



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Vojaška logistika

**STILI VODENJA RESTAVRACIJSKEGA
MANAGERJA V PODJETJU
ALPE-PANON, D. O. O.**

Mentor: dr. Vojko Obrulj
Lektorica: Marjeta Vozlič

Kandidatka: Andreja Rus

Ljubljana, september 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Vojku Obrulju za vso pomoč in motivacijo pri mojem delu.

Zahvaljujem se »mojim« najljubšim ljudem, ki so razumeli pomen naloge za vzpodbudo, motivacijo, pomoč, pozitivne misli, ko mi jih je primanjkovalo.

V prvi vrsti pa je celotna diplomska naloga posvečena mojemu pokojnemu očetu, ki se mu posebej zahvaljujem za vso podporo z neba.

IZJAVA

Študentka Andreja Rus izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vojka Obrulja.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja je nedvomno vodenje. Dobro in uspešno vodenje je v veliki meri odvisno od menedžerjev in njihovega stila vodenja. Bistvo tega diplomskega dela je osredotočeno na menedžerje in stile vodenja v podjetju. Sklepamo lahko, da je vloga menedžerja pri vodenju podjetja zelo zahtevna in nikakor še ni v celoti obdelana. Zato moja naloga na to temo predstavlja prave probleme.

Opredeliti želimo problem vodenja. Zelo pomembno je, kateri stil vodenja izbere menedžer, da bi ustrezal večini zaposlenih. V diplomskem delu želimo ugotoviti, kateri stili vodenja so v podjetju največkrat uporabljeni in kateri so najbolj učinkoviti.

KLJUČNE BESEDE

- Stili vodenja
- Menedžer
- Podjetje Alpe-Panon, d. o. o.

ABSTRACT

One of the key factors in the success of the company is certainly keeping. Good and effective management is largely dependent on managers and their style of leadership. The essence of this thesis is focused on managers and management styles in the company. We can conclude that the role of manager in running a business is very demanding and does not yet fully processed. Therefore, my task on this topic presents real problems. We wish to determine problem management. It is very important which style of leadership manager chooses to fit most employees. This thesis is to determine which leadership styles are often used in the company and what are the most effective.

KEYWORDS

- Leadership styles
- Manager
- Company Alpe-Panon, d. o. o.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	SPLOŠNO O VODENJU IN STILIH VODENJA.....	3
2.1	VODENJE V ORGANIZACIJI IN LASTNOSTI VODITELJA.....	6
2.2	Stili vodenja.....	8
2.2.1	Avtoritativni stil vodenja.....	9
2.2.2	Demokratičen stil vodenja	10
2.2.3	Situacijski stil vodenja	11
3	ZGODOVINA PODJETJA MCDONALD'S	15
3.1	Zgodovina McDonald'sa v Sloveniji in preoblikovanje ter ustanovitev podjetja Alpe-Panon, d. o. o.....	17
3.2	Organizacijska struktura podjetja Alpe-Panon, d. o. o.	18
4	OPIS DEL IN NALOG RESTAVRACIJSKEGA MENEDŽERJA	19
4.1	Vodenje izmene (kaj je floor control?)	24
4.1.1	Osnove floor kontrole	25
5	STANJE IN IZBIRA PRIMERNEGA STILA VODENJA – ANKETA	26
6	ANALIZA TER UGOTOVITVE ANKET	29
7	PRIPOROČENI STILI VODENJA RESTAVRACIJSKEGA MENEDŽERJA.....	30
8	SKLEP	35
	LITERATURA IN VIRI	38
	PRILOGI	40

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	40
PRILOGA 2: OCL VODJE IZMENE	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Model vodenja	3
Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	12
Slika 3: Primerjave vodenj S1, S2, S3 in S4	13
Slika 4: Struktura podjetja.....	18
Slika 5: Kako naj vodim svoj tim?	28

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Uporaba stilov vodenja	32
Graf 2: Odločam na podlagi predlogov podrejenih.....	33
Graf 3: Sem dosegljiv in dostopen.....	33
Graf 4: Usmerjam ljudi, kako naj se obnašajo v medsebojnih odnosih	34
Graf 5: Z novimi člani kolektiva se podrobno seznanim	34
Graf 6: Priznavam svoje napake in prevzemam odgovornost.....	35

KAZALO KRATIC

HACCAP – je sistematičen preventivni pristop k varni proizvodnji in pripravi živil in jedi za uporabnika. Zajema ugotavljanje in ocenjevanje nevarnosti ali tveganja mikrobiološke, kemične ali fizikalne narave za zdravje uporabnika ter ukrepe in nadzor s katerimi bomo ta tveganja odstranili oziroma zmanjšali na najnižjo raven.

GC – število strank.

VPD – varstvo pri delu.

CAYG – clean as you go – počisti za seboj.

QSC – quality, service, cleanliness - kakovost, postrežba, čistoča.

KAZALO TUJK

CHECK LISTA – preverjanje znanja delavcev.

INICIALNI TRENING – vedno mora biti 100-odstotni, saj moramo nove delavce naučiti delati 100-odstotno pravilno.

ON-GOING TRENING – nadaljevalni trening od inicialnega.

FOLLOW UP – ko restavracijski menedžerji dodelimo neko nalogo delavcu, potem za njim preverimo kako jo je izvedel.

TOTAL CUSTOMER SATISFACTION – zadovoljstvo strank.

SHIFT – vodja izmene.

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Fenomen iskanja idealnega (stila) vodenja obstaja, odkar obstajajo podjetja. Poskusi »predpisovanja« ideala so bili v preteklosti pogosti, prav tako pa so pogosti tudi v času, ko se je vodenje, predvsem zaradi vpliva zunanjih dejavnikov aktualne gospodarske krize, spremenilo.

Od dela menedžerjev je odvisna uspešnost poslovnih združb v vse bolj zahtevnem in spreminjajočem se okolju delovanja. Menedžerji dosežemo organizacijske cilje s pomočjo ljudi, sodelavcev, ki imajo različne sposobnosti, znanja in izkušnje, zato moramo biti menedžerji sposobni oceniti te zmožnosti in jih uskladiti. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se moramo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami, cilji. Temu moramo prilagoditi svoje vodenje. Vodenje je danes daleč najpomembnejši dejavnik uspeha ali neuspeha poslovne združbe. Obstajajo različni stili vodenja. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en stil vodenja. Prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja. Vodja mora izbrati tak stil vodenja, ki bo v dani situaciji najučinkovitejši. Tako bodo doseženi cilji organizacije na eni ter pričakovanja in zadovoljstvo zaposlenih na drugi strani. Če povzamemo, potrebuje menedžer za uspešno vodenje sposobnosti vodenja, znanja, motivacijo, delegiranje ter moč in vpliv. Dejstvo je, da ni stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, situaciji, kulturi.

Eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja je nedvomno vodenje. Dobro in uspešno vodenje je v veliki meri odvisno od menedžerjev in njihovega stila vodenja. Bistvo tega diplomskega dela je osredotočeno na menedžerje in stile vodenja v podjetju. Sklepamo lahko, da je vloga menedžerja pri vodenju podjetja zelo zahtevna in nikakor še ni v celoti obdelana. Zato moja naloga na to temo predstavlja možno oceno izbire ustreznega stila vodenja na konkretnem primeru.

Na podlagi prakse in neposredne izbire ustreznega stila vodenja želimo prikazati pomembnost vodenja, ki vpliva na učinkovitost tako zaposlenih kot podjetja samega. V diplomskem delu želimo ugotoviti, kateri stili vodenja so v podjetju največkrat uporabljeni in kateri so najbolj učinkoviti.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj naloge je na osnovi domače in tuje literature ter drugih virov priti do naslednjih spoznanj:

- predstaviti pomen restavracijskega menedžerja, vodenja, stilov vodenja za uspešnost in učinkovitost podjetja,
- prikazati, kateri stil vodenja je v podjetju za restavracijskega menedžerja najbolj učinkovit,
- prikazati značilnosti vodenja podjetja.

Rezultat naloge bo največkrat uporabljeni stil vodenja restavracijskega menedžerja v podjetju Alpe-Panon, d. o. o.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Naloga temelji na podjetju McDonald's, ki je ena najbolj prepoznavnih znamk v svetu. Podjetje je ogromno in zaposluje veliko zelo različnih ljudi. Podati želimo ugotovitve o stilih vodenja, ki bi bil najprimernejši za tako številno in različno populacijo ljudi. Anketiranci bodo restavracijski menedžerji v vseh 16 poslovalnicah po vsej Sloveniji, ki so stari od 23 do 35 let.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke:

- nekateri restavracijski menedžerji ne bodo pripravljeni izpolniti anketnega vprašalnika;
- premajhno poznavanje obsega dela restavracijskega menedžerja;
- različna izbira stilov vodenja restavracijskih menedžerjev.

Omejitve:

- nepoznavanje prakse, kar pomeni, da nismo dovolj seznanjeni s tem, kakšno je dejansko stanje restavracijskih menedžerjev v drugih poslovalnicah podjetja Alpe-Panon, d. o. o.

1.5 METODE DELA

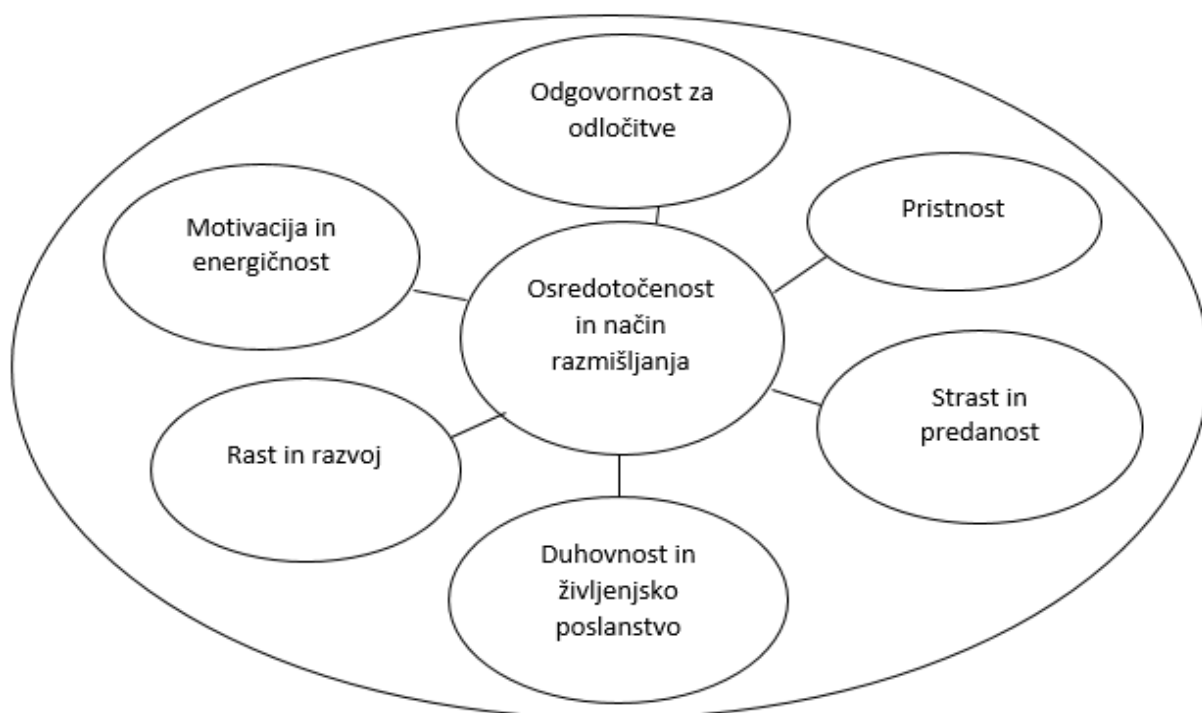
Temeljna metoda teoretičnega preučevanja bo analiza vsebine pisnih virov z obravnavanega področja. Pri raziskovanju omenjene problematike bomo uporabili dostopnost domačih in tujih člankov, knjig ter svetovnega spleta. Vire bomo med seboj primerjali in interpretirali. Opravili bomo komplementarno analizo pisnih virov in analizo opisne ureditve delovnega področja ter dosedanjega spremljanja in izvajanje le-teh skozi prakso. S pomočjo kombinacije pristopov, metod raziskovanja in tehnik zbiranja podatkov bomo natančneje opredelili možnosti izbire primernega stila vodenja v preučevanem podjetju.

2 SPLOŠNO O VODENJU IN STILIH VODENJA

Beseda vodenje izhaja iz glagola. Je ukrepanje, ne položaj. Vodenje ni povezano z našo vlogo, temveč s stvarmi, ki jih počnemo. Nekateri ljudje so v vodstvenih vlogah odlični vodje. A preveč je tipičnih šefov, ljudi, ki so obsedeni z nadzorom in svoj nos vtikajo povsod, pa tehokratov, birokratov, direktorjev, poveljnikov in predstojnikov. Po drugi strani pa je veliko ljudi, ki niso na uradnih vodstvenih položajih, a so enkratni vodje. V današnjem svetu, ki se hitro spreminja, mora vsak človek znati voditi.

Vodenje je način življenja, ki se razkriva ravno z načinom, kako delujemo. Kako postati boljši človek. Receptov ali bližnjic ni. Vodenje je pot lastnega spoznavanja in učenja.

Kaj pomeni – voditi? Pomeni biti na čelu in drugim kazati pot. Pomeni usmerjati tok dogodkov. Pomeni vplivati na vedenje ali mnenje drugih. Vsi moramo biti vodje, ne glede na naš uradni naziv ali položaj. Začeti moramo pri sebi, šele potem lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo, jim pomagamo in vodimo. Ko se nekdo razvija v vodjo, se pravzaprav razvija v izjemno učinkovitega človeka. Razvoj na področju vodenja je v končni fazi osebni razvoj. Vodenje se razkrije v naših dejanjih, začne pa se v nas. Gre za del naše osebnosti, ki nas žene, da počnemo, kar pač počnemo (Clemmer, 2008, str. 21).



Slika 1: Model vodenja
(Vir: Clemmer, 2008, str. 24)

Rast se začne v središču (jedro osebnosti) in se razvija prek različnih poti. Nobena pot sama po sebi ni pomembnejša od druge. Vsaka je nepogrešljivi del celote. »Kolo« vodenja je okroglo, kar pomeni, da nima ne začetka ne konca. Predstavlja neskončno spoznanje samega sebe in nenehno osebno rast. Vsak človek se mora tem področjem (oziroma dimenzijam vodenja) posvetiti drugače. Nekateri ljudje se bomo morali zelo potruditi na določenih področjih, na drugih pa ne. Cilj je seveda čimbolj napredovati na vseh področjih. Ključna misel knjige je, da se močni in vplivni vodje razvijajo na vseh področjih svojega kolesa vodenja.

