



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Tehnični komercialist

POPIS PROCESOV IN IZBOLJŠAVE V GOSTINSKEM OBRATU

Mentorica: mag. Maja Zalokar
Lektor: Kaja Otovič, univ. dipl. spl. jez.

Kandidatka: Sanela Rustja

Kranj, april 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar za hitro odzivnost, pomoč, spodbudo in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Prav tako bi se rada zahvalila lektorici Kaji Otovič, univ. dipl. spl. jez., za lektoriranje diplomskega dela ter vsem zaposlenim v gostinskem obratu, ki so sodelovali v raziskavi.

IZJAVA

Študentka Sanela Rustja izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V gostinskem obratu stremimo k temu, da so zaposleni zadovoljni in posledično delo opravljajo kakovostno. S takim načinom dela lahko pridemo do uspešnih rezultatov – zadovoljnih gostov. Da bo delo opravljeno optimalno, morajo biti delovni procesi urejeni. Popis procesov predstavlja prvo fazo v življenjskem ciklu upravljanja poslovnih procesov. Vključuje odkrivanje, modeliranje in dokumentiranje. Kadar delovni procesi niso popisani, to predstavlja problem. Tudi neustrezna komunikacija predstavlja problem. Zaposleni se v organizaciji največkrat srečujejo s pomanjkanjem ustrezne komunikacije. Šibka komunikacija v organizaciji povzroči izgubo zaupanja in neučinkovito delo zaposlenih, zato ne dosegajo enake uspešnosti kot tiste organizacije, kjer zaposleni dobro komunicirajo. V diplomskem delu smo ugotavljali, na kakšnem nivoju poteka komunikacija med zaposlenimi in kako poteka popis procesov. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni niso zadovoljni s komunikacijo v podjetju, ne pridobivajo zadosti pohval in niti ne čutijo pripadnosti svojemu podjetju. Za ves ta negativni odziv bi lahko krivili management, saj menimo, da premalo pozornosti posvečajo novostmi, informiranju zaposlenih in se ne zanimajo za zadovoljstvo zaposlenih. Poslovni procesi niso samo dobro popisani, temveč sploh niso popisani. Vodja podjetja ni prisoten, ni seznanjen z nabavo, s proizvodnjo in prodajo izdelkov. Zaposleni skrbijo za procese, zato tudi včasih ni možna proizvodnja določenega naročila. Na podlagi pridobljenih rezultatov predlagamo uvedbo ukrepov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in popisa poslovnih procesov.

KLJUČNE BESEDE

Popis procesov, poslovanje podjetja, komunikacija, odnosi med zaposlenimi

ABSTRACT

In the catering organization, we strive to ensure that employees are satisfied and thus perform their work with quality, because only this way we can achieve successful results - satisfied guests. For the work to be done optimally, the work processes must be regulated. The process inventory represents the first phase in the business process management life cycle. It includes detection, modeling, and documentation. When work processes are not listed, this poses a problem. Inadequate communication is also a problem. In the organization, employees most often face a lack of proper communication. Poor communication in the organization leads to a loss of trust and inefficient work of employees. Organizations that lack communication between employees do not achieve the same performance as those in which employees communicate well. In the diploma work, we determined the level of communication between employees and the inventory of processes. The results of the survey showed that employees are not satisfied with communication in the company, do not gain enough praise and do not even feel a sense of belonging to their company. Management could be blamed for all this negative response, as it does not bother about novelties, information, it has no interest in seeing its employees satisfied. Business processes not only are not well listed, but they are not listed at all. The head of the company is not present, he is not familiar with the purchase, production, and sale of products. Employees take care of the processes, so sometimes it is not possible to produce a specific order. Based on the obtained results, we propose the introduction of measures to improve communication between employees and the inventory of business processes.

