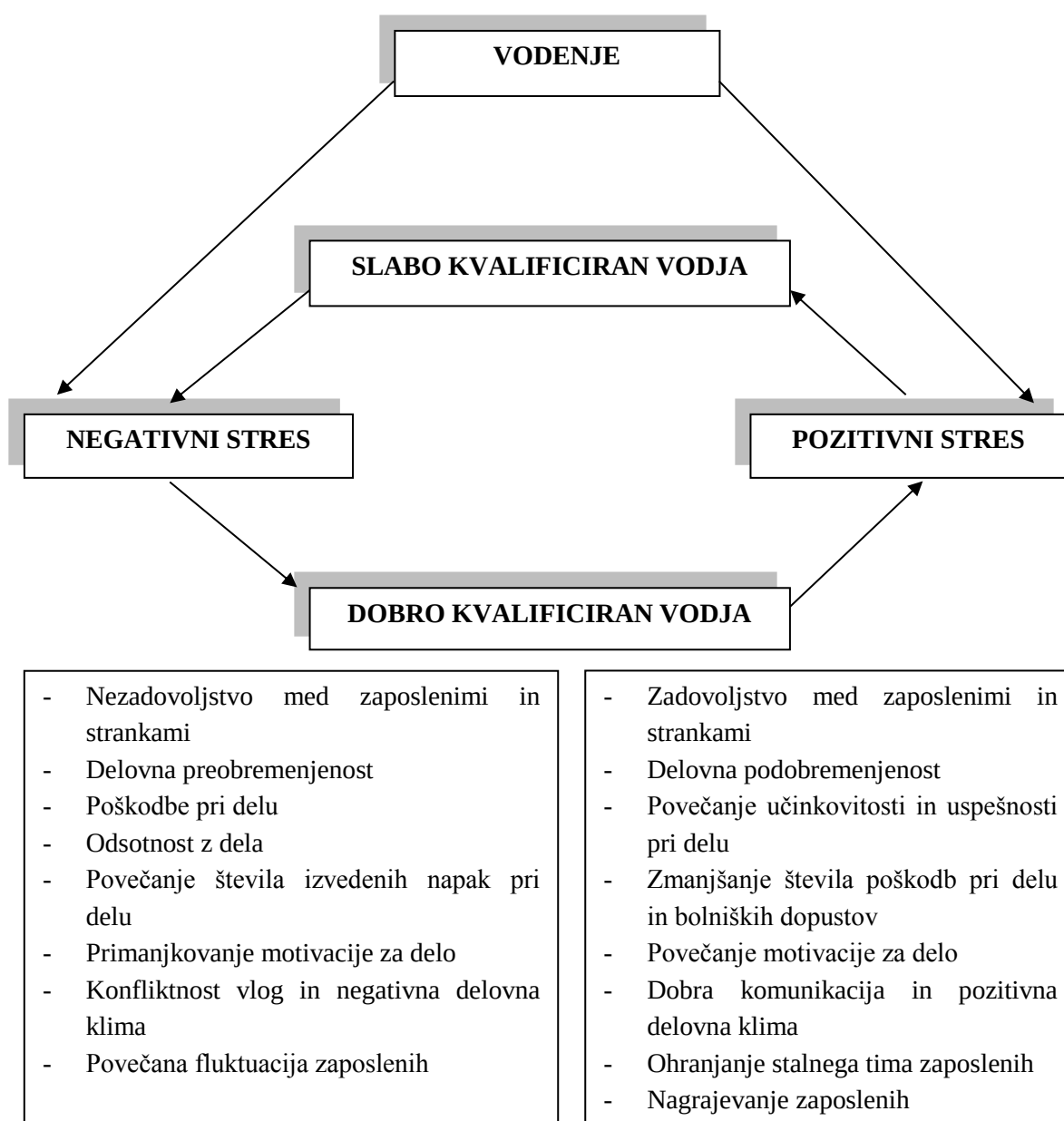
4. Na kakšen način sta stres in vodenje v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija med seboj povezana?

Stres in vodenje v podjetju McDonald's – Gornja Avstrija delujeta v sožitju. Zaradi močne prisotnosti stresa v vsakodnevnem delovanju restavracij McDonald's je strategija vodenja podjetja trdno določena. Kultura delovanja in vodenja v podjetju McDonald's ne dovoljuje in ne omogoča stresu, da bi vplival na spremembe v strategiji vodenja. To pomeni, da so glavni managerji in vodje restavracij izurjeni na tak način, da znajo izredne situacije obvladovati in reševati brez povzročitve dodatne količine stresa pri delu in med zaposlenimi. V takih situacijah, kadar se količina stresorjev pri delu poveča, poskušajo vodje z izbrano strategijo vodenja zaposlene pomiriti, jim ponovno z ustrezno obliko komunikacije razdeliti in pojasniti delovne naloge in jih motivirati za nadaljnje učinkovito delovanje. Vodja poskuša s strategijo vodenja predstavljati zaposlenim neke vrste vzor, z namenom, da bi ga ti pri svojem delovanju posnemali.

Ob ustreznem timskem delovanju zaposlenih in vodje se prisotnost negativnega vpliva stresa na izvajanje delovnih nalog zmanjša in tako povečamo možnost za pozitiven vpliv stresa na delovanje zaposlenih in vodij, torej na povečanje produktivnosti delovanja ob stresnih situacijah v restavracijah McDonald's. Od podpore vodje, njegovega načina motiviranja in vodenja zaposlenih je namreč odvisno, ali bo prisotnost stresa pri delu vodila v konfliktnost vlog in delovno preobremenjenost. Kadar vodja v stresnih situacijah ni sposoben ustrezno voditi zaposlenih in ohranjati pozitivne delovne klime, pride do povečanja nezadovoljstva pri delu, zmanjšanja motiviranosti pri opravljanju delovnih nalog, povečanja poškodb in odsotnosti z dela, kar lahko vodi tudi do zapuščanja delovnih mest. Tako pride do povečanja fluktuacije zaposlenih, potrebni so ponovno zaposlovanje in uvajanje novega delovnega kadra, večji nadzor nad zaposlenimi in povečanje stroškov poslovanja podjetja.

