

NASLOV ŠTUDIJE PRIMERA: ODNOSI

Ime organizacije:

Mercadona

Država in sektor organizacije:

Španija. Supermarket

Tip organizacije

- **Podjetje**
- Javna organizacija
- Zasebna organizacija
- Nevladna organizacija
- Drugo:

Velikost organizacije:

- Majhna
- Srednja
- **Velika**

Kratek opis organizacije:

Mercadona je družinsko podjetje, ki sta ga leta 1977 ustanovila Juan Roig in njegova žena Trinidad Alfonso. Je ena glavnih fizičnih in spletnih trgovin v Španiji, njen namen je oskrba kupcev s hrano, izdelki za osebno higieno, čiščenje gospodinjstev in izdelki za hišne ljubljence. Mercadona, s sedežem v Valencii, je prisotna po vsej Španiji s 1654 supermarketi in 90.000 zaposlenimi. Na Portugalskem je prisotna s 16 supermarketi in 900 delavci.

Kratek opis študije primera:

Mercadona do vrednot sreče in toksičnih odnosov na svojih delovnih področjih pristopa transverzalno, torej z doseganjem drugih vrednot, kot so raznolikost, vključenost, spoštovanje, integriteta, preglednost, enakost in zaupanje. S temi vrednotami skuša podjetje zagotoviti dobro počutje vsega osebja in zdrave odnose med njimi, s končnim ciljem doseči učinkovite rezultate za podjetje, predvsem pa zadovoljstvo strank.

Številni strokovnjaki in mediji, kot je Huffington Post, zagotavljajo, da je eden od dejavnikov uspeha Mercadone "zadovoljstvo, ki ga imajo zaposleni pri delu v tem podjetju." Da bi to zadovoljstvo dosegli, družba, kot je navedeno v letnem poročilu za leto 2019, temelji na filozofiji "najprej daj, nato vzemi", tj. da zaposlenim, ko sklenejo pogodbo, zagotovijo stalno zaposlitev, načrte usposabljanja, nadpovprečno plačo, ravnovesje med poklicnim in

zasebnim življenjem ter možnosti za osebni in poklicni razvoj. Ti pogoji ustvarjajo varnost in dobro počutje delavcev, kar zagotavlja idealen scenarij, s katerim se bodo počutili srečne in zadovoljne pri svojem delu.

Toda to podjetje ne obljublja le stabilne zaposlitve, ampak daje velik poudarek tudi vzpostavljanju vključujočega in enakovrednega delovnega okolja, kjer obstaja socialno-kulturna raznolikost. Mercadona zagovarja enako obravnavo in možnosti na vseh področjih in ne priznava nobene diskriminacije. To je razvidno iz raznolikosti osebja, tako glede spola, narodnosti kot invalidnosti. Poleg tega je Mercadona nedavno podpisala sporazum s fundacijo ONCE o izboljšanju vključevanja invalidov v delo. Podjetje tako izpolnjuje tri cilje trajnostnega razvoja: enakost spolov, zmanjšanje neenakosti in zaveznitva za dosego ciljev.

Glede zgoraj omenjenih toksičnih odnosov daje Mercadona velik poudarek ustvarjanju egalitarnega in vključujočega delovnega okolja. Da bi to dosegli, je ozaveščanje zelo pomembno ne samo med samimi delavci, temveč tudi med vodilnimi. Kot samo podjetje v svojem letnem poročilu za leto 2019 navaja: "Zavedanje je bistvenega pomena za spodbujanje kohezivnega delovnega okolja, saj nam omogoča vzpostavitev zdravih delovnih odnosov, preprečevanje diskriminacije in ustvarjanje enotnih in konkurenčnih skupin."

Skratka, pogoji, ki jih Mercadona vzpostavlja za svoje delavce in za delovno okolje na splošno, se zdijo zadovoljivi in posledično ustvarjajo srečo med zaposlenimi in zmanjšujejo morebitne strupene odnose.