KEYWORDS

Inventory of processes, company operations, communication, employee relations

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN IN CILJI DELA	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.5	METODE DELA	3
2	PROCESI	3
2.1	PROCES NABAVE	4
2.2	PROIZVODNI PROCES	4
2.3	PRODAJNI PROCES	5
2.4	PRENOVA PROCESOV	5
3	KOMUNIKACIJA	8
3.1	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	9
3.2	KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	11
3.3	POMEN DOBRE KOMUNIKACIJE	12
4	RAZISKAVA	13
4.1	NAMEN RAZISKAVE	13
4.2	POTEK RAZISKAVE	13
4.3	DEMOGRAFSKI PODATKI	14
4.4	REZULTATI RAZISKAVE	16
4.5	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN KRITIČNA ANALIZA	22
5	RAZPRAVA	23
6	ZAKLJUČKI	26
6.1	OCENA UČINKOV	27
6.2	POGOJI ZA UVEDBO	27
6.3	MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA	27
	LITERATURA IN VIRI	28
	PRILOGE	31

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model poslovnega procesa	4
Slika 2:	Načelo usmeritve h kupcu	5
Slika 3:	Temeljni cilji prenove poslovnih procesov	6
Slika 4:	Besedno in nebesedno komuniciranje	11
Slika 5:	Motnje v komunikacijskem kanalu	12
Slika 6:	Spol	14
Slika 7:	Starost	14
Slika 8:	Izobrazba	15
Slika 9:	Delovne izkušnje	15

Slika 10: Ažurnost seznanjanja z novostmi podjetja	16
Slika 11: Prejemanje informacij v podjetju	16
Slika 12: Kdo v podjetju rešuje težave	17
Slika 13: Redni sestanki v podjetju	18
Slika 14: Seznanitev s poslovnimi rezultati	18
Slika 15: Reševanje pritožb gostov.....	19
Slika 16: Ponujanje novosti v podjetju	19
Slika 17: Prejemanje pohval	20
Slika 18: Upoštevanje idej in želja	20
Slika 19: Ocena odnosov na delovnem mestu.....	21
Slika 20: Občutek pripadnosti podjetju.....	21
Slika 21: Ocena kakovosti urnika delovnega časa.....	22

1 UVOD

Ko odpiramo novo gostinsko organizacijo, si zarišemo cilje, ki bi jih radi uresničili. Preden odpremo svoja vrata, ustvarimo takšno vzdušje, da bo privabilo čim več gostov. Ustvarimo svoj logotip, ki mu dodamo moto, nato ustvarimo spletno stran, saj se bomo le tako tržili, potem pa odpremo svoja vrata in pričnemo s prodajo izdelkov. Ustvariti želimo čim boljši uspeh pri proizvodnji in prodajanju naših storitev. V vsakem gostinskem podjetju poteka več poslovnih procesov, ki se jih da na preprost način izboljšati in pospešiti. Optimizacija procesov je nujna, da se lahko podjetje razvija. Na vsakem gospodarskem področju, še posebej v gostinstvu, je veliko konkurence, kar podjetja sili k nenehnemu razvoju in napredku. Kupci imajo veliko želja in posledično so tudi zahteve vse višje. Podjetja morajo svojo ponudbo prilagoditi željam kupcev, ta pa mora biti kakovostna, hitro izvedena in z najnižjimi možnimi stroški. Podjetja morajo stremeti h kontinuiranemu razvoju, sicer so obsojena na propad. Sposobnost podjetja ali organizacije, da se stalno uči, je v današnjem svetu edina konkurenčna prednost. Poslovni svet se v zadnjem času hitro in skokovito spreminja. Klasične oblike načrtovanja poslovnih dogodkov in aktivnosti ne zadovoljujejo več. Načrtovanje postaja proces.

Na delovnem mestu bi morala biti komunikacija urejena, saj se s primerno komunikacijo lahko dosežejo vnaprej zastavljeni cilji organizacije. Na delovnem mestu se poleg formalnih vzpostavijo tudi neformalni odnosi. Na delovnem mestu komuniciramo z namenom izmenjave informacij, vplivanja na okolje znotraj podjetja ter vplivanja na širše okolje zunaj podjetja. V delovnem okolju se moramo truditi, da je komunikacija konkretna na vseh ravneh – konkretna vprašanja, konkreten cilj, konkretne okoliščine. Vodilni v podjetjih z dobro komunikacijo izvajajo vodenje, organiziranje in načrtovanje procesov. Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in oblikovanje dobrega delovnega vzdušja. Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od komuniciranja med vodilnimi in zaposlenimi (Pesjak, 2019).