- **Osredotočenost in način razmišljanja** – jedro naše osebnosti: stvari znamo videti takšne, kot so v resnici. Znamo se otresti rutine in razmisliti, kaj bi se lahko zgodilo. Vemo, zakaj živimo in krepimo povezanost in kulturo svoje družine, skupine ali organizacije.
- **Odgovornost za odločitve** – od nas je odvisno, ali se bo nekaj zgodilo ali ne: zavedamo se, da moje življenje in okoliščine oblikujejo predvsem odločitve, ne naključja. Ne razmišljamo kot žrtev. Drugim pomagamo premagovati okostenele načine razmišljanja.
- **Pristnost** – smo pristni: če hočemo spremeniti druge, moramo najprej spremeniti sebe. Razmišljamo o sebi in upoštevamo povratne informacije o svojem vedenju, saj želimo dosledno živeti po svojih vrednotah in upoštevati prioritete.
- **Strast in predanost** – živimo polno: premagujemo otopelost in cinizem in smo goreče predani skupnemu cilju. Izogibamo se liniji najmanjšega odpora, poglobljamo disciplino in krepimo navade.
- **Duhovnost in življenjsko poslanstvo** – z vsem svojim srcem: ne delujemo zgolj iz navade, ampak vodimo z zavedanjem, iz srca. Smo odločni voditelji, ki drugim pomagamo najti smisel.
- **Rast in razvoj** – rast ni le trenutno obdobje, je način življenja: iz umirjene stabilnosti in obvladovanja sprememb preidemo v nenehno rast. Vedno se učimo, razmišljamo in svoje znanje posodabljam. Upamo si poskusiti kaj novega in smo pristaši aktivnega učenja. Ljudem pomagamo izkoristiti njihov potencial.
- **Motivacija in energičnost** – ukrepamo z občutkom: manipulativne motivacijske programe zamenjamo za globlje in trajnejše vire energije in moči. Ustvarjamo okolje, nabito z energijo, izboljšujemo komunikacijske spretnosti, izkoriščamo moč dosežkov in ustvarjamo skupine (Clemmer, 2008, str. 24–26).

Pomemben je proces vodenja. Če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za doseg kakega cilja, in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Dela in ravnanja v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,

- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

S stili vodenja se je ukvarjal že sociolog, filozof in politik Max Weber, ki je opredelil štiri idealne stile vodenja ob preučevanju vodenja organizacij. Prvi je patriarhalni in zanj je značilno, da se od podrejenih pričakujejo zvestoba, poslušnost in zahvala. Po drugi strani pa je vodja tisti, ki skrbi za svoje podrejene in je na neki način zanje odgovoren. Karizmatični stil vodenja izhaja iz posebnih osebnostnih lastnosti vodje, torej njegove karizme. Po Webrovem mnenju naj bi bil uspešen v situacijah, kjer lahko vodja vliva zaupanje pri reševanju večjih zapletov. Tretji je avtokratični stil vodenja, ki je povezan z velikimi organizacijami. Četrti pa birokratski, katerega temelj predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 23–24).

Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Je zbir za vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Na stil vodenja vplivajo štirje dejavniki. Zelo pomembna je osebnostna struktura vodje, torej njegove sposobnosti in izkušnje, način komunikacije in čustvovanja ter morebitna nadarjenost. Naslednji pomemben dejavnik je osebnostna struktura vodenih.

Slednja vključuje tudi pričakovanja, ki jih imajo do vodje. Pomembni pa sta še sama struktura skupine in specifična situacija, v kateri so, torej naloga in cilj, ki so si ga zastavili. Za avtokratičen stil vodenja je značilna hierarhična struktura. Osnova zadnjega birokratskega stila vodenja pa so elementi organizacije, ki jih je potrebno upoštevati kot najpomembnejši dejavnik pri samem odločanju in vodenju (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 22–23).

V tridesetih letih se je pričelo empirično preučevanje stilov vodenja, posledično pa so se pričele razvijati tudi teorije vodenja. Kurt Lewin je tako že med letoma 1938 in 1940 na Child Welfare Research Station na Univerzi v Lowi ugotavljal pomen stila vodenja za obnašanje posameznika in skupine. Ločil je avtoritarno in demokratično vodenje. Pri prvem so se kot posledica pojavljali visoka napetost in izrazi sovraštva

v skupini. Člani skupin so se vodjem povsem podrejali in se ubogljivo obnašali. Stopnja delovne intenzivnosti je bila visoka, vendar se je delo prekinilo ob odsotnosti vodje. Za demokratičen način dela pa je bilo bolj značilno prijateljsko in sproščeno vzdušje v skupini, katere člani so bili mnogo bolj povezani. Iz skupine je redko kdo želel oditi. Pri delu je bila opazna visoka stopnja zanimanja za naloge, mnogo originalnih idej in nadaljevanje dela tudi ob odsotnosti vodje. Kadar ni bilo posebnega vodenja skupine, kar se imenuje *laissez-faire* stil vodenja, so bili člani skupin najmanj zainteresirani za delo in sodelovanje, kohezivnost skupine je bila nizka. Izražali so malo motivacije za opravljanje nalog ter malo zadovoljstva (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 27–28).

2.1 VODENJE V ORGANIZACIJI IN LASTNOSTI VODITELJA

Pomemben vpliv na delovanje organizacije ima organizacijska kultura, ki določa način mišljenja ter občutkov v organizaciji. Njena specifičnost je ta, da je vztrajna in se le počasi spreminja. Pomemben vpliv na organizacijsko kulturo ima vodja. Organizacijska kultura ima velik vpliv na organizacijo, vendar jo je težko ugotavljati. Težave se pojavijo, če želijo vodje na hitro spremeniti organizacijsko kulturo. Menjava kulture traja več let in zahteva menjavo simbolov, vrednot, mitov in obnašanj. Pri tem ima vodja najpomembnejšo vlogo, da s svojim vedenjem spodbuja podrejene.

Poleg tega se mora vodja zavedati, da s svojim specifičnim položajem pomembno vpliva tudi na organizacijsko klimo. Najučinkovitejši način oblikovanja in spreminjanja klime s strani vodje je osebni zgled, ki pa deluje le, če je med njim in sodelavci vzpostavljen odnos zaupanja (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje>).

Brez jasne predstave, kaj voditeljstvo je, ljudje ne moremo razviti pravih veščin in usposabljanje izhaja iz napačnih predpostavk. Tako nadarjeni ljudje menedžerirajo spremembe brez voditeljstva, brez navdihovanja ljudi okrog sebe ter izpuščajo nove priložnosti in izzive. Zato je za večino organizacij razločevanje obeh vlog zahtevna preizkušnja. Delovne naloge menedžerjev namreč zahtevajo od ljudi, da izvajajo menedžment in vsaj nekaj voditeljstva. Delež slednjega pa narašča sorazmerno z višino menedžerske ravni. V praksi se je izkazalo, da imajo ljudje, ki so postali uspešni voditelji, za seboj vrsto priložnosti izkustvenega učenja, ki je bilo posledica načrtnega razvoja mladih ljudi. Obenem pa so ti ljudje razvili informacijske (socialne) mreže povezav znotraj in zunaj podjetja, kar podpira voditeljske pobude. Voditeljstvo spodbujajo podjetja na različne načine, kot so decentralizacija, razvoj novih proizvodov, priložnosti, da se mladi ljudje predstavijo pred vršnimi menedžerji itd. Temu sledi ocenjevanje voditeljskih potencialov in načrtovanje razvoja kandidatov za voditelje. Seveda je za tovrstne aktivnosti potrebno spodbujati tudi menedžerje z možnostmi za napredovanje, saj je institucionaliziranje voditeljske kulture po

Kotterju poslednje dejanje voditeljstva (<http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/38-september/114-voditeljstvo-in-menedment>).

Umetnost vodenja je sposobnost, ki je v veliki meri posamezniku prirojena veščina, če pa žal niste med srečneži s to prirojeno sposobnostjo, je razveseljiva novica, da se je te umetnosti po dognanjih različnih raziskav možno tudi priučiti, vendar pa je kljub vsem naporom in vztrajnosti ob usvajanju znanja te vrste potrebno imeti razvite tako imenovane obrobne sposobnosti in spretnosti, ki so pogoj za razvoj nujno potrebnih lastnosti dobrega vodje.

Uspešni vodje morajo v veliki meri razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, pomembne pa so tudi druge sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnost načina dela in drugo. V današnjem času lahko učinkovito vodi tisti, ki je visoko motiviran za delo, hrepeneti mora po izražanju moči in usmerjanju drugih, zaželeno pa je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije.

Kako to doseči, ko pa je modelov in načinov vodenja toliko, kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin, pa tudi načini vodenja na splošno so se v zadnjih letih korenito spremenili. Tudi družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz teženj po zadovoljevanju materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Človek oz. zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največjo korist, seveda ob pravilnem vodenju. Tako mora dober vodja ne več samo kontrolirati sredstva, čas, denar, material, ampak mora predvsem, kot že omenjeno, najprej neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni razvoj zaposlenih, ker je njihovo splošno dobro počutje pogoj za napredek podjetja (<http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>).

Osebne lastnosti so poleg osebnih izkušenj torej izjemnega pomena, saj je od njih odvisno, kako boste kot vodja reagirali v določeni situaciji in kako uspešni boste ob reševanju danih nalog, seveda pa se celo življenje učimo in tako neprestano rastemo.

Na tem mestu je naštetih deset osebnih lastnosti, ki morajo biti odlično razvite in so temelj, če želimo postati uspešen in dober vodja. Čeprav je večina prirojenih, se jih kljub temu da priučiti in z vztrajnostjo dobro razviti.

Dober vodja ima močan značaj. Zelo pomembno je, da je vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili, živeti mora pošteno in polno, saj je prava oblast rojena iz spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti.

1. Odlično ima razvite komunikacijske sposobnosti in s tem povezano sposobnost vodenja sproščenega pogovora, saj ga bodo podrejeni upoštevali le, če jim bo stvari pojasnil počasi, razumljivo in s primerno intonacijo.
2. Dober vodja mora biti navdušen nad situacijo, v kateri se je znašel, torej mora biti navdušen nad svojim delom in vlogo voditelja, saj bodo ljudje bolj predani, če bo njihov vodja pozitivna oseba z veliko mero veselja in predanosti.
3. Voditelji morajo biti vir navdiha in motivatorji hkrati in čeprav se pristojnosti in vloge vodje razlikujejo od podrejenih, je vodjo treba upoštevati kot del ekipe, ki si skupaj s sodelavci prizadeva doseči zastavljeni cilj in mu ni težko zavihati rokavov in pomagati.
4. Dober vodja je samozavesten in prepričljiv, ne samo na delovnem mestu, temveč tudi v zasebnem življenju. Izražati mora zaupanje v cilj in izbrano pot za doseganje le-tega, saj samo taka oseba namreč lahko črpa iz ekipe tisto najboljše, ki je potrebno, da s skupnimi močmi rešijo nalogo.
5. V vsaki situaciji mora vodja ostati miren in urejen, tudi v negotovosti. Zaposleni bodo namreč zaupali le tistemu, ki bo tudi v primeru novosti in negotovosti ostal miren in pozitivno naravnan.
6. Dobri voditelji so strpni in potrpežljivi. Nevihte, čustva in krize namreč pridejo in gredo in dober vodja jih upošteva kot del poti navzgor, saj, nenazadnje, iz izkušenj se naučimo največ.
7. Osredotočeni so na cilj, vendar so sposobni razmišljati analitično in imajo dober pogled na celoto dogajanja, ki so ga včasih sposobni prekiniti zaradi podrobnejšega pregleda, sploh v primeru nejasnosti ali napak in tako napredovati iz nižje točke.
8. So perfekcionisti, ki so zavezani k odličnosti. Zavedajo se, da biti drugi najboljši ni dovolj, zato vzdržujejo visoke standarde, ne samo za doseganje cilja, temveč tudi pri izbiri sodelavcev.
9. Dober vodja mora imeti izjemno dobro razvit čut za timsko delo, biti mora prilagodljiv in sproščen. Na delovnem mestu ne sme vzbujati občutka napetosti, saj je ravno to delovno mesto blažilec med nadrejenimi in podrejenimi (<http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>).

2.2 STILI VODENJA

Tako kot se različni ljudje različno vedejo, imajo tudi vodje različne stile vodenja podrejenih. Nekateri so prijazni, drugi ukazovalni, za nekatere pravimo, da so »premeki«, spet drugi »pretrdi« (vir: <https://projektni-management.si//06/02/razlicni-stili-vodenja/>).

Stil vodenja predstavlja način, kako se vodja vede do podrejenega, ga nadzoruje, z njim sodeluje ter vpliva na njegovo delo. Uspešni vodja stil vodenja prilagaja svojim podrejenim. Zaveda se, da je potrebno k različnim ljudem pristopiti na različne

načine. Sposoben je fleksibilne uporabe stilov vodenja, diagnosticiranja potreb drugih in dogovarjanja.

Vodja s stilom vodenja podrejene spodbuja k temu, da bi postali vrhunski zaposleni. Poznamo več stilov vodenja. Najbolj uporabljeni so avtoritativen stil vodenja, demokratičen stil vodenja in situacijski stil vodenja, ki jih bomo tudi opisali (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje>).

2.2.1 Avtoritativni stil vodenja

Pri tem stilu vodenja je vodja usmerjen izključno nase in na utrjevanje svojega položaja v podjetju z izkoriščanjem vpliva njegovega hierarhičnega položaja. To je stil vodenja, ki je popolnoma usmerjen k proizvodnji in se ne ozira na podrejene oziroma jih obravnava kot stroje, ki nimajo čustev. Pri tem stilu vodenja vodja odloča sam na podlagi svoje presoje brez pomoči sodelavcev, kar pomeni da se tu uveljavlja centraliziran način odločanja. Od podrejenih zahteva poslušno uresničevanje ukazov, njihovi predlogi in zamisli ga ne zanimajo, ker je on sam sebi zadosten. Za vzdrževanje discipline so uporabljeni kazni, prisila, grožnje, opomini vse skupaj pa dopolnijo pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Vsakršna samoiniciativa in samostojnost nista zaželeni. Izvajanje nalog je edini cilj tega stila, poleg poročanja o uspešnosti. Učinkovitost takega načina je zelo nizka, stvari se delajo, ker je to nujno. Takšen način se v današnjih časih predvsem uporablja v kriznih situacijah, kjer pa se je izkazal za učinkovitega, kadar je nujno sprejeti prave odločitve, drugače pa naj bi bil v teoriji ta način bolj ali manj preživet in stvar preteklosti, zato tudi citat, ki ponazarja takšen stil izhaja iz obdobja francoskega kralja Ludvika XIV., ki je rekel: »Država, to sem jaz!« (<http://znajdise.net/index.php/portal-znajdi-se/portal-uspenosti/poslovna-uspenost/36-clanki/poslovna-uspenost/61-vodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje>).