Ključne besede:

Sreča, toksični odnosi, delavci, osebje, stranke, transverzalne vrednote, zadovoljstvo, človeški viri, dejavniki uspeha, delovno okolje, dobro počutje, enakost, model skupne kakovosti, delovni pogoji

PROFIL DOBRE PRAKSE

PODROBEN OPIS

Da bi analizirali in razumeli način krepitev vrednot TIWA v Mercadoni, moramo najprej pogledati model tega podjetja. Od leta 1993 Mercadona vse svoje odločitve temelji na svojem modelu skupne kakovosti, ki skuša enakovredno zadovoljiti pet komponent podjetja: "Šef", kot interno imenujejo stranko, delavec, dobavitelj, družba in kapital. "Šef" je na vrhu te verige komponent, saj je glavni cilj Mercadone stalno zadovoljstvo stranke, zato so vse odločitve osredotočene nanjo. Ob upoštevanju tega je delavec druga najpomembnejša komponenta podjetja, saj si Mercadona prizadeva zadovoljiti tudi delavca, da bi zadovoljila stranke. Pravzaprav je dobro počutje delavcev eden od dejavnikov velikega uspeha, ki ga je Mercadona doživela v zadnjih letih.

Kako pa so vrednote TIWA povezane z zadovoljstvom delavcev? No, v tem primeru se sreča in odsotnost toksičnih odnosov, ki sta nepogrešljivi vrednoti za nastanek TIWA, izvajata v delovnem okolju Mercadone, čeprav na transverzalni način. Z drugimi besedami, podjetje spodbuja vrsto posebnih vrednot, ki se uresničujejo s sklopom konkretnih ukrepov in orodij. Mercadona si nato prizadeva ustvariti delovno okolje, ki bi temeljilo na vrednotah, ki zagotavljajo družbeno-kulturno blaginjo, pri čemer morata biti razumevanje in empatija med delavci prednostna naloga, kar pomeni, da so odnosi med njimi zdravi.

Prvič, Mercadona išče model trajnostnega talenta znotraj svojih človeških virov in v ta namen podjetje promovira politiko, ki temelji na vrednotah, kot so: vključenost, spoštovanje, integriteta, preglednost, enakost in zaupanje. Kot v svojem članku *Mercadona, uspeh in osnovne strategije največjega španskega podjetja* navaja Fernando J. Fuentes, je bila zavzetost za človeške vire, ki so nagrajeni s stabilnostjo in boljšim plačilom kot v konkurenčnih

podjetjih, še ena od podlag poslovnega modela, delavci so sestavni del projekta, protagonisti in udeleženci uspeha." Kot je poudaril Fuentes, sta ustvarjanje stabilnih delovnih mest in plač nad povprečjem v panogi dve glavni značilnosti, po katerih Mercadona izstopa glede na ponujene delovne pogoje, ki podjetju zelo koristijo.

To odraža filozofijo »najprej daj, potem vzemi«, saj je najboljši način za doseganje uspeha Mercadone ustvariti čim bolj idealno delovno okolje. Toda stabilnost in plačilo nista edina delovna pogoja, ki jih ponuja podjetje. Pomembno je poudariti zavezanost Mercadone k spodbujanju razvoja in usposabljanja svojih delavcev s ciljem krepitve njihovih veščin in znanja ter s tem doseganja kvalificirane, visoko zmogljive, motivirane in kohezivne delovne sile. Omeniti velja tudi možnosti, ki jih podjetje ponuja za spodbujanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, saj razvija delovno politiko, ki spoštuje delovni čas in upravljanje časa ter spodbuja ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja za tiste delavce, ki se odločijo za otroke.