V diplomskem delu smo ugotavljali popis procesov ter komunikacijo v podjetju. Zaposlene smo povprašali po nabavi, prodaji, trženju in reševanju težav.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Da se podjetje lahko razvija in raste, je zelo pomembno, da zaposleni med seboj uspešno komunicirajo. Slabi odnosi med zaposlenimi povzročijo slabo delovno klimo, kjer zaposleni niso motivirani za delo, kar lahko v vodi v razna bolezenska stanja, ki za podjetje predstavljajo dodaten strošek. Med dejavnike, ki vplivajo na neustrezno komunikacijo med zaposlenimi, se uvrščajo ignoranca vodje, neustrezno poslovno okolje in poslovni procesi, neustrezna motivacija zaposlenih, neprilagojeno delovno mesto ali delovni čas itd. V gostinskem obratu, ki ga bomo raziskovali, niso

opredeljene nabava, proizvodnja in prodaja. Popis procesov je zelo slab oziroma ga sploh ni. Organizacije v podjetju ni, zaposleni so prepuščeni samemu sebi, sami nabavljajo material, skrbijo za pripravo jedi, učijo se sami in nazadnje sami skrbijo za prodajo in dobro poslovanje podjetja. Manager v tem podjetju pride vsak dan, da lahko preveri izkupiček prejšnjega dneva, vse ostalo pa je prepuščeno zaposlenim. V podjetju je pomanjkanje kakovostne komunikacije. Največ težav nastaja pri urejanju dopusta, bolniškega staleža in pripravi urnikov, v podjetju pa trpi tudi poslovanje, saj procesi nabavljanja, proizvodjanja in prodajanja niso urejeni.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

Namen diplomske naloge je opredeliti pravilni potek komunikacije med zaposlenimi in na podlagi raziskave ugotoviti zadovoljstvo s komunikacijo med zaposlenimi v gostinskem obratu. Prav tako je namen raziskave prikazati razloge in prednosti za prenovu poslovnih procesov v gostinskem obratu.

Cilji naloge so preučiti literaturo in predstaviti, kako v gostinskem obratu poteka komunikacija med zaposlenimi, hkrati pa prikazati vse slabosti sedanjega stanja poslovnih procesov.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje, v katerem je bila izvedena raziskava, je gostinski obrat s hrano in pijačo, ki obratuje že skoraj 20 let. Gre za podjetje z 11 zaposlenimi, saj je v organizaciji 5 različnih oddelkov.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Obravnavani problem v diplomski nalogi je popis procesov in komunikacija v podjetju.

Raziskovalni vprašanji, ki smo jih postavili v diplomskem delu, sta:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so poslovni procesi, kot so nabava, proizvodnja in prodaja, v podjetju kakovostno popisani?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali imajo zaposleni v podjetju medsebojno ustrezno komunikacijo, ažurne sestanke in ažurno reševanje težav?

Omejitvi, ki ju lahko navedemo, sta nizka odzivnost zaposlenih na raziskavo in malo znanstveno-strokovnih člankov v slovenskem jeziku na obravnavano temo.

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, pri čemer smo povzemali dosedanje ugotovitve avtorjev o popisih procesov in komunikaciji med zaposlenimi. Ugotovitve avtorjev smo med seboj primerjali, zato je bila uporabljena metoda komparacije. V raziskovalnem delu smo izvedli kvantitativno analizo med zaposlenimi v gostinskem obratu. Za namen kvantitativne raziskave smo oblikovali anketo, ki smo jo razdelili med zaposlene. V anketi so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na komunikacijo med zaposlenimi, zadnje odprto vprašanje pa na popis procesov v gostinskem obratu..

V empiričnem delu so tako prikazani rezultati deskriptivne kvantitativne raziskave, ki smo jih pridobili s statistično obdelavo izpolnjenih anket od zaposlenih gostinskega obrata. Anketa je bila sestavljena strukturirano, in sicer za namen diplomskega dela. Anketa je bila anonimna, soglasje za reševanje ankete pa so zaposleni podali s tem, ko so rešeno anketo oddali v za to vnaprej namenjeno kuverto.

Pridobljene podatke smo statistično obdelali s programom Microsoft Excel. Rezultati so v diplomskem delu prikazani grafično.

2 PROCESI

Marolt in Gomišček (2005) navajata, da Standard ISO 9000:2000 definira proces kot: »niz medsebojno povezanih ali vzajemno delujočih dejavnosti, ki pretvarjajo inpute in outpute«. Proces naj bi spreminjal input v output, ki ima neko dodano vrednost. Vsak proizvodni proces je povezan z inputom in outputom. Proizvodni procesi se razlikujejo glede na vrsto outputa (izdelke, storitev); količino; trg; vrsto kupca (pogodbena trgovina); lokacijo; lastništvo; posebne zahteve itd. (Marolt in Gomišček, 2005, str. 77).