Prisotnost stresa se ponovno poveča zaradi porušanja tima zaposlenih, neizkušenosti novih zaposlenih pri izvajanju delovnih nalog, zaradi prenizke stopnje zaupanja v odnosu zaposleni in zaposleni ter zaposleni in vodja.

Slika 11: Prikaz vpliva stresa na vodenje v odvisnosti od kvalificiranosti vodje



Nasprotno rezultate poslovanja dobimo v primeru, ko je vodja dobro kvalificiran in izkušen delovati v stresnih situacijah. Njegov način vodenja in komuniciranja vzpostavi med zaposlenimi pozitivno klimo delovanja. Zaposleni so tako razpoloženi pri delu, naloge opravljajo učinkoviteje in hitreje kot po navadi. Vodja ohranja, kljub stresnim situacijam, umirjeno delovno okolje in skrbi za redno motivacijo zaposlenih pri delu. Pozoren je na stanje preobremenjenosti zaposlenih, skrbi za pogoste petminutne odmore, kar pripomore k naboru energije zaposlenih za ponovno delovanje. Po končani in uspešno opravljeni delovni izmeni vodja z ustreznimi pohvalami za dobro opravljeno delo motivira zaposlene za njihovo nadaljnje delovanje. Vodja in glavni manager restavracije skrbita tudi za nagrajevanje zaposlenih ob dolgoročni uspešnosti zaposlenega na delovnem področju.

3.7 Priporočila podjetju McDonald's za izboljšanje poslovanja

Uspešnost delovanja podjetja je v večji meri odvisna od delovanja vodij in zaposlenih v podjetju ter od njihove medsebojne komunikacije. Restavracije McDonald's so znane po hitri in kakovostni postrežbi. Za doseganje teh ciljev je treba glede na število strank delovati plansko in učinkovito. To pomeni, da je vsakodnevno poslovanje treba začeti z realno postavljenimi dnevnimi cilji in z izdelanim dnevnim načrtom, kako in na kakšen način doseči zadane cilje. Na koncu delavnika se preveri uspešnost realizacije dnevnih ciljev in morebitne predlagane spremembe se nato upoštevajo naslednji dan. Uspešnost izvedbe ciljev na mesečni in letni ravni je v veliki meri odvisna od vodenja. Preko tehnike vodenja so vodje delovnih izmen zmožni dosežati večjo motivacijo in prizadevnost zaposlenih pri delu, zmanjševati količine prisotnih stresorjev oziroma možne negativne oblike stresorjev spremeniti v pozitivno odzivanje zaposlenih, omogočiti boljše vzdušje in komunikacijo pri delu in doseganje večje učinkovitosti pri opravljanju nalog.

Na izboljšanje rezultatov poslovanja restavracije vplivajo med drugim tudi ustrezne delovne razmere. Ustrezno ozračje, temperatura, vonjave, uniforme, vključno z obutvijo, ipd. vplivajo na boljše počutje vseh udeležencev v podjetju. Eden izmed pogojev za izboljšanje delovnih razmer na delovnem mestu in redukcijo stresnih situacij je biti seznanjen z zadovoljstvom zaposlenih. Dobri medsebojni odnosi in komunikacija omogočajo vodjam možnost izboljšanja tehnike vodenja in usmerjanja zaposlenih ter odpravljanje morebitnih napak oziroma njihovo reduciranje. Bolj kot vodje poznajo svoje zaposlene, boljša je medsebojna komunikacija, večje je zaupanje med njimi ter nadaljnje usmerjanje in dodeljevanje delovnih nalog. Ustrezno dodeljevanje delovnih nalog vodi k zmanjšanju stresnih situacij ob njihovem delovanju, k povečanju zadovoljstva zaposlenih in posledično k večji učinkovitosti poslovanja.

Za učinkovitejše delovanje in vodenje delovne izmene se mora vodja poleg zgoraj omenjene ustreznosti dodeljevanja delovnih nalog in določitve delovnih pozicij zaposlenih osredotočiti tudi na kontrolo pripravljenosti delovnega okolja na brezhibno poslovanje. Redno izvajanje kontrole pripravljenosti restavracije na njeno delovanje omogoča vodji učinkovitejše vodenje in boljši ter hitrejši odziv v stresnih situacijah. Zato je pomembnost tehnike vodenja ključna za pridobivanje pozitivnih rezultatov poslovanja.

Tabela 5: Predlogi za izboljšanje vodenja in učinkovitejše obvladovanje stresa

1.	Letne anonimne raziskave z zaposlenimi in vodjami o njihovem zadovoljstvu pri delu in priporočilih za izboljšanje delovnih pogojev.
2.	Zniževanje stopnje fluktuacije zaposlenih na podlagi povečanja njihovega zadovoljstva na delovnem mestu.
3.	Povečana pozornost fleksibilnosti delovnega časa in po potrebi povečati odstotek začasnih in poldnevni zaposlenih z zelo kratkim delovnim časom v namen razbremenitve delovnega urnika redno zaposlenih.
4.	Povečati stopnjo usposabljanja zaposlenih in vodij: - usposabljanja na delovnem mestu, - opravljanje dodatnih tečajev z namenom pridobitve dodatnih poklicev, vezanih na sedanji poklic, - <i>e-learning</i> usposabljanja itd.
5.	Povečati stopnjo motivacije zaposlenih in njihovih vodij s: - pozitivno komunikacijo, - dodeljevanjem finančnih nagrad ob dolgoročnem doseganju pozitivnih rezultatov, - nadaljnjim izobraževanjem, - osebno zahvalo, - darili in nagrajevanjem ob dolgoročni uspešnosti zaposlenih itd.
6.	Dodeljevanje natančnih navodil v odnosu manager – vodja in v odnosu vodja – zaposleni za izvajanje delovnih obveznosti.
7.	Predlogi za zmanjšanje stresnih situacij na delovnem mestu: - izboljšati medsebojne odnose in okrepiti timsko delo z druženji izven delovnega mesta, s skupnimi izleti, z boljšim spoznavanjem itd.; - dodatna usposabljanja na delovnem mestu; - fleksibilen delovni čas in zbiranje ter upoštevanje želja zaposlenih glede delovnega časa, dopusta, prostih dni itd., v smislu nagrajevanja za dobro opravljeno delo; - natančno razdeliti delovne naloge med zaposlene; - zaposleni mora dobro pripraviti delovno mesto za lažje in učinkovitejše delovanje, vodja mora opravljati pogostejše kontrole pripravljenosti restavracije na učinkovito delovanje, vendar brez neprijetnega pritiska na zaposlene; - s strani vodij in njihovih nadrejenih ugotoviti, katere so pomanjkljivosti njihovih zaposlenih pri delu, in jih odpraviti oziroma zmanjšati in omejiti.