Ukazovanje deluje na ljudi ne motivacijsko. Če morajo ljudje v skupini le uresničevati ukaze, se bodo prej ali slej pričeli upirati ali pa bodo opravili le najbolj nujno delo. Avtoritativno odločanje in ukazovanje sta skrajni obliki sprejemanja odločitev. Motivacija se pri ljudeh, ki so jim stvari ukazane, sčasoma zmanjšuje.

Značilnost tega stila je tudi, da vodje izredno redko pohvalijo svoje zaposlene, jih pa hitro in z veseljem kritizirajo. To spodkopava njihovo samozavest, zadovoljstvo nad opravljanjem dela pa je majhno. Čeprav povzroča ta vodstveni slog negativne učinke, je v realnosti precej vodij, ki ga uporablja. Večina so ostanek starih hierarhij v podjetjih, ki ne vlagajo časa in sredstev v razvijanje novih vodstvenih veščin. Pojmi, kot so timsko delo, čustvena inteligenca, pogajanja, obvladovanje konfliktov, pozorno poslušanje, delegiranje nalog, so zanje bolj ali manj neznanca. Je pa ta slog izjemoma učinkovit, če je podjetje v krizi in v posebnih okoliščinah (med požarom, prenova podjetja, naravne katastrofe). Izjemoma in v posebnih situacijah

je lahko pomemben del vodstvenega repertoarja čustveno inteligentnega vodje, ki ga zna uporabljati v pravih odmerkih.

So trenutki, ko je takšen način tudi povsem na mestu in na delavce deluje motivacijsko. Seveda v resnično zmernih odmerkih (Račnik, 2010, str. 39–40).

Povzete značilnosti avtoritativnega stila vodenja so:

- zaposleni v sistemu ne soodločajo,
- vodja ne pozna kompromisov,
- vodja ne pojasnjuje svojih odločitev,
- vodja vodi v slogu železne roke,
- vodja zadolžitve spreminja brez obrazložitvev,
- v kolektivu ni motivacije za delo,
- komunikacija med sodelavci zamre (Plajnšek, 2013).

2.2.2 Demokratičen stil vodenja

Demokratični slog vodenja temelji na timskem delu in sodelovanju. Demokratičen vodja je odličen poslušalec, je mojster sodelovanja in se vede kot član tima in ne kot šef. Zna pomiriti spore in ustvariti ubranost v skupini. Demokratičen slog je zelo koristen, ker iz ljudi izvabi sveže zamisli. Ker ljudje sodelujejo pri odločitvah, jih to seveda bolj motivira za delo. Da bodo zaposleni pripravljene izražati svoje poglede, ideje in zamisli, mora vodja ustvariti varno ozračje, kjer lahko vse to odkrito izražajo. Demokratični slog vodenja je odličen način, ko želimo pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu sodelovanju.

Ima pa demokratični slog tudi svoje pomanjkljivosti. Ena od njih je, da se lahko sprejemanje odločitev vleče v nedogled zaradi želje po soglasnem sprejetju. Na sestankih lahko udeleženci v nedogled premlevajo iste stvari, soglasne odločitve pa ne sprejmejo. Vodja, ki odlaga pomembne odločitve, ker bi na vsak način rad dosegel soglasje, lahko izgubi marsikatero priložnost za podjetje. Ko je podjetje v krizi, nima smisla vztrajati pri doseganju soglasja, saj nujni dogodki zahtevajo takojšnje ukrepanje.

V takšni situaciji pride v poštev vodenje z ukazovanjem. Vodja, ki je fleksibilen in ima dobro avtoriteto, ki temelji na spoštovanju zaradi njegovega znanja ter odnosa do zaposlenih, se lahko mirne duše občasno posluži tudi te oblike (Račnik, 2010, str. 40).

Tipične značilnosti demokratičnega stila vodenja so:

1. Vodja vabi zaposlene k aktivni diskusiji, jih pritegne k izvrševanju nalog in daje zelo velik pomen komuniciranju,
2. obvešča sodelavce o vseh važnejših zadevah,
3. vodjo zanimajo predlogi sodelavcev, obvešča sodelavce o vseh važnejših stvareh,
4. vodja se trudi predloge sodelavcev tudi realizirati,
5. vodja zaposlene spodbuja k ustvarjalnim in koristnim predlogom, skupina odloča samostojno, vodja je samo koordinator,
6. vodja dovoljuje konstruktivno kritiko,
7. motivira zaposlene (Plajnšek, 2013).

2.2.3 Situacijski stil vodenja

Menedžerji, podjetniki, voditelji in mladinski voditelji se pogosto sprašujejo, kateri način vodenja je najboljši. Je bolje biti avtoritativen ali verjeti v skupino? S kolikšno mero in na kakšen način delegirati naloge in odgovornost svojim podrejenim? Pogosto se znajdemo v situaciji, ko določeni prijemi in metode pri nekom delujejo, pri drugem pa ne, in si ne znamo razložiti, zakaj? S podobnim vprašanjem sta se ukvarjala tudi Paul Hersey in Ken Blanchard, moža, ki sta razvila model situacijskega vodenja. Njun situacijski model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Nadzorno vodenje se pojavi, ko vodja v glavnem uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine. Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje.

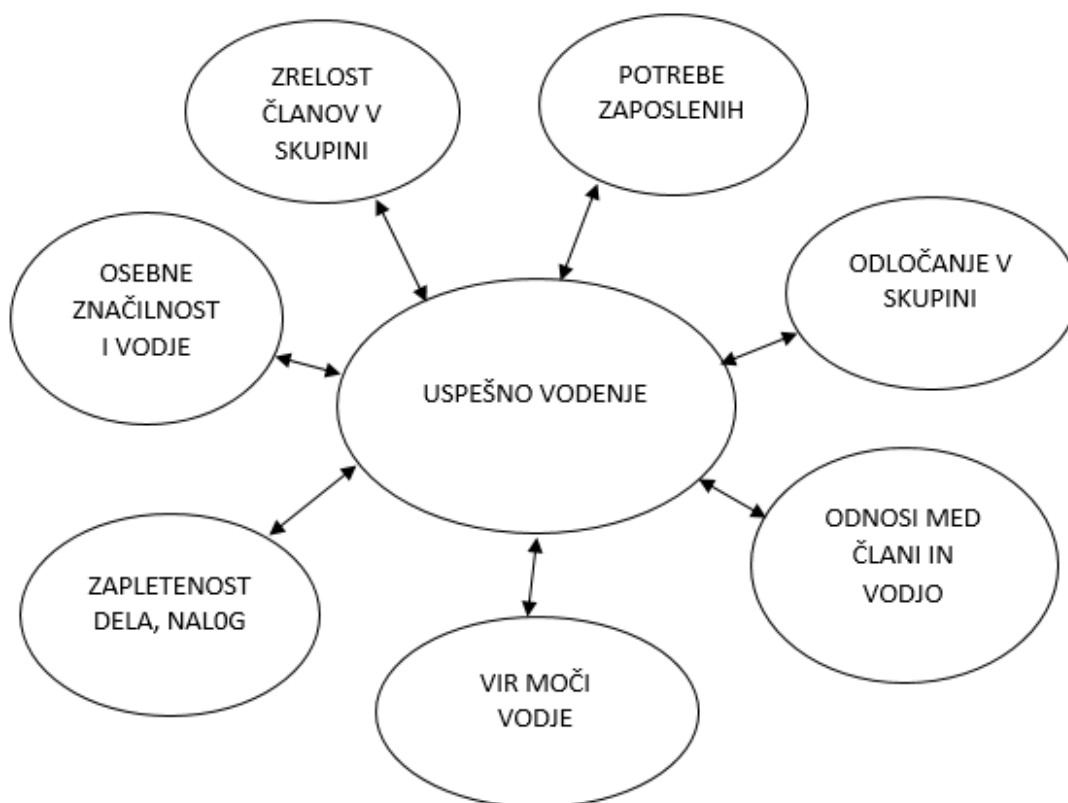
Princip situacijskega vodenja je ta, da ne obstaja najboljši način vodenja. Voditelj svoj stil spreminja glede na ljudi, s katerimi dela, in situacijo, v kateri se nahaja. Najboljši voditelji so tisti, ki hitro in pravilno ocenijo dano situacijo in odreagirajo v skladu z njo. Če je včasih veljal stereotip o »šefih«, ki zgolj ukazujejo in nadzirajo, se današnji menedžerji vse bolj zanašajo na metode, kot so »coaching«, mentorstvo in spodbujanje participacije sodelavcev. Te metode vodijo k razvoju in opolnomočenju posameznikov, kar pa dolgoročno pomeni kompetentnejšo in učinkovitejšo projektno skupino. Voditeljski stili v modelu situacijskega vodenja so predstavljeni skozi oči in doživljanja člana skupine in kako ta dojema stil vodenja, ki ga uporablja vodja (vir: <http://www.mladinski-ceh.si/objava/144/situacijsko-vodenje>).

Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. Empirično preučevanje v okviru situacijske teorije poteka na temelju predpostavke, da je stil vodenja odvisen od povezave med skupino (vodenih), nalogo in vodstveno situacijo. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različne stile vodenja. Ne obstaja samo en najboljši način vodenja in tudi ni

nobenega velikega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 32–33).

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Za situacijske modele je osnova specifična situacija, ki se ji mora način vodenja prilagajati.

Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja.



Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje
(Vir: Možina et al., 2002, 522)

VODITELJSKI STILI:

- S1: Dajanje navodil, ukazovalen stil – zapovedovalen – voditelj sodelavcem natančno pove, kaj in kako naj naredijo (enosmerna komunikacija).
- S2: Prodajanje/učenje, podporni stil – voditelj sodelavcem še vedno daje informacije in usmeritve, ampak pri tem z njimi več komunicira. Pogosto jim v tej fazi pokaže praktične primere. Na neki način jim »prodaja« svojo vizijo, da jih usmeri na zeleno pot. Poskuša oblikovati dvosmerno komunikacijo.

- S3: Sodelovanje, participativni stil – voditelj se bolj koncentrira na odnose in manj na usmeritve. Z metodami, kot sta »coaching« in mentorstvo, podpira sodelavce in razvija njihov potencial. Vodja in sodelavec odločata skupaj.
- S4: Delegiranje, delegativni stil – voditelj večino odgovornosti prenese na sodelavca ali projektno skupino. Voditelj sicer še vedno spremlja skupino, vendar je manj vključen v sprejemanje odločitev.

Stila S1 in S2 sta bolj orientirana na nalogo, medtem ko se S3 in S4 bolj posvečata razvoju ekipe in spodbujata posameznika, da postopno prevzema odgovornost ter postaja pri svojem delu samostojen.

CILJNO USMERJENO VODENJE	VODENJE, USMERJENO V RAZVOJ ČLOVEŠKEGA KAPITALA
Stila vodenja S1 in S2	Stila vodenja S3 in S4
Voditelj pove, kaj, kako, kdaj in kje naj se nekaj naredi in kdo bo to naredil. Značilno je:	Voditelj spodbuja dvosmerno komunikacijo in zagotavlja podporo ter spodbude:
<ul style="list-style-type: none"> • postavljanje jasnih ciljev • organiziranje • usmerjanje • dajanje navodil • nadziranje 	<ul style="list-style-type: none"> • z mentorstvom • s »coachingom« • z aktivnim poslušanjem • z dajanjem povratnih informacij • s facilitiranjem učenja

Slika 3: Primerjave vodenj S1, S2, S3 in S4

(Vir: <http://www.mladinski-ceh.si/objava/144/situacijsko-vodenje>)

NIVOJI ZRELOSTI

Kateri stil dela uporabiti pri posamezniku ali skupini, je torej odvisno od zrelosti posameznika ali skupine. Na primer, pri novozaposlenem v začetku po navadi uporabljamo dajanje navodil (skopiraj to, pojdi v kuhinjo po čaj itd.), in ko osvoji osnove, ga začnemo učiti, mu ponudimo mentorja, vse dokler ni sposoben samostojnega dela.

Po teoriji Herseyja in Blancharda zrelosti sodelavca ne vidita kot absolutno, temveč kot spremenljivo usposobljenost, ki se spreminja od naloge do naloge. Torej ima lahko posameznik ali skupina visoko stopnjo zrelosti za izvedbo ene naloge in istočasno zelo nizko stopnjo zrelosti za izvajanje druge naloge. Hersey in Blanchard razlikujeta tri stopnje zrelosti v primerjavi z izvajanjem naloge (Certo, 1999, str. 429):

- sposobnost postaviti visoke, toda realne cilje,
- sposobnost prevzemanja odgovornosti,

- potrebna izobrazba ter izkušnje.

Stopnjo zrelosti lahko določimo s pomočjo izvedbe za to prilagojenega testa. Rezultat nato razvrstimo v štiristopenjsko skalo:

- M1 – osebe s pomanjkanjem veščin, znanja ali samozavesti za to, da bi opravile neko delo (nizka stopnja zrelosti),
- M2 – osebe si želijo delati nalogo, vendar nimajo dovolj sposobnosti, da bi jo uspešno zaključile (nizka do zmerna zrelost),
- M3 – osebe so pripravljene narediti nalogo, imajo več veščin kot tisti iz skupine M2, vendar še vedno niso popolnoma prepričani v svoje sposobnosti (zmerna do visoka zrelost),
- M4 – osebe so sposobne nalogo opraviti same, imajo dovolj znanja in veščin, so samozavestne in visoko motivirane za delo (visoka zrelost) (<http://www.mladinski-ceh.si/objava/144/situacijsko-vodenje>).

Pri visoki stopnji zrelosti sodelavca mora vodja spremeniti stil vodenja od usmerjenosti na naloge na usmerjenost oziroma poudarek na medsebojne odnose v skupini. Za posamezno stopnjo zrelosti lahko uporablja različne oblike izražanja avtoritete. Pri določeni stopnji zrelosti skupine se lahko uporabljajo naslednje oblike:

- M1 – kaznovanje,
- M2 – nagrajevanje,
- M3 – zgled,
- M4 – strokovna avtoriteta (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 47).

Nivoji zrelosti in voditeljski stili so kompatibilni modeli. Za nekoga, ki je na nivoju M3, je najboljša, da ga vodimo s stilom S3. Primer je zaposleni, ki prvič samostojno vodi projekt. Ker je še nov, potrebuje mentorja, na katerega se lahko obrne za nasvet. Večino dela pa vseeno opravi sam, saj pozna temeljne usmeritve in je dovolj usposobljen za nalogo. Primer slabega vodenja pa je voditelj, ki uporablja stil S1 za sodelavca (M4), ki n-tič rutinirano vodi projekt. Ker voditelj sodelavcu stalno daje navodila in usmeritve, se ta počuti, kot da mu nekdo stalno gleda pod prste. Čuti, kot da se mora za vsako malenkost usklajevati z voditeljem in posledično v delo ne more »dati sebe«. Delo ga omejuje in postaja nezadovoljen. Zelo verjetno je, da bo kmalu zapustil ekipo (<http://www.mladinski-ceh.si/objava/144/situacijsko-vodenje>).