Med druge pomembne vrednote, na katerih temelji Mercadonina poslovna etika, spadata enakost in raznolikost. Kot v omenjenem poročilu navaja samo podjetje "Mercadona zagovarja načelo enakega obravnavanja in možnosti na vseh področjih svoje organizacije, ne diskriminira zaradi spola, spolne usmerjenosti, zakonskega stanja, invalidnosti, starosti, rase, politične in verske pripadnosti, članstva v sindikatu ali katerega drugega razloga." Ženske imajo na primer pomembno vlogo v podjetju, saj predstavljajo 62 % zaposlenih, 849 jih je napredovalo v letu 2019, na vodstvenih položajih pa je skupno 1.877 žensk. Obstaja velika raznolikost glede narodnosti in invalidov, saj je v Mercadoninem osebju 57 različnih narodnosti in 635 invalidov. Prav tako je Mercadona s fundacijo ONCE podpisala sporazum o sodelovanju za skupno delo na področju vključevanja invalidov v delo. Na ta način Mercadona izpolnjuje tri cilje trajnostnega razvoja: enakost spolov (5), omejevanje neenakosti (10) in zaveznitva za doseganje ciljev (17).

Vsa zavzetost Mercadone za izboljšanje delovnega okolja podjetja se odraža v in je rezultat kolektivne pogodbe in Mercadoninega načrta za enakost 2019-2023, sporazuma, katerega namen je ustvariti učinkovito delovno okolje, ki temelji na zgoraj omenjenih vrednotah.

Vrnimo se še k drugemu vprašanju, ki nas zadeva: glede toksičnih odnosov in upoštevanja delovnih pogojev, ki jih izvaja Mercadona in so bili izpostavljeni v tej analizi, bi lahko rekli, da ustvarjeno delovno okolje zelo verjetno ni povzročilo toksičnih odnosov. Prvič, ker se podjetju zdi nujno, da stalno spodbuja svoje osebje za spodbujanje kohezivnega, produktivnega in motiviranega vzdušja. Drugič, podjetje samo zagotavlja, da je za uresničevanje vrednot enakosti in raznolikosti potreben postopek ozaveščanja "za kohezivno delovno okolje, saj omogoča vzpostavitev zdravih delovnih odnosov" in za združitev vseh delavcev pri sodelovanju, kar pomeni neposredno povečanje učinkovitosti in produktivnosti.

Skratka, Mercadona je podjetje, ki izstopa z zglednim delovnim okoljem, zahvaljujoč se zavzetosti za človeške vire in radodarnim delovnim pogojem. Podjetje ima na voljo orodja in vire, kot je načrt za enakost ali širok spekter tečajev.

UTEMELJITEV

Razlogi za delovne razmere in ukrepi, ki jih Mercadona sprejema za izboljšanje delovnega okolja v podjetju, so povezani z njenimi cilji. Od leta 1993 ima Mercadona svoj poslovni model, model popolne kakovosti, ki vsebuje načela in vrednote podjetja. Ta model postavlja stranko na najvišjo točko v verigi komponent podjetja, zato je zadovoljstvo strank glavni cilj Mercadone in vse odločitve se sprejemajo

skupaj v tej smeri. Naslednji člen te verige so delavci, zato se Mercadona osredotoča tudi nanje. Kot navaja samo podjetje: "Kdor zadovolji stranko, mora biti tudi sam stoddstotno zadovoljen."

CILJI

- Cilj Mercadone je ustvariti produktivno, učinkovito in povezano delovno vzdušje, da bi dosegli tisto, kar je glavni cilj podjetja: zadovoljstvo strank.
- Za Mercadono je zadovoljstvo celotnega osebja neposredno povezano z zadovoljstvom strank, ki so središče celotnega odločanja podjetja.
- Zato je vlaganje v izboljšanje delovnih pogojev in produktivnega delovnega okolja enakovredno vlaganju v izboljšanje in prihodnost podjetja.