3.8 Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela

Ob začetku vsakega raziskovanja je treba narediti načrt, na podlagi katerega bomo raziskovalno delo izpeljali. Pomembno je, da raziskovalna tema ni velikokrat obravnavana, saj bo le tako naše raziskovanje smiselno. Raziskovalni načrt nas usmerja, da se med raziskovanjem osredotočamo le na informacije, ki so vezane na našo raziskavo, ter da smo sposobni izločiti zase nepomembne podatke. S pomočjo dobro izdelanega raziskovalnega načrta si prihranimo veliko časa in si olajšamo celotno raziskovanje. Pomembno je, da se, ko smo izdelali raziskovalni načrt, lotimo zbiranja sekundarnih virov, pomembnih za raziskovanje. Sproti si beležimo nam koristne informacije, strani, vire ipd. Po preučevanju sekundarnih virov podatkov poskusimo ugotoviti, katera metoda raziskovanja bi najbolj ustrezala za pridobitev rezultatov našega raziskovalnega dela.

Pri izvajanju lastnega raziskovalnega dela sem se srečala z nekaj omejitvami. Raziskava je bila prvotno zasnovana na podlagi izvedbe anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih intervjujev z ustreznim dovoljenjem vodstva za izvajanje raziskave. Anketni vprašalniki in polstrukturirani intervjuji so bili izdelani v slovenskem jeziku in prevedeni v nemški jezik zaradi kraja raziskave in bivanja. Anketni vprašalniki so bili, zaradi lažjega in hitrejšega pridobivanja in obdelave rezultatov, urejeni na spletni strani 1ka.si, in sicer prav tako v nemškem jeziku. Z odobritvijo vodstva podjetja McDonald's na Dunaju sem začela izdelovati raziskovalni načrt in raziskavo v restavracijah. V času pisanja magistrskega dela je prišlo do reorganizacije in zamenjave vodstva v podjetju McDonald's, zato je bilo treba ponovno dobiti odobritev za nadaljnje raziskovanje. Prvotno je bilo raziskovanje odobreno, vendar se je po določenem času vodstvo odločilo, da raziskavo ustavi. Tako sem bila primorana spremeniti raziskovalni načrt in do takrat že zbrane podatke, pridobljene na podlagi anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih intervjujev, nisem smela uporabiti za namen nadaljnjega raziskovanja in pridobivanja rezultatov raziskave. Raziskavo sem tako omejila na nenačrtovano lastno opazovanje med letoma, ko sem bila zaposlena v podjetju, ter na preučevanje določenih primerov iz že objavljenih znanstvenih člankov.

V prilogah podajam izdelan opazovalni list, anketni vprašalnik in vprašanja za polstrukturirani intervju z namenom olajšanja raziskovanja prihodnjim raziskovalcem na področju vodenja in obvladovanja stresa.

SKLEP

Konkurenčnost med podjetji se vedno bolj stopnjuje. Podjetja morajo redno spremljati dogajanje na trgu in se stalno prilagajati spremembam za doseganje ustrezne ravni konkurenčnosti. Veliko pozornost morajo posvečati področju stroškov, inovacijam in doseganju pozitivnih finančnih rezultatov ter prav tako tudi zadovoljstvu svojih zaposlenih in strank. Zaposleni morajo biti zadostno motivirani, da bo njihovo delovanje učinkovito. Pomembnost vlaganja v izobraževanje in usposabljanje delovnega kadra se izraža v izboljšanju sposobnosti delovanja zaposlenih in vodij. S pomočjo pozitivne učinkovitosti in ustvarjalnosti vodij ter njihovih zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog bo podjetje sposobno ohranjati redne in pridobivati nove stranke.

Vse zgoraj navedene značilnosti se navezujejo na temo vodenja in obvladovanja stresa. Z ustrezno vrsto vodenja in obvladovanja stresa na delovnem mestu uresničujemo zastavljene cilje podjetja, ohranjamo zadovoljstvo zaposlenih in strank, ohranjamo konkurenčnost in se prilagajamo novim spremembam, potrebnim za uspešno poslovanje podjetja. Neustrezen način vodenja in neučinkovito obvladovanje stresa lahko podjetje privedeta do previsokih dodatnih stroškov. Nezadovoljstvo zaposlenih vodi v slabo učinkovitost pri delu, v porast nastalih napak pri delu, nepotrebne reklamacije s strani podjetja, v previsoko fluktuacijo zaposlenih, ki posledično vodi v zvišanje stroškov zaradi zaposlovanja na novo in usposabljanja, v povečanje količine negativnega stresa zaradi izgube zaupanja in zaradi

izgube ekipne povezanosti ipd. Pomembno je, da se podjetje razvija na podlagi ustvarjanja dobrih in pozitivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi v podjetju vodi v večjo povezanost med zaposlenimi, izboljšanje učinkovitosti pri opravljanju dela ter lažje in učinkovitejše vodenje s strani vodje. Ob visoki stopnji zaupanja in dobrih medsebojnih odnosih je potrebna manjša stopnja nadzora nad zaposlenimi in njihovim delovanjem, komunikacijski odnosi postanejo bolj odprti in sproščeni. Količina povratnih informacij, ki jih vodje pridobivajo od zaposlenih za izboljšanje nadaljnjega vodenja in poslovanja podjetja, se poveča. Posledično se poveča motivacija pri delu, količina prisotnega stresa pa se zmanjša.