3 ZGODOVINA PODJETJA MCDONALD'S

McDonald's je ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v svetu in pri nas. Je sinonim za hitro in kakovostno postrežbo hrane in pijače.

Leta 1940 sta posel z odprtjem prve restavracije v San Bernardinu v Kaliforniji začela brata Dick in Mac McDonald. Ko sta leta 1948 predstavila nov sistem "*hitre postrežbe*", je to spremenilo in postavilo temelje za današnji moderen način vodenja hitrih restavracij. Prva maskota podjetja je bil možakar s šefovsko kapo na glavi v obliki hamburgerja po imenu "*Speedee*". Sčasoma so to maskoto zamenjali s še danes vsem zelo znanim "*Ronaldom McDonaldom*".

Kronološki pregled razvoja podjetja:

1948 Zgodovina McDonald'sa se je začela pisati z bratoma Macom in Dickom McDonald, ki sta v svoji restavraciji v San Bernardinu v Kaliforniji pravilno predvidela, da bi z nižjimi cenami in dobro organizirano kuhinjo lahko v zelo kratkem času postregla veliko gostov. Zamisel sta pilila in izboljševala, dokler jima ni uspelo postreči gosta v minuti in pol.

1954 Ray Kroc se je leta 1954 navdušil nad sistemom bratov McDonald in z njima sklenil pogodbo, ki mu dovoljuje uporabo sistema in njunega imena.

1955 Ray Kroc je odprl prvo restavracijo v sistemu McDonald's v Des Plainesu v državi Illinois.

1967 Odprli so prvo restavracijo McDonald's zunaj ZDA, v Kanadi. Odtlej je število restavracij tudi v drugih državah izjemno naraščalo.

1988 McDonald's je prišel tudi na vzhod in odprl prvo restavracijo v vzhodnem delu Evrope, in sicer v Beogradu, v Jugoslaviji.

1991 McDonald's je leta 1991 na Dunaju ustanovil glavni sedež za države Srednje Evrope. Restavracije se začnejo odpirati na Češkem, Poljskem, v Sloveniji, Bolgariji, Latviji, Estoniji in na Slovaškem. Do konca leta 1996 je bilo v 13 državah Srednje Evrope odprtih 292 restavracij.

1995 Nove restavracije se odprejo v Estoniji, Romuniji, na Malti, v Kolumbiji in Jamajki, na Slovaškem, v severni Afriki, Katarju, Hondurasu in na St. Maartenu.

1996 Odprli so več kot 21.000 restavracij v 101 državi. Nove restavracije so odprli na Hrvaškem, v Zahodni Samoi, na Fidžiju, v Liechtensteinu, Litvi, Indiji, Peruju, Jordaniji, Paragvaju, Dominikanski republiki, Belorusiji in na Tahitiju.

1997 To leto je bilo ekonomsko najbolj uspešno za McDonald's. Promet celotnega sistema v svetovnem merilu je znašal 33,6 milijarde ameriških dolarjev in bil za 6 % večji od prejšnjega leta.

2000 in 2001 Odprtih je bilo 1.680 novih restavracij. Podjetje McDonald's je imelo v 121 državah že 29.000 restavracij. Promet je leta 2000 presegel 40 milijard ameriških dolarjev, s 7-odstotno letno rastjo prometa. Leta 2000 in 2001 so restavracije McDonald's odprli v Francoski Gvajani, na Ameriški Samoa in Mauritiusu. Maja 2001 so v Chicagu v ZDA odprli prvi McCafé.

2002 Podjetje McDonald's je izdalo prvo poročilo o globalni družbeni odgovornosti, revija Business Week pa je McDonald's uvrstila med deset največ vrednih blagovnih znamk na svetu.

2004 Obrok Happy Meal je praznoval četrto stoletje razveseljevanja mladih, McDonald's pa je predstavil nov menu za odrasle – Go Active!

2005 Promet je presegel 54 milijard ameriških dolarjev, McDonald's pa je 50. obletnico obstoja zaznamoval z odprtjem posebne restavracije v Chicagu, ZDA. Prvi McDrive so odprli na Kitajskem, v poslovnem okraju Don Guan.

2006 Podjetje McDonald's je v dobrodelne namene v okviru Ronald McDonald House Charities namenilo 50 milijonov ameriških dolarjev. McDonald's je prodal franšizne pravice za skoraj 1.600 restavracij v Latinski Ameriki in na Karibih Woodsu Statonu.

2010 Podjetje McDonald's je v restavracije v Evropi investiralo 1,2 milijarde dolarjev in odprlo 250 novih restavracij. V Evropi v več kot 6.700 restavracijah dnevno postrežejo 12,3 milijonov zadovoljnih obiskovalcev. Trenutno je v Evropi 1.100 McCaféjev.

2013–2016 Danes ima McDonald's v več kot 100 državah po svetu odprtih že več kot 33.000 restavracij, kjer dnevno postrežejo 69 milijonov gostov. (vir: <http://www.mcdonalds.si/o-nas/>).

3.1 ZGODOVINA MCDONALD'SA V SLOVENIJI IN PREOBLIKOVANJE TER USTANOVITEV PODJETJA ALPE-PANON, D. O. O.

Podjetje McDonald's je bilo v Sloveniji ustanovljeno junija 1993 kot podružnica McDonald's Corporation, ZDA. Danes ima McDonald's po vsej Sloveniji že 16 restavracij. Razvili smo se v največje slovensko gostinsko podjetje. V Ljubljani imamo 6 restavracij, v Mariboru 4, eno v Novem mestu, Velenju, Kranju, Domžalah, Celju in Kopru. Sedež podjetja je na Dunajski cesti 151 v Ljubljani.

"Misli globalno, deluj lokalno" je že vrsto let McDonald'sovo načelo, ki ga upoštevamo tudi v Sloveniji. Od začetka je bil v vodstvu podjetja McDonald's v Sloveniji domači menedžment. Mlado vodstvo zavzetih in strokovno visoko usposobljenih menedžerjev je iz podjetja z eno samo restavracijo zgradilo podjetje, ki na dan postreže več kot 29 tisoč gostov.

Pri McDonald'su prodajamo hrano najvišje kakovosti, kar uresničujejo s hitro in prijazno postrežbo v čistem okolju ter po ugodnih cenah. Njihov cilj je kakovost, dobra postrežba, čistoča in ugodne cene (Quality, Service, Cleanliness & value, QSC) za vsako stranko ob vsakem obisku (<http://www.mcdonalds.si/o-nas/>).

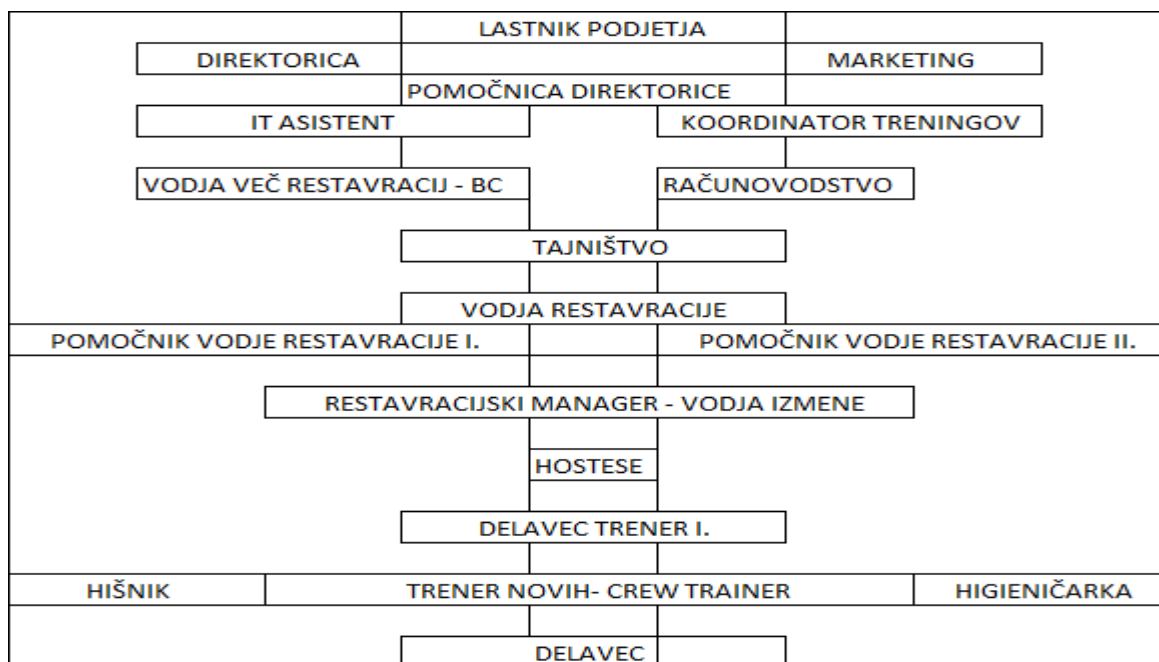
Ločimo dve vrsti restavracij.

1. Instore restavracije
 - z McCafe kotičkom,
 - brez McCafe kotička.
2. Drive restavracije,
 - z McCafe kotičkom,
 - brez McCafe kotička.

V Sloveniji sta bili do leta 2014 bili dve franšizi, preostalih 14 restavracij pa je pripadalo korporaciji. Omeniti pa je potrebno, da je v zadnjih šestih mesecih v podjetju McDonalds prišlo do spremembe. Vseh preostalih 14 restavracij je šlo v franšizni sistem, tako da je sedaj njihov franšizojemalec podjetje ALPE-PANON, d. o. o., torej je celoten trg McDonald's Slovenija voden s strani franšizojemalcev. (vir: lastni vir).

3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA ALPE-PANON, D. O. O.

Po spremembi iz leta 2014 se je v McDonald'su spremenila tudi organizacijska struktura podjetja.



Slika 4: Struktura podjetja
(Interni vir podjetja)

Od leta 2014 imamo novega lastnika štirinajstih restavracij. Dve restavraciji sta bili že prej pod franšizo. V tabeli se lepo vidi hierarhija podjetja.

4 OPIS DEL IN NALOG RESTAVRACIJSKEGA MENEDŽERJA

Poskušali bomo opisati potek dela in naloge, ki jih opravljamo restavracijski menedžerji v delovnem dnevu. Kot tudi druge naloge, ki se morajo opraviti čez teden ali mesec. Vodenje izmene se razlikuje, kajti restavracija je odprta 24/7, kar pomeni, da obstajajo tri izmene. V opisu se bomo bolj osredotočili na popoldansko izmeno (14:00–22:00).

Vedno pred vsakim začetkom dela si menedžer pripravi ocl (operative control list) vodje izmene. Zelo pomemben je za koordinacijo ljudi, izdelkov in opreme za doseg nemotenega, doslednega in dobičkonosnega poslovanja, vsak trenutek zagotoviti izjemen QSC vsakemu gostu. Z ocl-om si pomagamo, ker vsebuje vse prioritete. Napišemo svoje ime, datum in uro začetka dela. Imamo načrt prodaje in cilje izmene. Pri načrtu prodaje si planiramo čas, načrtovani čas in dejanski čas načrta. Pri ciljnih izmene so pomembni kakovost, servis, čistoča in razno (kar nam je še pomembno). Pomembno je tudi, katere naloge, kdo jih izvaja in kdaj so izvedene.

Prioritetni delovni list nam pove nakaže prioritete točke a, b in c. Prioritete a so najpomembnejše. Imajo učinek na področju QSC-ja, podanega gostu, ali je to točka varnosti živil in zdravja živil in varnost. Pod točko a mora biti izvedeno vse takoj. Pod b je potrebno ustvariti zaporo, ki neposredno učinkuje na gosta. Ali je to mogoče vključiti v del dnevnega plana vodje izmene? To mora biti izvedeno v roku 1–3 ur. Pod točko c: ali ima učinek na videz in funkcijo restavracije. To mora biti izvedeno v roku 1–3 dni.

Potem označimo, katero izmeno vodimo. Ali je to jutranja, popoldanska ali nočna. Zraven si v stolpec napišemo zgoraj omenjene prioritete a, b ali c. Poleg tega pa moramo vse preveriti pred izmeno – pre shift.

Točka razno:

- prebran dnevnik restavracijskega menedžerja,
- pravilno zaključen in predan izkupiček – menjalni denar,
- razpoložljiva zadostna količina menjalnega denarja,
- HACCAP pravilno izpolnjen,
- preverjeno naročilo,
- glasba, razsvetljava in klimatske naprave vključene – pravilno nastavljene,
- POP material pravilno nameščen in v dobrem stanju,
- jedilnica je čista in urejena. Zadosten nivo slamic in prtičkov,
- WC je čist in urejen. Zadosten nivo zaloge mila, toaletnega papirja, delujoči sušilci rok,

- parkirišče čisto, brez odpadkov.

Točka ljudje:

- pregled floor plana, pozicioniranje zaposlenih,
- pregled videza zaposlenih ter izvajanje higijene,
- pregled in plan treninga (inicialni, ongoing, orientacija),
- cilji izmene posredovani vodjem delovnega področja (kuhinja, servis, jedilnica),
- podane primarne in sekundarne zadolžitve.

Točka izdelek:

- popoln pregled predizmenskega HACCAP-a,
- zamrzovalniki, hladilniki, skladišča očiščena, urejena fifo (first in first out – kar je potrebno datumsko prej porabiti, mora biti tako zloženo, da se najprej porabi),
- zadosten dnevni nivo zalog, pregled inventurnih kartic, vizualni pregled,
- nove promocije – posredovano zaposlenim, potrebna oprema, izdelek na mestu,
- zadosten nivo zaloge v primerjavi s povpraševanjem, kuhinja, srednji pult, drive okence,
- pregled kvalitete: shake, sladoled, meso in pijače.

Točka oprema:

- celoten sms-sistem je delujoč (program na računalniku),
- komba čista in pripravljena. Pregledati nastavke za pijačo (drink tower) in juice,
- pregled vseh naprav, vključenih po protipožarnem programu,
- oprema za zajtrk očiščena, dezinficirana med časom zajtrka – pregled standardov čistoče (uporabljena štiristopenjska metoda),
- friteza – kadice urejene, očiščene, pregled nivoja maščobe,
- grill očiščen urejen, nabrušene lopatke in strgala, razpoložljive rokavice in posoda s soljo,
- toasterji – kompresija, čas, temperatura pravilno nastavljena, pogrinjki za pladnje pripravljeni,
- uhc-kabinet – pravilna temperatura, klešče in lopatke na razpolago,
- printerji na blagajnah delujoči z zadostnim papirjem,
- zadnja varnostna vrata zaprta, alarmna naprava vključena.