VPLIV

Kratkoročno bo osebje v procesu usposabljanja, prilagajanja in ozaveščanja o vrednotah Mercadone. V ta namen je usposabljanje, ki ga opravi podjetje, zelo pomembno, saj bo določilo motivacijo in pripravljenost, s katero delujejo njegovi sestavni deli. Obstaja pa možnost, da se nekateri zaposleni ne bodo prilagodili razmeram, čeprav so koristne za izboljšanje delovnega okolja in prihodnosti podjetja. Na primer, eden od prosilcev za službo v Mercadoni je rekel: "Rekli so nam, da bomo morali storiti vse: blagajnik lahko podpira skladiščnika, peki pa lahko pomagajo vzdrževalcem." Čeprav se Mercadona neprestano usposablja za različna delovna področja, je veliko zaposlenih, ki se ne počutijo dobro pri opravljanju vseh teh različnih nalog. Vendar so le manjšina in, kot smo že omenili, je usposabljanje namenjeno ravno temu, da jih pripravi na soočanje z različnimi zahtevami podjetja in da jih ozavesti o vrednosti tega, kar počne.

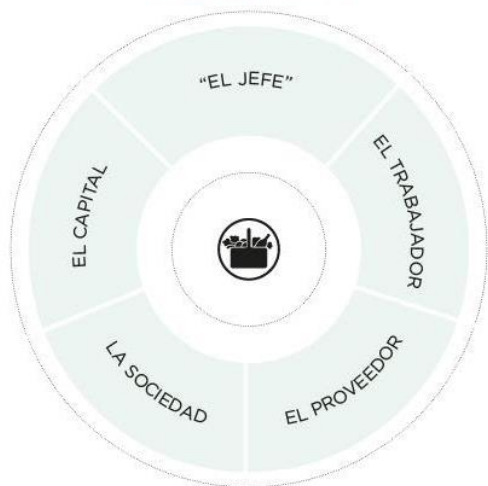
Dolgoročno bo delovno okolje veliko bolj produktivno in povezano, saj so vsi s tečaji usposabljanja pridobili enako vizijo vrednot podjetja in pomembne vloge, ki jo ima vsak pri doseganju ciljev Mercadone. Zadovoljstvo, ki so ga pri zaposlenih ustvarili različni pogoji usposabljanja in dela, bo določalo dobro delovno vzdušje in posledično zadovoljstvo strank, kar bo posledično vodilo k uspehu podjetja.

PRIDOBLEJENO ZNANJE

Prvič, Mercadonino osebje pridobiva posebne spretnosti zahvaljujoč nenehnemu izobraževanju, ki ga podjetje izvaja z namenom ustvarjanja talentov med svojimi delavci in spodbujanja strasti do njihovega dela. To ustvarja večjo motivacijo zaposlenih, saj morajo pri opravljanju svojih nalog stalno dokazovati pridobljeno znanje.

Drugič, tako vodstvo kot zaposleni pridobijo večšine, povezane z vrednotami in etiko podjetja. Mercadona meni, da je nujno ozavestiti vse svoje osebje o vrednotah, zaradi katerih je delovno okolje tega podjetja dejavnik njegovega uspeha. Na ta način voditelji in zaposleni Mercadone pridobijo večšine za delo na podlagi spoštovanja, zaupanja, preglednosti, enakosti in nediskriminacije. Skratka, vrednote, ki ustvarjajo pozitivno, zadovoljivo in produktivno delovno okolje.

Modelo de Calidad Total



TOTAL QUALITY MODEL

- “El Jefe”: “The Boss” (clients)
- El trabajador: The Worker
- El proveedor: The Provider
- La sociedad: The Society
- El Capital: The capital

Source:

[Mercadona — Modelo de Calidad Total - Mercadona](#)

REFERENCE

<https://info.mercadona.es/es/conocenos>

[mercadona-memoria-anual-2019\[1963\].pdf](#)

Las 5 claves del éxito de Mercadona. https://www.huffingtonpost.es/2019/03/15/las-5-claves-del-exito-de-mercadona_a_23691469/

[230539023.pdf \(core.ac.uk\)](#)

[Historia de un éxito: Mercadona. Javier Alfonso](#)

[convenio-de-mercadona-0.pdf](#)

<https://www.elcorreo.com/bizkaia/economia/trabajo/201506/18/empleados-busca-mercadona-polivalentes-20150617212444.html?ref=https:%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fbizkaia%2Feconomia%2Ftrabajo%2F201506%2F18%2Fempleados-busca-mercadona-polivalentes-20150617212444.html>