Pomembne značilnosti vodje, ki vplivajo na ustrezno vodenje zaposlenih in s pomočjo katerih vodja učinkovito obvladuje stresne situacije v podjetju, so ključne za doseganje poslovnega uspeha podjetja. Vodja mora biti prav tako kot njegovi zaposleni zadostno motiviran za vodenje svojih zaposlenih, biti mora samozavesten in odločen pri svojem delovanju in pri sprejemanju odločitev, mora biti komunikativen, sproščen in prilagodljiv, potrpežljiv, pripravljen tvegati in hkrati biti ob svojem delovanju osredotočen na doseganje ciljev organizacije.

Zaradi dinamičnega trga mora vsako podjetje pravočasno in ustrezno ukrepati v danih stresnih situacijah ob svojem delovanju. Podjetja se morajo zavedati pomembnosti področja obvladovanja stresa in poskušati prisotne stresorje sproti odpravljati oziroma zmanjševati. Premalo posvečanja odpravljanju stresnih situacij v njihovem delovanju lahko vodi v manjšo učinkovitost zaposlenih pri delu, povečanje nastalih bolezni in poškodb pri delu in s tem v povečanje stroškov podjetja. Nepravočasno in neustrezno obvladovanje stresa dolgoročno, zaradi povečanja števila nastalih napak pri izvajanju delovnih nalog in upočasnitve celotnega delovanja podjetja, vodi v morebitno izgubo strank, v težje doseganje zastavljenih ciljev podjetja in izgubo konkurenčnosti na trgu. V podjetjih, kjer je količina prisotnega stresa velika, je pomembno, da je posameznik sposoben, poleg organizacijskega oziroma skupinskega obvladovanja stresnih situacij, tudi sam individualno obvladovati in zaznati stresorje, ki negativno vplivajo na njegovo počutje, ter jih pravočasno odpraviti.

Za učinkovito uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja morajo biti poleg vodij in glavnih managerjev tudi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja in delovati v skladu s to vizijo. Rezultati ob visoki stopnji zaupanja v odnosu med zaposlenimi, vodjami in glavnimi managerji ter ob drugih ustreznih delovnih pogojih v podjetju se kažejo v izboljšanju učinkovitosti vodenja in v ustreznem obvladovanju stresnih situacij v podjetju. Posledično je podjetje sposobno dosegati zastavljene cilje in pozitivne poslovne rezultate ter ohraniti konkurenčnost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11.
2. Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Chmiel, N., Fraccaroli F., & Sverke M. (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*. Wiley: Blackwell Publication Ltd.
5. Cink, T. (2001). Stres kot funkcija kulture. *Socialno delo*, 40(1), 43–57.
6. Cleavenger, J. D., & Munyon, P. T. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351–360.
7. Clercq, D. C., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78–90.
8. Cooper, L. C. & Leiter, P. M. (2017). The Routledge Companion to Wellbeing at Work. *Routledge Companions in Business, Management and Accounting* (str. 284–295). New York: Routledge.
9. Deinert, A., Homan, C. A., Boer, D., Voelpel, C. S., & Gutermann, D. Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
10. Freitas, V., & Duarte, M. (2017). *Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs*. Tékhne.
11. Galy, B., & Yael, B. I. (2017). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 14, 27–31.
12. Goldman, E. (2009, 9. november). Observation of Leadership in Organizational Behaviour at Mcdonald's. Najdeno 19. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.ericgoldman.name/en/2008/observation-of-leadership-and-organizational-behavior-at-mcdonalds/>
13. Grošelj, M., Penger, S., & Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev; moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and business review*, 18, 49–72.
14. Hagelüken, A., & Salavati, N. (2015, 1. oktober). Mein Kunde, der Tyrann. Najdeno 25. aprila 2018 na spletnem naslovu <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/schnell-restaurants-mein-kunde-der-tyrann-1.2673981>
15. Harms, P. D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.

16. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
17. Hunt, O. (2013). Performance and motivation in Mcdonald's. Najdeno 27. marca 2018 na spletnem naslovu http://www.streetdirectory.com/travel_guide/184092/human_resources/performance_and_motivation_in_mcdonalds.html
18. Lester, A. (2007). Leadership. *Project Management, Planning and Control*, 5, 304–305.
19. Lester, A. (2017). Leadership. *Project Management, Planning and Control*, 7, 379–386.
20. Lovelace, J. K., Manz, C. C., & Alves, C. J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387.
21. Mansour, M. (2016). Quantifying the intangible costs related to non-ergonomic work conditions and work injuries based on the stress level among employees. *Safety Science*, 82, 283–288.
22. Mcdonald's Franchise GmbH. (2014). *Die Franchisepartnerschaft*. Najdeno 16. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.lebensart.at/images/doku/mcdonalds-nachhaltigkeitsreport-2013.pdf>
23. McDonald's Franchise GmbH. (2015, januar). *12 Bestandteile effektiver schichtführung, ROIP Europe* (interno gradivo). Wien: Mcdonald's Franchise GmbH.
24. McDonald's Franchise GmbH. (2018). *Logo der Kette McDonald's und McCafe McDonald's*. Najdeno 10. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.mcdonalds.at/unternehmen/ueber-uns/personalien>
25. McDonald's Franchise GmbH. (2018). *Corporate Responsibility bei McDonald's Österreich*. Najdeno 10. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.mcdonalds.at/unternehmen/ueber-uns/personalien>
26. Miscenko, D., Guenter. H., & Day, V. D. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 605–620.
27. *Leadership and People Management: Mcdonald's*. Najdeno 17. marca 2018 na spletnem naslovu <https://myassignmenthelp.com/free-samples/leadership-and-people-management-mcdonalds>
28. Northouse, G. P. (2013). *Leadership*. London: SAGE Publication.
29. Palaïou, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2016). The dark side of personality predicts positive and negative work attitudes. *Personality and Individual Differences*, 88, 12–16.
30. Pestonjee, D. M., Pandey, & Satisch C. (2013). *Stress and Work: Perspectives on Understanding and Managing Stress*. New Delhi: SAGE Publications India Ltd.
31. Price, F. T., & LaFiandra, M. (2017). The perception of team engagement reduces stress induced situation awareness overconfidence and risk-taking. *Cognitive Systems Research*, 46, 52–60.