Izmenski delovni list shift to–do list (med izmeno)

Točka razno:

- jedilnica čista in urejena. Zadosten nivo slamic in prtičkov,
- wc očiščen in urejen, zadosten nivo mila in toaletnega papirja,
- parkirišče čisto, brez odpadkov.

Točka ljudje:

- pregled rasporeditve osebja,
- planiranje malic, vzdrževanje QSC-ja,
- pregled videza osebja, ter izvajanje higienske prakse,
- follow up (nadzor) vodij področij ter njihovih dnevnih zadolžitvev.

Točka izdelki:

- celoten pregled HACCAP-a,
- primarne in sekundarne zadolžitve preverjene,
- določiti modele proizvodnje (koliko sendvičev se naredi),
- primerna količina produktov (v kontroli in uhc-kabinetu), v skladu z nivojem prodaje,
- pregled končne kakovosti izdelka, pregled temperature, okusa in videza vseh izdelkov,
- uporabljene časovne kartice – po desetih minutah zavrženi izdelki, pomfri po sedmih,
- opazovanje, kontrola nivoja odpadkov, pravilno ločevanje odpadkov,
- nivo zaloge zadosten glede na povpraševanje (kuhinja, srednji pult, drive okence).

Točka oprema:

- vsa oprema urejena in očiščena, izvaja se cayg (clean as you go – počisti za sabo),
- opazovanje delovanja opreme, vseskozi, njeno učinkovitost na vseh področjih,
- preverjati, da so zadnja varnostna vrata zaprta in alarmne naprave vključene,
- opravila – detajlni plan čiščenja je zaključen.

Poizmenski delovni list – po shift

Točka ljudje:

- pravilno zaključene blagajne,
- načrtovanje, kontrola, priprava plana za naslednjo izmeno,
- posredovanje informacij naslednji izmeni, z uporabo dnevnika restavracijskega menedžerja po zaključku izmene.

Točka izdelki:

- pregled zalog za naslednjo izmeno,
- zamrznjeni izdelki, zadostna količina, pravilno označeni,
- preverjeni e-maili,
- celotno urejeno področje naročil, dobave, transferji,
- inventura zaključena, deviacije dvakrat pregledane.

Točka oprema:

- preverjena vsa oprema po zaključku izmene,
- sms-sistem celotno zaključen,
- varnost restavracije, zaklenjena vrata, alarmne naprave vključene.

Na koncu napišemo, kaj smo tisti dan dobro naredili in kako lahko izboljšamo svojo naslednjo izmeno (priloga 2 - ocl izmene).

Za jutranjo izmeno lahko omenimo nekaj stvari. V izmeni je manj ljudi, ni velikega prometa, ob ponedeljkih in četrkih prevzamemo dostavo in naredimo naročilo. Preverjamo čistočo restavracije in ali je vse pripravljeno za odprtje¹. Izpolni se HACCP ena in dve. Pomembna je izdelava naročila. Delamo ga s pomočjo sms-sistema, ki nam pomaga izračunati, koliko česa moramo naročiti, da bo zadostovalo do naslednje dostave. Če vidimo, da nam bo česa zmanjkalo, pokličemo v druge restavracije in si blago izposodimo ter vpišemo v listo transferji (dali ali si sposodili).

Le v jutranji izmeni pa se tudi prevzema pripeljana blago. Dobimo račun s strani havi logistics in natančno preverimo, ali je vse prišlo tako, kot je na računu. V primeru, da ni vse prišlo prav, imamo šest ur časa, da pomanjkljivosti sporočimo uslužbenki na havi-ju. Seveda tudi izmerimo temperaturo zamrznjenega in hlajenega blaga. Če temperatura ne ustreza, izdelek zavrnemo.

V nočni izmeni se restavracija ob 24:00 zapre, namen tega je, da ima nočna čistilka dovolj časa, da nemoteno opravi svoje delo. V tem času dela samo drive in. V nočni izmeni je samo 5 oseb. Vsak ima svojo nalogo. Vodja izmene zapre restavracijo, naredi dnevno inventuro, zaključi blagajne, prešteje denar in ga odda, zaključi sistem ter nadzoruje delavce v noči izmeni.

Predvsem v jutranji in popoldanski izmeni je zelo pomembno, da si izpolnimo cilje. Ti cilji so tudi produktivnost, kar pomeni, da vse ure (tako delavcev kot managerjev) delimo s številom gc-jev (število strank). Doseženi morata biti tako dnevna kot tedenska in mesečna produktivnost.

¹ Restavracija je vsak dan odprta od 07:00 do 00:00. V nočni izmeni je odprta drive restavracije (naročiš in vzameš s seboj).

Po vsaki izmeni pride do predaje izmene. Na primer jutranji in popoldanski manager skupaj prevzameta sef, preštejeta denar, naredita obhod in ko ugotovita, da je vse v redu, lahko zapustimo restavracijo. Iz tega razloga vedno pričnemo delavnik pol ure prej.

Zgoraj so navedene naloge, ki jih vodja izmen opravlja na dnevni bazi. Obstajajo pa tudi naloge, ki so prav tako pomembne in se izpolnjujejo čez teden ali mesec.

Enkrat tedensko opravljamo inventure oziroma štetje zalog. To poteka vsako nedeljo in je naloga menedžerja v nočni izmeni. Obveznosti, ki jih imajo menedžerji, so tudi, da izpolnjujejo **check liste**² oziroma izvajanje **inicialnih treningov**³ ter **on going treningov**⁴.

Koraki treninga so:

1. Priprava – pomeni, če imamo vse pripravljeno za brezhibno izvajanje treninga (potrebno teorijo, uniformo, priprava postaje, na kateri bo delal). Pripravimo sodelavce na prihod novega delavca in obratno. Ga lepo sprejmemo, se predstavimo ter povemo svojo funkcijo v restavraciji. Uredimo uniformo, predamo ključe za omarico. Povemo nekaj uvodnih besed o McDonalds'u. Razkažemo mu restavracijo.
2. Prezentacija – pokažemo mu postajo, na kateri bo delal in mu pokažemo delo, ki ga bo opravljal, dokler ne bo pripravljen, da bo lahko delal sam.
3. Akcija – to pomeni, da delavca vseskozi spremljamo in pazimo, da se ne poškoduje. To počnemo, dokler ne ocenimo, da lahko dela sam.
4. Follow up – ga nevpadljivo opazujemo, kako dela in ga ob tem lahko pohvalimo ali popravimo. Povemo mnenje.

Proti koncu meseca moramo vsi menedžerji oddati ocene za redno zaposlene ter dijake in študente. Vsak delavec dobi svojo oceno, ki vpliva na delovno uspešnost. Če so bili nekateri bolj uspešni, jim pripada nagrada. Vprašanja, ki so povezana z oceno za delovno uspešnost, se delijo na dva sklopa:

a. OSNOVNE DELOVNE OBVEZNOSTI

1. Delavec je pravočasno oddal razpoložljivost za delo.
2. Delavec je pravočasno opravil vse interne tečaj ter zdravniški pregled v skladu z zahtevami VPD⁵.

² To je ocenjevanje posameznika o njegovem delu.

³ Inicialni trening mora vedno biti 100 %, saj moramo novega delavca naučiti delati 100 %, da bi tudi pozneje od njega dobivali dobre rezultate.

⁴ Ko delavec opravi inicialni trening, je naprej na ON GOING treningu. Vsak delavec ima mesečni in letni plan, po katerem ga ocenjujemo. Na mesečnem planu se pogleda, kdo ima za tekoči mesec planirano CHECK LISTO in mu jo naredimo.

⁵ VPD je varnost pri delu.

3. V primeru opravičljivega izostanka pravočasno (24 ur prej) obvesti nadrejenega.
 4. Ne zamuja na delo ter vodi evidenco svojih ur ter nadur.
 5. Ne krši pravila o odmoru (ne zamuja z malice, odmora).
 6. Urejenost med delom: čista uniforma, tablica z imenom, primerni čevlji, osebna higiena in zunanji videz.
 7. Upošteva red in disciplino v restavraciji v okviru pravil McDonald'sa.
- b. DELO V OKVIRU McD STANDARDA
1. Drži se svojega urnika. Pripravljenost na delo, tudi ko ni na urniku.
 2. Je komunikativen in kooperativen.
 3. Je samoiniciativen in prilagodljiv.
 4. Je timski, pozitiven in nasmejan.
 5. Upošteva CAYG⁶.
 6. Ima pozitiven odnos do dela ter je prijazen.

KRITERIJI (seštevek ocen): če ima delavec ocene med:

- 0,00–2,49 = minimalna urna postavka
- 2,50–3,49 = osnovna urna postavka
- 3,50–4,49 = +0,25 EUR/uro (odlično)
- 4,50–5,00 = +0,45 EUR/uro (izjemno)
- 5,01–5,50 = +50 EUR nagrade
- 5,51–6,00 = +100 EUR nagrade

To je način ocenjevanja oziroma rezultat, ki ga delavec naredi v mesecu. K uspešnemu delu sodi tudi nagrada. Če se je res lepo izkazal, dobi naziv delavec meseca in prejme denarno nagrado. Ta naziv mu tudi zviša celoletno oceno.

4.1 VODENJE IZMENE (KAJ JE FLOOR CONTROL?)

Floor kontrola je zelo pogosta beseda v McDonald'su. Večina besed je ostala v angleščini in se uporabljajo še danes. Gre za koordinacijo ljudi, opreme in proizvodov, da bi dosegli konstante in profitabilen posel. Potrebne komponente so število zaposlenih, pravilno delovanje opreme in poznavanje operativnih standardov. Smisel dobre floor kontrole je najboljši QSC⁷, maksimalna prodaja in optimalen profit. Enostavno povedano, smisel floor kontrole je **total customers satisfaction**⁸ v vsaki izmeni. S skrbjo za goste povečujemo število obiskov (vpliv na trg) in povečujemo profit naših restavracij. Ne smemo pozabiti, da na prodajo in profit restavracije vplivajo tudi naše odločitve (interni vir podjetja).

⁶ CAYG pomeni clean as you go – počisti za seboj.

⁷ QSC je kakovost postrežba čistoča.

⁸ Pomeni zadovoljstvo potrošnikov (strank).

4.1.1 Osnove floor kontrole

Začetek razumevanja, kako doseči dobro floor kontrolo, se začne z razumevanjem razlike med aktivnim in pasivnim menedžerjem.

AKTIVNI MENEDŽER – razumemo, da se spremembe v izmeni dogajajo. Včasih so spremembe koristne, jih predvidevamo in nanje reagiramo. Kadar se spremembe dogajajo, se mora biti aktiven manager pripravljen TAKOJ in HITRO ODLOČITI tudi o več zadevah. Aktivni managerji se gibamo okrog restavracije, opazujemo spremembe in včasih jih tudi sami ustvarjamo. Aktivni menedžerji vodimo izmeno.

PASIVNI MENEDŽER – dovolimo, da izmena vodi nas, ne glede na potrebe. Kakor se izmena začne, tako se tudi konča. Ne dopuščamo nikakršnih sprememb, ki bi se lahko zgodile. Vendar, pasivni managerji nismo nujno leni. Smo sicer aktivni, a ne dosežemo ustreznega efekta. Ne reagiramo na spremembe, ki jih je treba opraviti.

Dva koraka floor kontrole:

1. **OPAZOVANJE** – da bi preprečili probleme v izmeni, jih moramo videti – zato opazujemo. Najboljši način, da vidimo problem, je, da se ves čas gibamo po restavraciji, z opazovanjem vsega, kar bi lahko predstavljalo oviro, da bi bili naši gosti zadovoljni. Ta redni obhod imenujemo TRAVEL PATH. Med izmeno ga moramo opraviti na vsakih 30 minut. Med travel pathom uporabljamo vseh pet čutil: vid, sluh, vonj, okus in tip. Pri tem nikoli ne smemo pozabiti na goste, če so zadovoljni, srečni. Ali puščajo hrano in pijačo? Ali obstaja kakšen znak, ki bi nas usmeril na problem. Prav tako se pogovarjamo z gosti, to bo pokazalo našo skrb in interes za njihove potrebe.
2. **PREVZEMANJE AKCIJE** je drugi korak floor kontrole SEDAJ⁹ in seveda tudi BODOČIH akcij¹⁰, da bi dosegli in obdržali visok nivo zadovoljstva gosta. Prva stvar, ki se mora zgoditi, ko je problem viden, je prevzemanje akcije SEDAJ. (vir: lastni vir in interni vir podjetja).

⁹ Na žalost je akcija SEDAJ pogosto samo akcija, ki je narejena. Brez prevzemanja BODOČE akcije – raziskave vzrokov, ki so pripeljali do vzrokov problema, in planiranja preventive, da se kaj podobnega v prihodnosti ne zgodi več, se bo problem nadaljeval oziroma ponovno zgodil.

¹⁰ Prihodnje lahko primerjamo s preventivo pred požarom. Če je vzrok požara naročanje, razpored ali trening, morate vključiti tudi druge menedžerje. Vendar planirajmo danes, da ne bo prišlo do požara jutri.

5 STANJE IN IZBIRA PRIMERNEGA STILA VODENJA – ANKETA

Delo restavracijskega menedžerja zahteva določene spretnosti in veščine, ki jih mora obvladovati posameznik na tem delovnem mestu.

Timski način vodenja je označen kot najučinkovitejši način vodenja pri večini situacij in se kot takšen tudi najbolj univerzalno uporablja in je hkrati tudi najbolj razširjen. Pri timskem delu sta poudarjena tako nagnjenost k rezultatu kot tudi nagnjenost k zaposlenim, zato je ta metoda šteta tudi kot najuspešnejša in daje najboljše rezultate v večini primerov. Sicer pa je zanimiv podatek, da se je timsko »delo« najprej pojavilo pri športu, kjer so ugotovili, da tudi skupek najboljših igralcev ni vedno prinesel najboljših rezultatov, dokler niso začeli delovati kot ekipa in tako tudi razmišljati. Zelo zanimiva teorija o timskem delu je ponazorjena s preprosto matematično enačbo $1 + 1 = 3$. To pomeni, da je s timskim delom možno iz posameznikov spraviti več kot maksimum seštevka posameznikov. Kajti timski delavci se dopolnjujejo na različnih področjih in s tem povečujejo učinkovitost. Pri tej obliki vodenja mora vodja razvijati dvosmerno komunikacijo, odprt dialog in zavedanje skupnih ciljev. Predvsem je tu bolj kot pri katerem koli drugem stilu potrebno dobro počutje sodelavcev, kajti drugače je lahko rezultat manjši, kot če bi delovali posamezno ($1 + 1 = 1$). Tu ni hierarhije, vodja ni nad njimi, ampak je samo prvi med enakimi, zato tudi vzpodbuja svoje sodelavce, naj predlagajo izboljšave za boljše delo (prirejeno po <http://www.slideserve.com/vidar/stili-vodenja>).