32. Račnik, M. (2016). *Postani najboljši vodja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
33. Ray, K. T., Kenigsberg, A. T., & Pana-Cryan, R. (2017). Employment arrangement, job stress, and health-related quality of life. *Safety Science*, 100(A), 46–56.
34. Reichard, J. R., & Johnson, K. S. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42.
35. Schmidlechner, A. (2013). Wertvoll. Najdeno 17. aprila 2018 na spletnem naslovu <http://www.lebensart.at/images/doku/mcdonalds-nachhaltigkeitsreport-2013.pdf>
36. Seijts, H. G., & Gandz, J. (2017). Transformational change and leader character, *Business Horizons*, 61(2), 239-249.
37. Treven, S. (2013). Izvori in posledice stresa. *TI = Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja: znanstvena monografija projekta Chance 4 change*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje v slovenskem jeziku.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje v nemškem jeziku	7
Priloga 3: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z glavnim managerjem v slovenskem jeziku.....	13
Priloga 4: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z glavnim managerjem v nemškem jeziku	14
Priloga 5: Delni prikaz spletnega vprašalnika za zaposlene in vodje v programu Ika	15
Priloga 6: Pripomoček za izvedbo tehnike lastnega opazovanja.....	16

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje v slovenskem jeziku

Spoštovani,

sem Senada Šabić in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom **»Vodenje in obvladovanje stresa na primeru podjetja McDonald's«**. Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu senada.sabic@gmail.com. Hvala!

I. VODENJE

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

Vrsta vodenja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vodje spodbujajo inovativnost in motivirajo zaposlene.	1	2	3	4	5
Zaposleni so za doseganje uspešnosti ustrezno nagrajani.	1	2	3	4	5
Vodje spodbujajo vseživljenjsko učenje.	1	2	3	4	5
Vodja ustvarja pozitivno delovno klimo in skrbi za dobro medsebojno komunikacijo.	1	2	3	4	5
Vodja ustrezno in pravočasno rešuje nastale konflikte.	1	2	3	4	5
Vodje se hitro in ustrezno odzivajo na spremembe.	1	2	3	4	5
Vodje predstavljajo vzor zaposlenim in širijo pozitivizem ob svojem delovanju.	1	2	3	4	5
Vodenje je objektivno in nepristransko.	1	2	3	4	5
Vodenje se prilagaja glede na različne situacije.	1	2	3	4	5
Nadzor s strani vodje je prisoten v veliki meri.	1	2	3	4	5
Pri vodenju sta v veliki meri prisotni delegiranje in zaupanje.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Vrsta vodenja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delovne naloge so razdeljene na podlagi zaupanja na relaciji vodja – zaposleni.	1	2	3	4	5
Vodja ločuje zaposlene glede na stopnjo zrelosti, izobrazbe in način obnašanja.	1	2	3	4	5
Vodje in zaposleni si prizadevajo za enake cilje.	1	2	3	4	5
Prisotna sta timsko delovanje in podpora s strani vodje.	1	2	3	4	5
Vodja ustrezno usmerja zaposlene in jih vključuje v uvajanje sprememb.	1	2	3	4	5
Vodja skrbi za razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodje so nagnjeni k večjemu tveganju in spreminjanju obstoječih procesov.	1	2	3	4	5
Vodenje temelji na iskrenem in odprtem odnosu.	1	2	3	4	5
Vodje se trudijo zmanjševati prisotnost konfliktov v delovanju in preobremenjenost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodja ceni vztrajnost in strast do dela.	1	2	3	4	5

II. VODJA

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

Moj vodja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Je odločen in samozavesten.	1	2	3	4	5
Je motiviran in osredotočen na cilje.	1	2	3	4	5
Je pravičen in spoštljiv.	1	2	3	4	5
Je odgovoren in zanesljiv.	1	2	3	4	5
Je optimističen in pripravljen tvegati.	1	2	3	4	5
Je ustvarjalen in iznajdljiv.	1	2	3	4	5
Je pozoren in naklonjen.	1	2	3	4	5
Je fleksibilen in timski.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Moj vodja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Je komunikativen in brez predsodkov.	1	2	3	4	5
Podpira vseživljenjsko učenje in motivacijo.	1	2	3	4	5
Je dosleden, razumevajoč in iskren.	1	2	3	4	5
Se hitro in preprosto prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja drugih in ravna v skladu s svojimi vrednotami, stališči in prepričanji.	1	2	3	4	5
Dobro porazdeli delovne naloge med zaposlene ob različnih situacijah.	1	2	3	4	5

III. STRES

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

Obvladovanje stresa	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Stres vpliva negativno na delovanje zaposlenih in na njihovo učinkovitost.	1	2	3	4	5
Količina prisotnega stresa deluje negativno na vodjo in njegovo vodenje.	1	2	3	4	5
Organizacija se posveča obvladovanju stresa.	1	2	3	4	5
Delovni čas zaposlenih je prekomeren.	1	2	3	4	5
Zaposleni so preobremenjeni.	1	2	3	4	5
Zaposleni so podobremenjeni.	1	2	3	4	5
Zahteve in pritiski s strani vodstva so previsoki.	1	2	3	4	5
Prisotna je skrb zaradi izgube delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Delovni nadzor je prevelik.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Obvladovanje stresa	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Komunikacija in odnos med zaposlenimi in vodstvom sta slaba.	1	2	3	4	5
Prisotni so slabi delovni pogoji, kot so hrup, slaba osvetlitev, slabo ogrevanje, neprijetne vonjave, slabo prezračevanje ipd.	1	2	3	4	5
Prisotnost konfliktov je velika.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je dodeljena prevelika odgovornost.	1	2	3	4	5
Vodjam je dodeljena prevelika odgovornost.	1	2	3	4	5
Pogosto je prisotno uvajanje sprememb.	1	2	3	4	5
Čuti se vpliv zniževanja stroškov poslovanja.	1	2	3	4	5
Zaposlenega je premalo delovnega kadra.	1	2	3	4	5
Fluktuacija kadra je prepogosta in ima negativen vpliv na uspešnost poslovanja.	1	2	3	4	5
Prisotnost stresa je večkrat pravočasno zaznana in ustrezno odpravljena.	1	2	3	4	5
Zaposleni in vodje ustrezno skrbijo za zadovoljstvo v zasebnem delu življenja.	1	2	3	4	5
Zaposleni in vodje skrbijo za zdravo prehranjevanje in zadostno gibanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni in vodje posvečajo dovolj časa počitku in spanju.	1	2	3	4	5
Zadostno posvečanje dvigu samozavesti vodij in zaposlenih in ohranjanje pozitivne samopodobe.	1	2	3	4	5
Vodstvo pravočasno zazna preobremenjenost posameznika in poskrbi za ustrezno skupinsko izvajanje nalog.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Obvladovanje stresa	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Skupinsko izvajanje delovnih nalog povečuje samozavest in zmanjšuje stres pri izvajanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Vodstvo skrbi za fleksibilen delovni čas.	1	2	3	4	5
Vodstvo pravočasno rešuje nastale konflikte in neustrezne delovne pogoje.	1	2	3	4	5
Vodstvo poskuša s pomočjo ustrezne komunikacije in dobrih odnosov izboljšati delovne pogoje in zmanjšati količino prisotnega stresa.	1	2	3	4	5

IV. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- c. 18–24
- d. 25–34
- e. 35–44
- f. 45–54
- g. 54 in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Fakultetna diploma
- d. Magisterij
- e. Doktorat

4. Velikost vašega tima:

- a. 5–10 sodelavcev
- b. 10–15 sodelavcev
- c. 15 in več sodelavcev

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Senada Šabić

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 107; M. Grošelj, S. Penger & M. Černe, Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev; moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja, 2016, str. 49–72; A. S. Hinojosa, K. D. McCauley, B. Randolph-Seng & W. L. Gardner, Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships, 2014, str. 595–610, 33; J. K. Lovelace, C. C. Manz & C. J. Alves, Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, 2007, str. 374–387; H. G. Seijts & J. Gandz, Transformational change and leader character, 2017, str. 2.

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodje v nemškem jeziku

Sehr geehrte Damen und Herren,

Mein Name ist Senada Šabić und ich schließe mein Masterstudium an der Wirtschaftsfakultät in Ljubljana ab. Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Studie mit dem Titel "Führung und Stressmanagement bei McDonald's". Mit Erlaubnis der Vorgesetzten bitte ich Sie, den nächsten Fragebogen auszufüllen. Die Ausfüllung dauert nicht länger als 15 Minuten. Der Fragebogen ist völlig anonym und individuelle Antworten werden nicht sichtbar sein, deswegen bitte ich Sie um ehrliche Antworten, die die reale Situation zeigen werden. Die Umfrageergebnisse werden ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet.

Nach Abschluss meiner Recherche beantworte ich gerne Ihre Fragen. Sie können die Fragen mir gerne an meine E-Mail Adresse senden: senada.sabic@gmail.com.
Vielen Dank!

I. LEADERSHIP/FÜHRUNG

Bitte kreuzen Sie pro Aussage immer nur eine der folgenden Möglichkeiten von 1-5.

Art und Weise der Führung	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils –teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Die Vorgesetzten fördern Innovationen und motivieren Mitarbeiter.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter werden für den Erfolg belohnt.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten fördern lebenslanges Lernen.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte schafft ein positives Arbeitsklima und sorgt für eine gute Kommunikation.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte löst angemessen und rechtzeitig die entstandenen Konflikte.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten reagieren schnell und entsprechend auf Veränderungen.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten sind ein Vorbild für Mitarbeiter und verbreiten Positivismus bei ihrer Arbeit.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Art und Weise der Führung	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils –teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Die Führung ist objektiv und unvoreingenommen.	1	2	3	4	5
Die Führung passt sich verschiedenen Situationen an.	1	2	3	4	5
Die Aufsicht durch Vorgesetzten ist weitgehend vorhanden.	1	2	3	4	5
Bei der Führung sind Delegation und Vertrauen sind weitgehend vorhanden.	1	2	3	4	5
Die Arbeitsaufgaben werden auf der Grundlage des Vertrauens der Vorgesetzte-Mitarbeiter aufgeteilt.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte unterscheidet die Mitarbeiter nach Reifegrad, Ausbildung und Verhalten.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten und Mitarbeiter folgen die gleichen Ziele.	1	2	3	4	5
Die Teamarbeit und die Unterstützung vom Vorgesetzten sind bei der Arbeit anwesend.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte leitet die Mitarbeiter entsprechend und involviert sie bei der Einführung von Änderungen.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte kümmert sich um die Mitarbeiterentwicklung.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten sind zum hohen Risiko und zur Veränderung den entstandenen Prozessen geneigt.	1	2	3	4	5
Die Führung basiert auf einer ehrlichen und offenen Beziehung.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten versuchen das Auftreten von Arbeitskonflikten und die Überlastung von Mitarbeitern zu reduzieren.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte schätzt Insistenz und Leidenschaft für die Arbeit.	1	2	3	4	5

II. LEADER

Bitte kreuzen Sie pro Aussage immer nur eine der folgenden Möglichkeiten von 1-5.