Vodenje z izjemami

Vodenje z izjemami se bolj nagiba k avtoritativnemu stilu kot demokratičnemu. Pri tem stilu se namreč poudarja, da bi se vodja moral ukvarjati samo z nalogami, kjer se pojavi kaj posebnega, nestandardnega, naloge, kjer se pojavijo odkloni od standardnega povprečja, vse druge naloge, ki pa imajo nek standarden vzorec, pa delegira svojim podrejenim, ki so sposobni opraviti to nalogo, ker so pač standardne, kar pomeni, da so jo že opravljali. Ta stil torej poudarja vsemogočnost vodje in manjšo sposobnost podrejenih (<http://www.slideserve.com/vidar/stili-vodenja>).

Vodenje z motiviranjem

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. Ta je povezana z delovno uspešnostjo. Obstaja več načinov zakaj ljudje delamo: delo pomeni vir dohodka, omogoča aktivnost in stimulacijo. Skoraj vsi ljudje se odločamo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih delo prinaša, vendar ljudje pojmujejo različne motivacije za delo.

Možna opredelitev motivacije za delo je, da je to množica energetskih sil, ki izvirajo iz samega posameznika kot tudi od zunaj. Motivacija je človekova notranja dispozicija, da povečuje notranje pozitivne vzpodbude.

Obstaja splošno soglasje, da motivacija vključuje tri psihološke procese: vzburljenje, smer in intenzivnost. Vzburljenje je tisto, kar sproži aktivnost. Smer se nanaša na pot, ki jo zaposleni izberemo, da bi dosegli cilje. Intenzivnost, silovitost in količina energije, ki jo zaposleni vložimo v ciljno usmerjeno delo (https://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih#Opredelitev_motivacije_za_delo).

Kakšen stil pa naj bi bil najprimernejši za restavracijskega menedžerja? Stroka vse bolj poudarja pomen sodelovanja, nadrejeni naj bi se čim bolj približali ljudem, vodja tima naj bi bil »prvi med enakimi«.

Prvi izsledki raziskav o tem, **kakšni so najboljši vodje**, so bili objavljeni v 60. letih prejšnjega stoletja. Ker na podlagi osebnih značilnosti ni bilo mogoče postaviti modela, ki bi bil ustrezen za različne situacije, so se strokovnjaki usmerili v vedenje uspešnih vodij – na kakšen način vodijo ljudi in delegirajo naloge.

Zanimiva je že prva objava McGregorja iz leta 1960, kjer je navedel, da se **vodje vedejo na podlagi svojega videnja podrejenih**. Slednje je razdelil na »slabe« (teorija X) in »dobre« (teorija Y). Po »**teoriji X**« naj bi bili ljudje leni in neambiciozni, in naj bi se radi izogibali delu ter odgovornosti. Vodje, ki imajo negativno predstavo o svojih podrejenih, jih zato vodijo s »trdo roko«, avtorsko, odločajo sami in svojo voljo uveljavijo »ne glede na žrtve«.



Slika 5: Kako naj vodim svoj tim?

Vir: <http://projektni-management.si/2011/06/02/razlicni-stili-vodenja/>

Slika lepo predstavlja vprašanja, ki si jih restavracijski menedžerji postavljamo, ko pridemo v različne situacije. Kaže na to, da si moramo postaviti prioritete.

Po **teoriji Y** naj bi bili ljudje motivirani za delo, kreativni, ambiciozni in odgovorni, zato jih je potrebno le usmerjati in voditi na bolj demokratičen način. Ker je resnica o ljudeh nekje vmes (v bistvu pa bližje Y kot X), so se pozneje razvile še dodatne teorije, kot tudi »vmesne« stopnje vodenja med avtokratskim in demokratičnim – patriarhalno (Tako bo, kot rečem jaz, in pika!), informirajoče (Odločil sem se zaradi naslednjih razlogov ...), svetovalno (Kaj pa vi menite? Zanimivo, a jaz sem se že odločil ...), kooperativno (Upošteval bom nekaj vaših mnenj ...), participativno (Moj glas še vedno šteje malo več od vaših!).

Navedeni stili vodenja se pretežno nanašajo na odločanje o tem, kdo in kako se bo delalo v timu, kako rešiti organizacijske ali strokovne probleme. Vsekakor naj bi se vodja tima vedel **bolj participativno**, vseeno pa je sprejemanje odločitev odvisno tudi od trenutne situacije, a o tem več v nadaljevanju. V tem trenutku bi radi le še izpostavili eno **pomembno vprašanje**: Če imamo v timu »Y ljudi«, a jih vodimo preveč »avtokratsko«, ali se ne bodo počasi spontano uprli in postali »X«? O tem je razmišljal že McGregor.

Sredi 60. let so bile razvite prve **vedenjske teorije**. Ugotovili so, da obstajata dva uspešna tipa vodij – eni so usmerjeni v ustvarjanje ustrezne delovne in prijateljske klime v timu (**skrb za ljudi**), drugi pa se trudijo zelo natančno organizirati delo

podrejenih (**skrb za naloge**). Prvi pohvali sodelavce za dobro opravljeno delo, ne zahteva več, kot nekdo zmore narediti, je prijazen in dostopen. Drugi točno določa naloge in postavlja delovne standarde, skupno s sodelavci načrtuje delo ter spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih. Sledil je razvoj **mrežnega modela**, kjer so avtorji oba omenjena »tipa« združili v »timsko delo«, kar je uspešnim vodjem projektnih timov dandanes čisto jasno: člane ožjega tima prijazno povabimo k sodelovanju pri pripravi projekta in s tem pokažemo, da cenimo njihovo znanje in izkušnje, nakar skupaj načrtujemo aktivnosti ter si postavimo enotne delovne standarde ... (<http://projektni-management.si/2011/06/02/razlicni-stili-vodenja/>).

Iz zgoraj omenjenih izhodišč smo v ta namen načrtno oblikovali sklop različnih vprašanj, povzetih iz glavnih značilnosti, ki jih v strokovnih in znanstvenih publikacijah pripisujejo posameznemu stilu vodenja. Vprašanja so različno razporejena in sestavljena ter povzeta iz osnove menedžmenta.

V anketi je sedemintrideset vprašanj. Dvajset se jih je nanašalo na demokratični stil vodenja, osem na situacijski stil vodenja in devet na avtoritativni stil vodenja. Prevladoval je demokratičen stil vodenja. Več možnih vprašanj je vezanih na demokratični stil, saj so vprašanja o dejavnosti in obsegu dela sovpadla za določenim sklopom vprašanj.

Anketa je tudi sestavljena po principu lestvice odgovorov od ena do pet. Ena predstavlja zelo malo uporabnost, pet pa zelo močno, kar nam lahko pomaga pri ugotavljanju voditeljskega potenciala (glej prilogo). (vir: lastni vir).

6 ANALIZA TER UGOTOVITVE ANKET

Ankete so bile poslani v vseh šestnajst restavracij po Sloveniji, vendar kot je bilo omenjeno v omejitvi naloge, niso vsi odgovorili. Tako sem vzela samo vzorec iz lastne restavracije McDonald's Rudnik, kjer je od štirinajstih anketirancev anketo izpolnilo deset restavracijskih managerjev. To pomeni, da je bila udeležba pri anketiranju 71-odstotna.

Ankete je rešilo deset od štirinajstih anketirancev. Pri analizi izbora je procentualno s 54 % prevladal demokratični stil, pred avtoritativnim stilom vodenja s 24 % in situacijskim stilom vodenja z 21 %.

Največkrat so anketiranci obkrožili štiri, kar pomeni močno, najmanjkrat pa ena – zelo malo. Največ odgovorov je bilo v zlati sredini, kar je pomenilo – povprečno.

Po splošnem kazalcu stanja na področju voditeljstva število točk pomeni:

- 125 in več: ste že voditelj in ste na dobri poti za izpopolnjevanje,
- 80 do 125: približujete se dobremu voditelju,
- 80 in manj: vztrajajte, pred vami so mnogi vztrajali in postali uspešni voditelji.

Po analizi rezultatov je razvidno, da sta dva restavracijska menedžerja od desetih po točkah v drugi skupini od osemdeset do sto petindvajset, kar pomeni, da se približujeta dobremu voditelju. Vsi drugi so bili s točkami nad sto petindvajset, kar pomeni, da so primerni voditelji. (vir: lastni vir).

7 PRIPOROČENI STILI VODENJA RESTAVRACIJSKEGA MENEDŽERJA

Omenjeni podatki kažejo, da morajo voditelji upoštevati in delovati v sodelovanju s podrejenimi. Restavracijski menedžerji naj bi bili odlični poslušalci, mojstri sodelovanja kot člani tima ne kot šefi. Obvladati moramo pomiriti spore in ustvariti ubranost v skupini. Od podrejenih moramo izvabiti sveže zamisli. Ker se podrejenim prepušča določeno sodelovanje pri odločitvah, so temu posledično bolj motivirani. Ustvarjati moramo varno ozračje, kjer se lahko vsi odkrito izražajo. S pridobivanjem soglasnosti sodelujočih se lahko pričakuje dejavnejše sodelovanje.

Izhajajoč iz osebnih izkušenj in iz prakse me analiza pridobljenih podatkov ne preseneča. Tako ozračje se čuti med zaposlenimi, saj prevladuje določena mera demokratičnosti v odnosih in pri delu. Seveda obstajajo izjeme, vedno so in vedno bodo. A več nas je takih, manj možnosti imajo drugi, da bi delovali zunaj skupine, ker skupine in timi povezujejo, nobeden pa ne bi bil rad negativna izjema.

Poleg zgoraj navedenega bi glede na pričakovane situacije morali upoštevati še nekatere posebnosti pri vodenju oziroma pri izbiri stila vodenja. Če je ena izmed nalog vodje tudi prepričevanje zaposlenih, da sledijo poslovni strategiji podjetja in s tem težijo k izpolnjevanju ciljev organizacije, je eno izmed temeljnih vprašanj, ki se tu pojavlja, na kakšen način uspe vodja doseči ta cilj. Odgovor na to vprašanje so vzvodi, ki jih ima kot vodja na voljo in lahko z njimi razpolaga. Te vzvode lahko razporedimo v primeru restavracijskega menedžerja na:

- motivacijo, njen nasprotni pol demotivacijo,
- komunikacijo in
- odnose v podjetju oz. klimo v podjetju.

Motivacija je eden temeljnih elementov, ki jih potrebuje organizacija za nemoteno in uspešno delovanje. Motivacija je najbolj pogosto opisana kot neka sila, pa naj bo to pohvala, govor motivatorja, nagrada, lep pogled, namen, ki povzroči željo za dosego nekega cilja in pomaga vztrajati pri trudu, da se ta cilj doseže. Vendar pa ima vsaka teorija svojo definicijo motivacije in tudi svoje načine za motiviranje.

Vsak način motiviranja je primeren za zaposlene, ki si želijo zadovoljiti različne ravni potreb in se uporablja v različnih situacijah, pač glede na politiko podjetja, odločitve vodje, trud posameznika in seveda, kot že rečeno, željo posameznika po zadovoljevanju različnih nivojev potreb.

Običajno v sedanjem času prevladuje prepričanje, da je največji motivator denar, vendar pri zaposlenih, ki morajo (želijo) zadovoljiti predvsem nižje potrebe in jim višje potrebe niso prioriteta oziroma sploh nimajo želje po višjih potrebah. Te vrste zaposleni delujejo predvsem v proizvodnji in nimajo prevelikih ambicij po napredovanju, temveč želijo samo čim večjo plačo, da bodo lahko zadovoljili svoje osnovne potrebe. Pohvala jim ne pomeni nič, želijo samo čim večjo plačo in so se zato pripravljani tudi dodatno potruditi.

Pohvala spada v koncept kot način motiviranja oseb, ki si želijo zadovoljiti potrebo po pripadnosti, in sicer predvsem potrebo po tem, da so cenjene in priznane, in potrebo po spoštovanju. Taki zaposleni delujejo običajno kot vodje izmen, vodje enot ali oddelkov in se trudijo predvsem zato, da bi drugi videli, da so sposobni in je za njih pohvala njegovega nadrejenega največji motivator.

Za veliko večino zaposlenih, ki so bili omenjeni v skupini, ki jih motivira pohvala, je tudi napredovanje oblika, ki zelo piha na njihov ego in jim zato zelo ugaja. Kajti s tem vsem pokažejo, da so superiorni v primerjavi z drugimi in si s tem zadovoljijo potrebo po tem, da so cenjeni, priznani, spoštovani ter da opravljajo delo, za katerega so usposobljeni, torej najvišji nivo potreb. Dejansko si s tem zadovoljijo vse svoje potrebe, ob tem pa se jim pojavijo višje potrebe nižjih stopenj, ki so jih že imeli zadovoljene, vendar so se jim sedaj povečale.

Osebni cilji so običajno zelo dober motivator, seveda, če zaposleni deluje v okolju oziroma organizaciji, ki je sposobna zadovoljiti te njegove cilje oziroma mu sploh omogoča, da bi jih nekoč dosegel. Če ima na primer nekdo cilj postati direktor prodaje v podjetju, kjer je zaposlen, in imajo v tem podjetju politiko, da na položaje zaposlujejo izključno najsposobnejše sodelavce, bo ta oseba visoko motivirana, da bo prišel na to mesto. Če pa je splošno znano, da delovna mesta dodeljujejo na podlagi poznanstev, potem ta posameznik ne bo imel motivacije, da bi delal bolje, saj tako ali tako ne bo mogel priti na položaj, ki si ga želi. Lahko bo celo deloval v škodo podjetja ali pa bo šel k drugemu podjetju, kjer bo lahko zadovoljil svoje osebne cilje.