MEIN VORGESETZTE	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils –teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Er ist entschlossen und selbstbewusst.	1	2	3	4	5
Er ist motiviert und auf Ziele ausgerichtet.	1	2	3	4	5
Er ist fair und respektvoll.	1	2	3	4	5
Er ist verantwortlich und zuverlässig.	1	2	3	4	5
Er ist optimistisch und bereit Risiken einzugehen.	1	2	3	4	5
Er ist kreativ und erfinderisch.	1	2	3	4	5
Er ist aufmerksam und zugetan.	1	2	3	4	5
Er ist flexibel und teambasiert.	1	2	3	4	5
Er ist kommunikativ und verurteilslos.	1	2	3	4	5
Er unterstützt lebenslanges Lernen und Motivation.	1	2	3	4	5
Er ist konsequent, verständnisvoll und ehrlich.	1	2	3	4	5
Er passt sich schnell und einfach an Veränderungen an.	1	2	3	4	5
Er berücksichtigt die Meinungen anderer und handelt in Übereinstimmung mit seinen Werten, Einstellungen und Überzeugungen.	1	2	3	4	5
Er kann bei unterschiedlichen Situationen die Arbeitsaufgaben gut verteilen.	1	2	3	4	5

III. STRESS

Bitte kreuzen Sie pro Aussage immer nur eine der folgenden Möglichkeiten von 1-5.

STRESSBEWÄLTIGUNG	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils –teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Der Stress beeinflusst negativ auf die Mitarbeitertätigkeit und deren Effektivität.	1	2	3	4	5
Die Stressmenge beeinflusst den Vorgesetzten und seine Führung.	1	2	3	4	5
Die Organisation widmet sich der Stressbewältigung.	1	2	3	4	5
Die Arbeitszeit der Angestellten ist übermäßig.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter sind zu viel belastet.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter sind unterbelastet.	1	2	3	4	5
Die Anforderungen und der Druck seitens den Vorgesetzten sind zu hoch.	1	2	3	4	5
Es gibt Sorgen für den Arbeitsverlust.	1	2	3	4	5
Die Arbeitskontrolle ist zu groß.	1	2	3	4	5
Die Kommunikation und Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind schlecht.	1	2	3	4	5
Es gibt schlechte Arbeitsbedingungen wie Lärm, schlechte Beleuchtung, schlechte Heizung, starke Gerüche und Belüftung usw.	1	2	3	4	5
Es gibt viele Konflikte.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter haben zu viel Verantwortungen.	1	2	3	4	5
Die Vorgesetzten haben zu viel Verantwortung.	1	2	3	4	5
Die Veränderungen kommen oft vor.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter können die Senkung der Betriebskosten spüren.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

STRESSBEWÄLTIGUNG	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils –teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Es gibt zu wenig Personal.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiterfluktuation ist zu hoch und wirkt sich negativ auf die Geschäftsentwicklung aus.	1	2	3	4	5
Das Stress-Vorhandensein wird häufig rechtzeitig erkannt und abgeschafft.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter und Vorgesetzten kümmern sich um die Zufriedenheit im privaten Leben.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter und Vorgesetzten sorgen für gesunde Ernährung und ausreichende Bewegung.	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter und Vorgesetzten widmen sich ausreichend Zeit zum Ausruhen und Schlafen.	1	2	3	4	5
Ausreichende Hingabe zur Verbesserung des Selbstvertrauens von Führungskräften und Mitarbeitern und zur Aufrechterhaltung eines positiven Selbstverständnisses.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte erkennt rechtzeitig die Überlastung bei den Mitarbeitern und organisiert eine Teamarbeit.	1	2	3	4	5
Eine Teamarbeit erhöht das Selbstbewusstsein und reduziert den Stress bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte sorgt für flexible Arbeitszeiten.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte löst rechtzeitig entstandene Konflikte und unpassende Arbeitsbedingungen.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte löst rechtzeitig entstandene Konflikte und unpassende Arbeitsbedingungen.	1	2	3	4	5
Der Vorgesetzte versucht mit entsprechender Kommunikation die Arbeitsbedingungen zu verbessern und den Stress zu verringern.	1	2	3	4	5

IV. PERSÖNLICHE ANGABEN

Bitte geben Sie entsprechende Antwort für die folgenden Fragen an.

1. Geschlecht

h. Männlich

i. Weiblich

2. Alter

j. 18-24

k. 25-34

l. 35-44

m. 45-54

n. 54 -

3. Ausbildung

f. Berufsausbildung

g. Hochschulstudium

h. Fachdiplom

i. Master

j. Doktoratstudium

4. Wie groß ist ihr Team?

d. 5-10 Mitarbeiter

e. 10-15 Mitarbeiter

f. 15 oder mehr Mitarbeiter

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Šabić Senada

Quelle: Nach - V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 107; M. Grošelj, S. Penger & M. Černe, Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev; moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja, 2016, str. 49-72; A. S. Hinojosa, K. D. McCauley, B. Randolph-Seng & W. L. Gardner, Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships, 2014, str. 595-610, 33. J. K. Lovelace, C. C. Manz & C. J. Alves, Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, 2007, str. 374-387; H. G. Seijts & J. Gandz, Transformational change and leader character, 2017, str. 2.

PRILOGA 3: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z glavnim managerjem v slovenskem jeziku

Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z glavnim managerjem

V tabeli so navedena izhodiščna vprašanja za poglobljen intervju z izbranim managerjem.

1. Kakšen način vodenja najpogosteje uporabljate za dosego poslovne uspešnosti organizacije?
2. Ali se način vodenja spreminja glede na dano situacijo v delovanju organizacije? Kdaj? Kako? Prosim, navedite primer.
3. Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja, da bi bilo vodenje uspešno?
4. Ali se vi kot nadrejeni trudite za to, da predstavljate neke vrste vzor svojim zaposlenim? Zakaj da, zakaj ne?
5. Kako motivirate vodje in druge zaposlene v svoji organizaciji?
6. Ali povratne informacije vodij in zaposlenih vplivajo na spremembe v vodenju in nadaljnjem delovanju organizacije? Kako? Prosim, navedite primer.
7. Kako skrbite za izobraževanje vodij in zaposlenih? Kakšne so možnosti napredovanja?
8. Na kakšen način delujete in se odzivate na stresne situacije v delovanju?
9. Kateri so najpogostejši vzroki za nastali stres?
10. Kako obvladujete nastale stresne situacije in kakšen vpliv ima to na zaposlene?
11. Kako sprejemate stalno fluktuacijo zaposlenih in vodij? Kaj menite, da so najpogostejši vzroki za to, in kakšne posledice ima to za organizacijo? (Povečanje stroškov, zmanjšanje učinkovitosti ipd.)
12. Ali imate po svojem mnenju premalo ali preveč zaposlenih? Ali opazate nihanje motivacije, utrujenost, nezadovoljstvo zaposlenih? Kako rešujete tovrstne težave?
13. Ali nagrajujete vodje in zaposlene za dobro opravljeno delo? Kako, na kakšen način?
14. Na kakšen način vpliva stres na strategijo vodenja in poslovanja organizacije?

PRILOGA 4: Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani globinski intervju z glavnim managerjem v nemškem jeziku

Fragen für ein strukturiertes Interview mit einem Manager

In der Tabelle sind die Ausgangsfragen für ein ausführliches Interview mit einem Manager

1. Welche Art von der Führung wird am häufigsten verwendet, um die Geschäftsleistung der Organisation zu erreichen?
2. Verändert sich die Führungsmethode in Hinsicht auf die gegebene Situation in der Organisation? Beispiel!
3. Wie soll ein Leiter nach Ihrer Meinung sein, damit die Führung erfolgreich wäre.
4. Verwenden Sie sich als ein Vorgesetzter dafür, dass Sie Ihren Mitarbeiter ein Vorbild darstellen? Warum ja, warum nicht?
5. Wie motivieren Sie die Leiter und andere Mitarbeiter in Ihrer Organisation?
6. Beeinflusst das Leiter- und Mitarbeiterfeedback auf die Veränderungen in der Führung und in der weiteren Organisationswirkung? Beispiel!
7. Wie kümmern Sie sich um die Ausbildung von Führungskräften und Mitarbeitern? Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter für eine Beförderung?
8. Auf welche Art und Weise arbeiten Sie und wie reagieren Sie auf stressige Situationen?
9. Was sind die häufigsten Gründe für den entstehenden Stress?
10. Wie beherrschen Sie die stressigen Situationen und welche Einflüsse haben die auf Mitarbeiter?
11. Wie stehen Sie vor der ständigen Fluktuation von Mitarbeitern und Führungskräften? Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Ursachen und welche Konsequenzen haben die für die Organisation? Steigende Kosten, Reduzierung der Wirksamkeit usw.
12. Was meinen Sie, haben Sie zu viel oder zu wenig Mitarbeiter? Bemerken Sie bei Ihren Mitarbeiter die Motivationsschwankungen, Müdigkeit, Unzufriedenheit, usw.? Wie lösen Sie solche Probleme?
13. Belohnen Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter für eine gute Arbeit? Wie, auf welche Weise?
14. Wie wirkt sich Stress auf die Führungsstrategie und Geschäftsorganisation aus?

PRILOGA 5: Delni prikaz spletnega vprašalnika za zaposlene in vodje v programu 1ka

Führung und Stressbewältigung - Themen - gebiet laut dem Beispiel des unternehmens McDonald's

Sehr geehrte Damen und Herren,

Mein Name ist Senada Šabić und ich schließe mein Masterstudium an der Wirtschaftsfakultät in Ljubljana ab. Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Studie mit dem Titel "Führung und Stressmanagement bei McDonalds". Mit Erlaubnis der Vorgesetzten bitte ich Sie, den nächsten Fragebogen auszufüllen. Die Ausfüllung dauert nicht länger als 15 Minuten. Der Fragebogen ist völlig anonym und individuelle Antworten werden nicht sichtbar sein, deswegen bitte ich Sie um ehrliche Antworten, die die reale Situation zeigen werden. Die Umfrageergebnisse werden ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet. Nach Abschluss meiner Recherche beantworte ich gerne Ihre Fragen. Sie können die Fragen mir gerne an meine E-Mail Adresse senden: senada.sabic@gmail.com.

Vielen Dank!

Senada Šabić

Naslednja stran

Führung und Stressbewältigung - Themen - gebiet laut dem Beispiel des unternehmens McDonald's

LEADERSHIP/FÜHRUNG - Art und Weise der Führung

Bitte kreuzen Sie pro Aussage immer nur eine der folgenden Möglichkeiten von 1-5.

	Trifft überhaupt nicht zu (fast nie) (1)	Trifft eher nicht zu (selten) (2)	Teils -teils (manchmal) (3)	Trifft eher zu (oft) (4)	Trifft völlig zu (fast immer) (5)
Die Vorgesetzten fördern Innovationen und motivieren Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter werden für den Erfolg belohnt.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Vorgesetzten fördern weitere Ausbildung.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Vorgesetzte schafft ein positives Arbeitsklima und sorgt für eine	☐	☐	☐	☐	☐

PRILOGA 6: Pripomoček za izvedbo tehnike lastnega opazovanja

OPAZOVALNI LIST

1. RESTAVRACIJA/McDonald's ŠTEVILKA 1
2. RESTAVRACIJA/McDonald's ŠTEVILKA 2
3. RESTAVRACIJA/McDonald's ŠTEVILKA 3

OPAZOVANE ENOTE:

1. Zaposleni
2. Vodje delovnih izmen
3. Glavni managerji restavracij

OPAZOVANE ZNAČILNOSTI:

1. Način komuniciranja med opazovanimi enotami
2. Stopnja zaupanja med opazovanimi enotami
3. Stopnja nadzora med opazovanimi enotami
4. Obseg in način motiviranja opazovanih enot
5. Obseg in način usposabljanja opazovanih enot
6. Uvajanje sprememb in prilagajanje opazovanih enot na določene spremembe
7. Obseg in vzroki stresa med opazovanimi enotami
8. Obseg in vzroki stresa v njihovem delovnem okolju
9. Obvladovanje stresa opazovanih enot
10. Vrsta vodenja