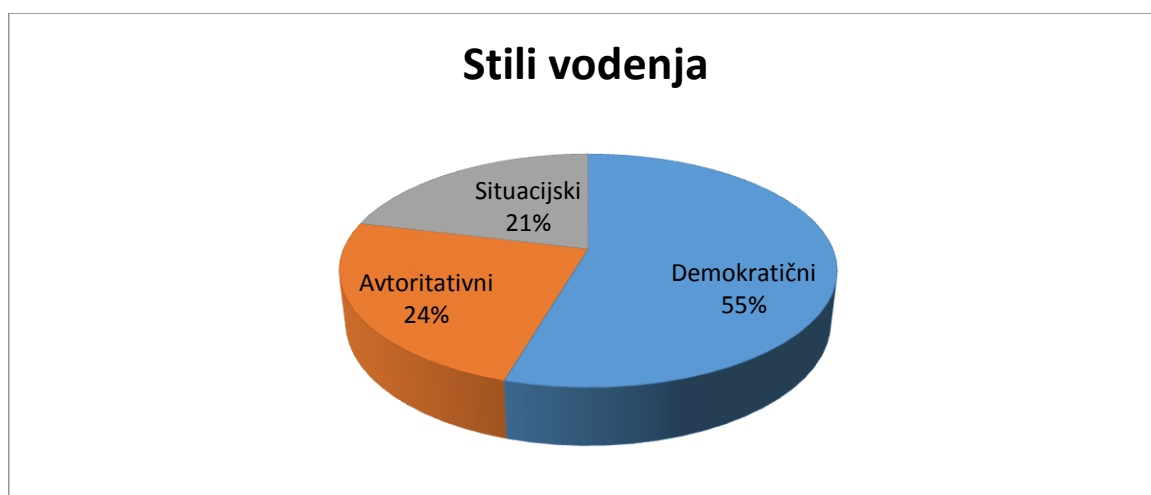
Seveda pa se pri vodenju ne moremo izogniti delovnim pogojem. Sem spadajo zopet različne kategorije izboljšav, ki jih lahko razdelimo na:

- povečanje delovnega mesta, kar pomeni združevanje delovnih nalog in oblikovanje novega delovnega mesta, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kadar se počutijo zapostavljeni zaradi preveč enostavnih nalog. Tako je en

uslužbenec odgovoren za več nalog kot prej in ima na voljo več časa za izvršitev.

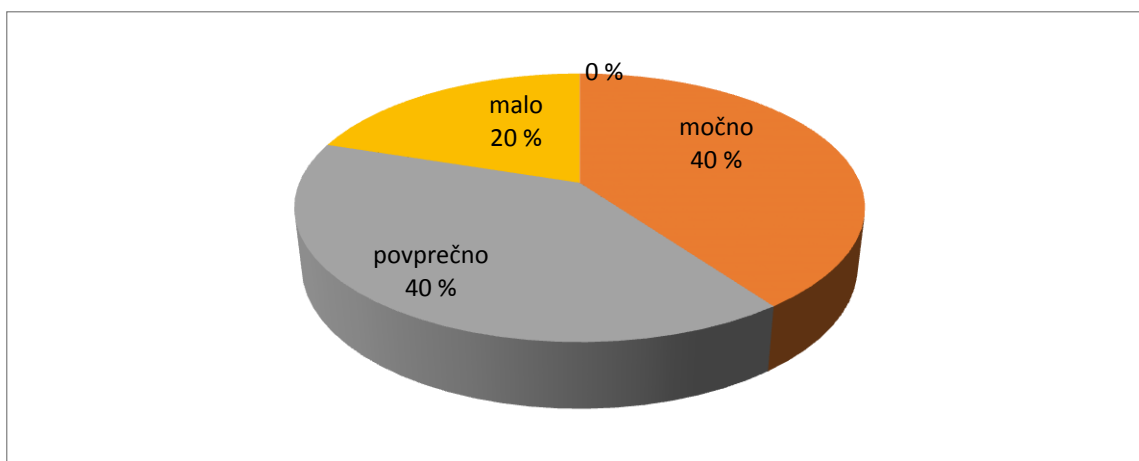
- izboljšave opreme (poenostavljanje delovnega mesta), v kar štejemo predvsem nabavo novih programov, ki olajšajo delo, novih strojev, ki opravijo najbolj zahtevna dela, nova, bolj ergonomsko oblikovana oprema za pisarne, manj birokratizacije in čim bolj standardizirani postopki. Vse za čim manj nalog za zaposlenega (<http://www.znajdise.net/index.php/poslovna-uspesnost/timsko-delo-2/61-vodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje>).

V nadaljevanju so predstavljeni grafični prikazi anketnih odgovorov anketirancev v zvezi z uporabo različnih stilov vodenja, ki jih uporabljajo restavracijski managerji. Poseben del so specifični prikazi demokratičnega stila vodenja po posameznih vprašanjih.



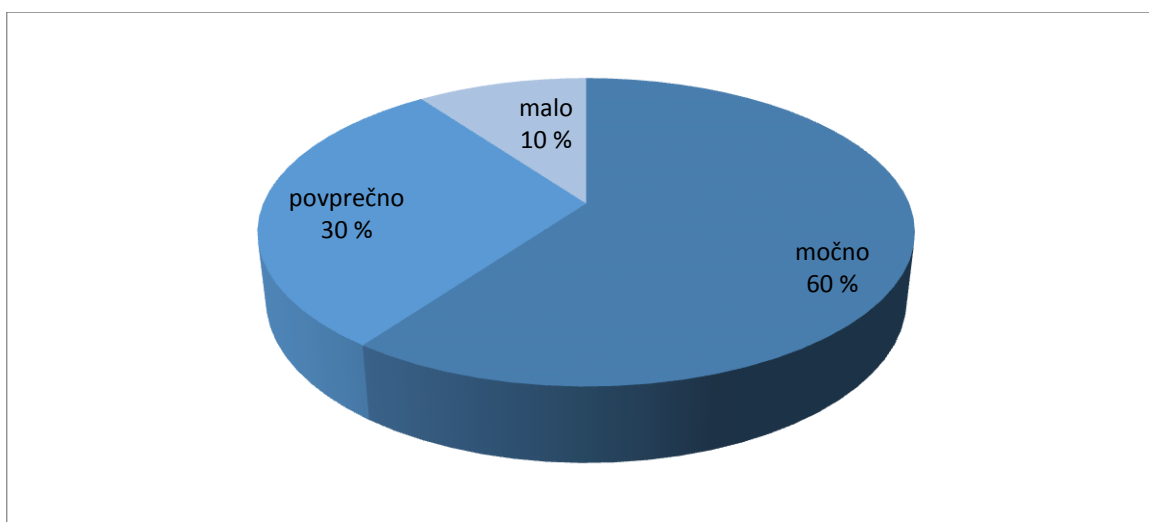
Graf 1: Uporaba stilov vodenja

Iz grafičnega prikaza ključnih anketnih vprašanj je razvidno, da pri izbiri stila vodenja prevladuje demokratični stil. Vendar se ta spreminja in vodje izmene včasih spremenijo stil vodenja, tako da se poslužujejo tudi situacijskega in avtoritativnega stila vodenja.



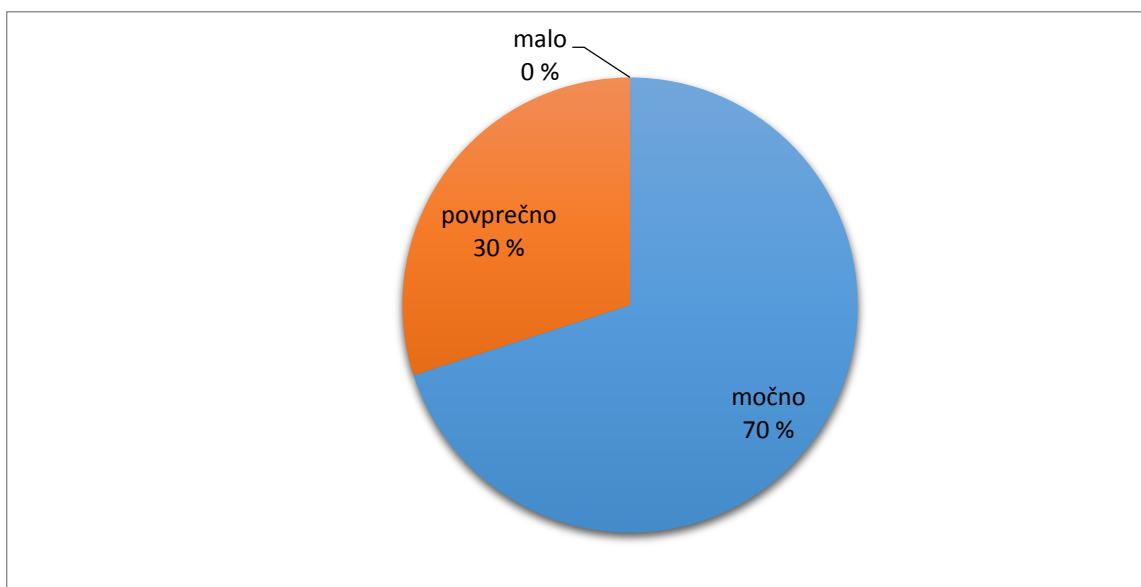
Graf 2: Odločam na podlagi predlogov podrejenih

Pri sprejemanju odločitev se vodje v veliki meri poslužujejo predlogov svojih podrejenih, kar vpliva na pravočasno in urejeno opravljanje nalog.



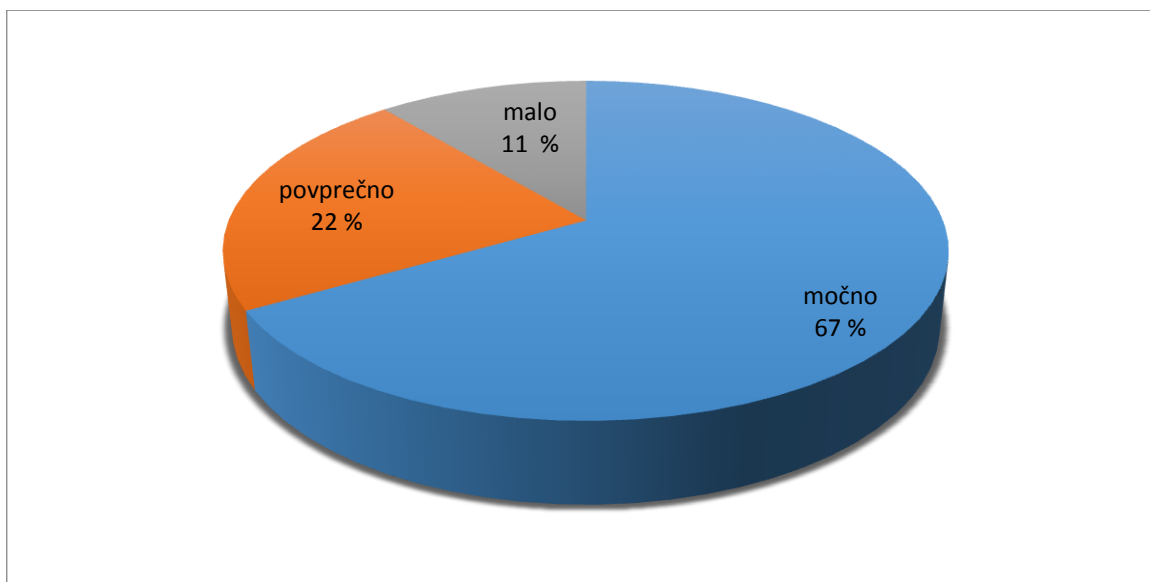
Graf 3: Sem dosegljiv in dostopen

Iz tega odgovora izhaja, da se vodstveni menedžerji zavedajo svojega poslanstva in so za uspešno vodenje dosegljivi in dostopni do svojih podrejenih, ker lahko na ta način uspešno vodijo z ustreznim stilom vodenja.



Graf 4: Usmerjam ljudi, kako naj se obnašajo v medsebojnih odnosih

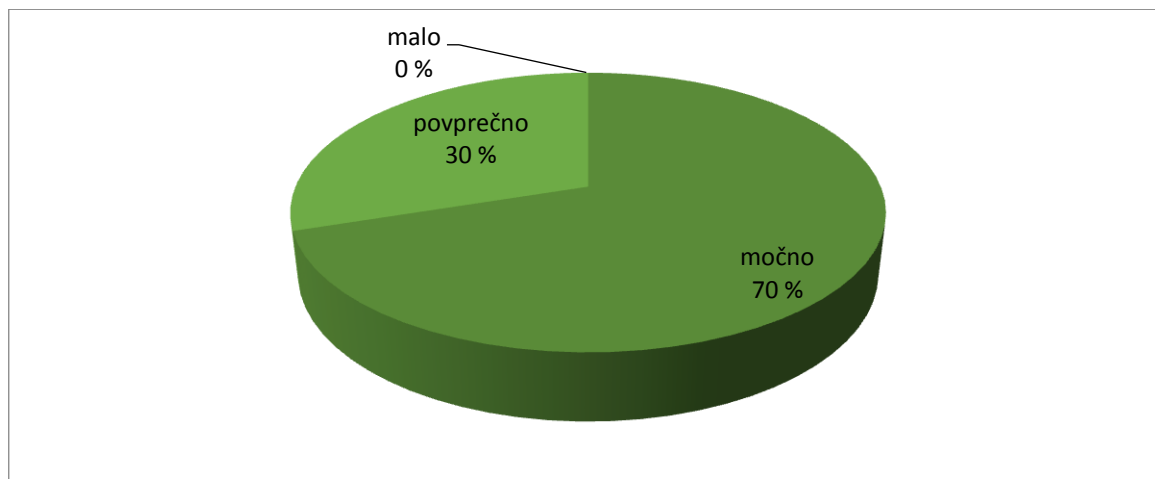
Usmerjanje ljudi je bistven dejavnik vodenja. Ne glede na izbiro stila vodenja mora restavracijski menedžer znati upravljati odnose med ljudmi. Za demokratični stil vodenja je še toliko bolj značilno, da usmerja ljudi in skrbi za ustrezno medsebojno obnašanje in koordinirano izvajanje nalog.



Graf 5: Z novimi člani kolektiva se podrobno seznanim

Pri analizi tega grafa je ugotovljeno, da restavracijski menedžerji upoštevajo značilnosti kadrovskega potenciala, zato ga v sklopu začetnega upravljanja

osnovnih dolžnosti poglobljeje spoznajo zaradi nadaljnjega uspešnega vodenja, kar spada v kategorijo demokratičnega stila vodenja.



Graf 6: Priznavam svoje napake in prevzemam odgovornost

Iz navedenega podatka je ugotovljeno, da so restavracijski menedžerji dobro izbrani voditelji, saj se zavedajo svojih prednosti in slabosti ter na ta način želijo delovati na profesionalni ravni, ne samo do svojih podrejenih, ampak tudi do samega sebe, kar lahko samo izboljšuje njihov voditeljski potencial. (vir: lastni vir).

8 SKLEP

Ko govorimo o stilih vodenja in vodenju, se je treba zavedati, da se svet ciklično spreminja, zato določen model v danih okoliščinah daje odlične rezultate, v spremenjenih pogojih pa ne deluje več. Če se sprememb ne zavedamo in se nanje ne prilagodimo, smo poraženi.

Temeljni pogoji sodobnega vodenja so: sposobnost komuniciranja, prilagodljivost, odgovornost, zanesljivost in učinkovitost. Gledano s teh vidikov, postaja temeljna naloga vodilnih in vodstvenih delavcev, da sprejemajo glede na vsakokratne probleme take rešitve in odločitve, ki minimalizirajo ciljne konflikte med produktivnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

Tako v teoretičnem kot empiričnem delu pa se je potrdila ena mojih predpostavk, in sicer, da najučinkovitejši vodje uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih stilov, torej vsakega za drug namen in ob drugem času. Vodja mora znati prilagoditi stil vodenja določeni situaciji, kar je zelo težko doseči, toda če mu to uspe, se to pokaže v večji delovni uspešnosti (povzeto po: Golob, 2009).

Dosedanje raziskovanje vodenja ter nastanek teorije vodenja sta bila v pretežni meri usmerjena v iskanje dejavnikov uspešnega in učinkovitega vodenja. Razvoj teorije vodenja je potekal od preprostih interpretacij oblik stilov vodenja ter oblikovanja poenostavljenih tipologij do vse bolj zapletenih modelov razlage vodenja. Na prehodu v postindustrijsko družbo se je uveljavilo prepričanje, da ni najboljših oblik vodenja, ki bi bile primerne za vse situacije. Rešitve lahko iščemo na teoretični ravni s preučevanjem dejavnikov vodenja v povezavi s situacijskimi značilnostmi. Na aplikativni ravni pa z izobraževanjem in usposabljanjem za boljše poznavanje in razumevanje razsežnosti vodenja ter sprememb v okolju.

Novo vodenje zahteva na ravni posameznika vključevanje vsega umskega potenciala. Enako pomembne kot inteligentnost so tudi domišljija, čustvovanje, intuicija in izraznost. Vodenje ustvarjalnosti zahteva popolno predanost delu, široko razgledanost, odlično učljivost, predvsem pa etično neoporečnost. Le vodji, ki je dober človek, osebnostna in strokovna avtoriteta, bodo ljudje zaupali svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli, ki so silno občutljivo intelektualno tkivo, saj izhajajo iz posameznikove neponovljive enkratnosti. Uresničili pa jih bodo lahko le z izjemno stopnjo poguma, vztrajnosti, entuziazma in vzajemnosti (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 211).

Tudi v McDonald'su restavracijski menedžerji ne uporabljamo samo enega stila vodenja, temveč jih prilagajamo glede na situacijo. Glavno raziskovalno vprašanje je bilo, kateri stili vodenja so najbolj uporabljeni v podjetju Alpe-Panon, d. o. o., McDonald's dl. Glede na anketo in predstavitev dela restavracijskega menedžerja, se najpogosteje uporabljajo demokratični, avtoritativni in situacijski stil vodenja. Prevladoval je demokratičen.

Iz analitičnega pregleda rezultatov anketirancev izhaja, da je za restavracijskega menedžerja poleg izbire ustreznega stila vodenja, v katerem prevladuje demokratični stil, zagotoviti in upoštevati še naslednje elemente vodenja, da zagotovimo :

- OCL pred izmeno
- zaloge – pravilo 24/7
- pravilno odločanje
- pozicioniranje zaposlenih
- cilji izmene
- opazovalna postaja
- proizvodnja
- kabinet managementa
- izjemen servis/gostoljubnost
- trening
- obhod restavracije – vsakih 30 minut

- analiza po zaključku izmene.

Ob zaključku poudarjamo, da si na koncu vodenja izmene postavimo nekaj vprašanj, kot so: kakšen je bil danes nivo zadovoljstva gostov v moji izmeni? Ali je bilo opaziti kaj, kar bi vplivalo na planiranje naslednje izmene? Katere korake je treba narediti, da se izognemo enakim problemom v naslednji izmeni? To naj bi nam pomagalo, da se učimo iz današnjih napak, da bo jutri boljše voditi in opravljati delo v izmeni restavracijskega menedžerja.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Blanchard, K., Zigarmi, P. in Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Kovač, J. Mayer, J., Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, M. K. (2009). *Menedžment vs vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.

Internetne strani:

- Golob, P. (2009). *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture*. Dosegljivo na naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/golob-polona.pdf>, dostopno 10. 10. 2015.
- Janeš, A. (2012). *Voditeljstvo in menedžment*. Dosegljivo na naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/38-september/114-voditeljstvo-in-menedment>, dostopno 10. 10. 2015.
- Janet, M. in Lidjan, S. (2012/13). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: stili vodenja*. Dosegljivo na naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2013/10/stili-vodenja.pdf>, dostopno 15. 11. 2015.
- Keber, S. (b. l.). *Vodenje – lastnosti in vzvodi dobrega vodje*. Dosegljivo na naslovu http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=61%3Avodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83, dostopno 15. 9. 2015.
- McDonalds (2016). *Restavracije*. Dosegljivo na naslovu <http://www.mcdonalds.si/restavracije/>, dostopno 15. 9. 2015.
- McDonald's (2016). *O nas*. Dosegljivo na naslovu <http://www.mcdonalds.si>, dostopno 14. 11. 2015.
- Plajnič, M. (2013). *Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in stanovalcev v socialno varstvenih institucijah*. Maribor: Fakulteta za zdravstvo.
- Poslovni svet (b. l.). *Lastnosti dobrega vodje*. Dosegljivo na naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>, dostopno 11. 10. 2015.
- Rožič, M. (2009). *Manager in vodenje podjetja*. Dosegljivo na naslovu <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id=10011>, dostopno 15. 9. 2015.

- Račnik, M. (2008). Slogi vodenja - demokratično vodenje. Dosegljivo na naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=slogi-vodenja-demokrati-no-vodenje&more=1&c=1&tb=1&pb=1>, dostopno 14. 11. 2015.
- Stare, A. (2. 6. 2011). *Različni stili vodenja*. Dosegljivo na naslovu <http://projektni-management.si/2011/06/02/razlicni-stili-vodenja/>, dostopno 18. 11. 2015.
- Supervizor (2011). *Alpe-Panon d.o.o.* Dosegljivo na naslovu <http://supervizor.kpk-rs.si/podj/86878255/>, dostopno 10. 10. 2015.
- Žibert, K. (2012). *Model vodenja v času aktualne gospodarske krize*. Dosegljivo na naslovu <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id=22072&lang=slv>, dostopno 15. 9. 2015.
- Wikipedija (2016). *Menedžment*. Dosegljivo na naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Mened%C5%BEment>, dostopno 15. 9. 2015.
- Wikipedija (2016b). *Vodenje*. Dosegljivo na naslovu https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje#Lastnosti_vodje, dostopno 11. 10. 2015.
- Mladinski – ceh (2016). *Situacijsko vodenje*. Dosegljivo na naslovu <http://www.mladinski-ceh.si/objava/144/situacijsko-vodenje>, dostopno 16. 8. 2016.
- Ibs (2016). *Vodenje in menedžment*. Dosegljivo na naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/38-september/114-voditeljstvo-in-menedment>, dostopno 26. 8. 2016.
- Wikipedija (2016c). *Vodenje*. Dosegljivo na naslovu <https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje>, dostopno 26. 8. 2016.
- Slide serve.com. *Stili – vodenja*. Dosegljivo na naslovu <http://www.slideserve.com/vidar/stili-vodenja>, dostopno 30. 8. 2016.
- Znajdise. *Vodenje – lastnosti – in – vzvodi – dobrega – vodje*. Dosegljivo na naslovu <http://www.znajdise.net/index.php/poslovna-uspesnost/timsko-delo-2/61-vodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje>, dostopno 30. 8. 2016.

PRILOGI

Priloga 1: anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK: OCENITE SVOJ SMISEL ZA VODITELJSTVO!

Sem Andreja Rus, izredna študentka logističnega inženirstva, ki bi rabila vašo pomoč pri izdelavi diplomske naloge. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje, ki vam bo vzelo 5 minut časa.

Ta ocenitev je pripravljena s ciljem povratne informacije o stopnji vaše nagnjenosti k vodenju.

Uporabite spodnjo lestvico, obkrožite številko poleg vsakega vprašanja oz. trditve (ali obarvajte izbrano številko), za katero menite, da je najbližja oceni vaše veščine ali nivoja naloge. Pri izbiranju bodite pošteni, saj pravih in napačnih odgovorov ni.

Zelo močno	Močno	Povprečno	Malo	Zelo malo			
5	4	3	2	1			
1. Uživam v komuniciranju.			5	4	3	2	1
2. Odločam se na podlagi predlogov podrejenih.			5	4	3	2	1
3. Podrejenim posredujem informacije, ki jih potrebujejo pri delu.			5	4	3	2	1
4. Na izvedbo naloge ostanem osredotočen do konca.			5	4	3	2	1
5. Prisluhnem povratnim informacijam.			5	4	3	2	1
6. V kolektivu razvijam ugodno vzdušje za osebno rast.			5	4	3	2	1
7. Izrekam pohvale in priznanja.			5	4	3	2	1
8. Kritiziram konstruktivno in se osredotočam na problem.			5	4	3	2	1
9. Razvijam načrte.			5	4	3	2	1
10. Zastavljam si cilje in jim dosledno sledim.			5	4	3	2	1
11. Predstavljam strpnost in voljnost.			5	4	3	2	1
12. Ko je potrebno, zahtevam pravico.			5	4	3	2	1
13. Ob spremembah se odlično znajdem.			5	4	3	2	1
14. Spoštujem druge.			5	4	3	2	1
15. Sem dosegljiv(a) in dostopen(a).			5	4	3	2	1
16. Želim prevzemati odgovornost.			5	4	3	2	1
17. Zagovarjam timske odločitve kot lastne.			5	4	3	2	1
18. Usmerjam ljudi, kako naj se obnašajo v medsebojnih odnosih.			5	4	3	2	1

19. Vodim tako, da obiskujem podrejene.	5	4	3	2	1
20. Obvladam svoje delo.	5	4	3	2	1
21. Z novimi člani kolektiva se podrobno seznanim.	5	4	3	2	1
22. Svetujem podrejenim, ki imajo osebne težave.	5	4	3	2	1
23. Takoj se odzovem, ko delo ne poteka zadovoljivo.	5	4	3	2	1
24. Posvečam se podrejenim, ki imajo vidne rezultate dela.	5	4	3	2	1
25. Nagrajujem delavce, ki dobro delajo.	5	4	3	2	1
26. Redno ocenjujem delo podrejenih.	5	4	3	2	1
27. Sem radoveden/dna.	5	4	3	2	1
28. Znam prepričati podrejene.	5	4	3	2	1
29. Hitro se učim.	5	4	3	2	1
30. Znam vplivati na ljudi in pridobiti njihovo podporo.	5	4	3	2	1
31. Rad(a) se pogovarjam z ljudmi in sem dober poslušalec/ka.	5	4	3	2	1
32. Priznavam svoje napake in prevzemam odgovornost.	5	4	3	2	1
33. Vem, kako delegirati.	5	4	3	2	1
34. Ločujem med pomembnimi in nepomembnimi stvarmi.	5	4	3	2	1
35. Sem zrela oseba in lahko se mi zaupa.	5	4	3	2	1
36. Ločim med družbo in službo.	5	4	3	2	1
37. Za svoje napake raje obdolžim drugega.	5	4	3	2	1

Skupaj vsaka kolona ___ ___ ___ ___ ___

Rezultat skupaj ___

Priloga 2: OCL vodje izmene



OCL VODJE IZMENE

"Kordinacija ljudi, izdelkov in opreme za doseg nemotene, doslednega in dobičkonosnega poslovanja, zagotoviti izjemen QSC vsakemu gostu, vsak trenutek."

Ime: _____

Datum: _____

Ura: _____

Načrt Prodaje**Cilji izmene**

Čas	Načrtovani čas	Dejanski čas		Katere naloge?	Kdo jih izvaja?	Kdaj so izvedene?
			Kvaliteta			
			Servis			
			Čistoča			
			Razno			

Izpolnite sledečo operativno kontrolno listo. ((✓) Odključajte okence, če je opravilo izvedeno - pustite ne odključano če opravilo ni dokončano. Za izvedbo dokumentiranih akcij uporabite Prioritetni Delovni List: A, B ali C.

A	Ima učinek na področjih QSC-ja podanega gostu, ali je to točka "varnost živili" / zdravje & varnost?	POPRAVI ZDAJI	B	Ustvari i zaporo (ki neposredno učinkuje na gosta). Je mogoče to vključiti v del dnevnega plana vodje izmene?	1-3 URE	C	Ima učinek na izgled in funkcijo restavracije?	1-3 DNI

Označi vrsto izmene:

Jutranja izmena Popold. izmena Nočna izmena

Pred izmena-Pre-shift**Razno**

- Prebran dnevnik vodje izmene
- Pravilno zaključen in predan izkupiček-menjalni denar
- Razpoložljiva zadostna količina menjalnega denarja
- HACCP pravilno izpolnjen
- Preverjeno naročilo
- Glasba, osvetljava & klimatske naprave - vključeno/pravilno nastavljeno
- POP material pravilno nameščen in v dobrem stanju
- Jedilnica je čista & urejena. Zadosten nivo zaloge slamic, prtičkov
- Wc je čist & urejen. Zadosten nivo zaloge mila, toaletnega papirja, delujoči sušilci rok
- Parkirišče čisto, brez odpadkov

Ljudje

- Pregled floor plana – pozicioniranje zaposlenih
- Pregled videza zaposlenih ter izvajanje higiene
- Pregled in plan treninga: inicialni / ongoing / orientacija
- Cilji izmene posredovani vodjem delovnega področja (kuhinja, servis, jedilnica)
- Podane primarne in sekundarne zadolžitve

Izdelek

- Popoln pregled pred-izmenskega HACCP-a
- Zmrzovalnik/Hladilnik/Skladišče – očiščeno, urejeno, FIFO
- Zadosten dnevni nivo zalog – pregled inventurnih kartic / vizualni pregled
- Nove promocije – posredovano zaposlenim & potrebna oprema/izdelek na mestu
- Zadosten nivo zaloge v primerjavi s povpraševanjem - kuhinja/sprednji pult/ DT okence
- Pregled kvalitete: milkshake/sundae/patties/pijače...

Oprema

- Celoten SMS sistem je operativen
- Komba čista in pripravljena. Pregledati nastavke za pijače (drink tower) in juice.
- Pregled vseh naprav vključenih po pred požarnem programu
- Oprema za zajtrk očiščena & dezinficirana med časom zajtrka - pregled standardov čistoče (uporabljena 4 stopenjska metoda)
- Friteza-kadice: očiščen & urejen / nivo maščobe
- Grill: očiščen & urejen/nabrušene lopatke in strgala/razpoložljive rokavice in posoda s soljo
- Toasterji - kompresija/timer/temperatura pravilno nastavljena/trayliner za pladnje pripravljen
- UHC kabinet - pravilna temperatura, klešče in lopatke na razpolago
- Printerji blagajn delujoči – z zadostnim papirjem
- Zadnja varnostna vrata zaprta & alarmna naprava vključena