Učinkovitost proizvodnega procesa je odvisna od tega, kako je določeno delo opravljeno, kar je pravzaprav bistvo kakovosti.

Vsak poslovni proces ima lastnika poslovnega procesa, ki pa ni organizacija, temveč oseba, ki je pooblaščen in odgovorna za izvajanje teh procesov in njihovo izboljšavo. Poslovni proces v podjetju je kot nekakšno zaporedje opravil, ki jih je treba izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev. Vsak proces ima svoj vhod (input) in izhod (output), ki predstavljata začetek in konec poslovnega procesa (Kosi, 2010). Temeljni procesi so nabavljanje, proizvodjanje in prodajanje. Ti procesi morajo teči gladko, da je poslovanje uspešno. Za dobro poslovanje podjetja morajo biti poslovni procesi zelo dobro popisani in tudi opredeljeni, saj je v primeru, ko procesi

niso popisani, samo poslovanje obsojeno na propad in v podjetju vlada kaos. Oddelki, ki vodijo različne procese, morajo med seboj kakovostno in vsakodnevno komunicirati, saj le tako lahko poskrbimo, da po nepotrebnem ne zapravljamo sredstev, ki jih imamo na razpolago. Prodaja mora vsakodnevno zabeležiti potrošnjo materiala v proizvodnji in to informacijo posredovati v nabavo. V primeru gostinskega obrata si nihče ne želi stopiti pred gosta in mu razložiti, da jedi, ki je navedena v meniju, ni, ker je zmanjkalo osnovnih sestavin (Kosi, 2010).

Pri poslovnem procesu ne gre za nič drugega kot za potek aktivnosti, ki si sledijo po nekih pravilih določenega postopka (Slika 1). Iz modela je razvidno, kako informacija potuje v eno in drugo smer.



Slika 1: Model poslovnega procesa
(Kosi, 2010)

2.1 PROCES NABAVE

Nabava je prisotna v vsakem podjetju in je prva stopnica, na katero stopimo. Odgovorna je za oskrbo materialov in informacij. V oddelku nabave morajo zaposleni s to poslovno funkcijo pravočasno in po primerni ceni preskrbeti podjetje s surovinami, z materiali in energijo. Gospodarna in učinkovita nabavna funkcija pripomore k učinkovitosti podjetja. Nabavni proces pa se od podjetja do podjetja razlikuje. V nabavi moramo poskrbeti, da bomo porabili čim manj sredstev, pridobili pa čim več surovin za nadaljnjo izdelavo. Nabavni proces mora preveriti cene na trgu in poiskati najbolj primerne dobavitelje. Ti pa so tisti, ki nam priskrbijo ves potreben material. Da pa se bodo številke naših potreb ujemale z nabavo, pa moramo od proizvodnega procesa podati vse potrebne informacije (Zoran, 2016).

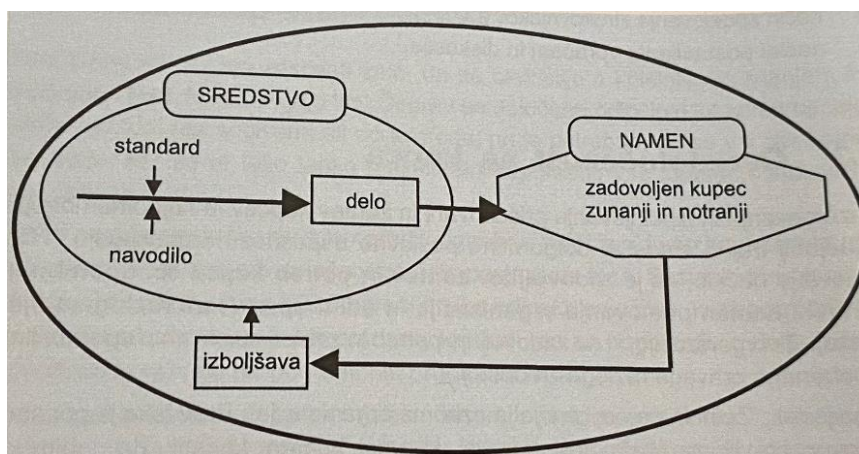
2.2 PROIZVODNI PROCES

Proizvodni proces je druga najpomembnejša veja v podjetju. Tu se porabijo vse surovine, pridobljene od nabave, saj se tu proizvajajo izdelki. Planerji v proizvodnji morajo urediti plane za potrebe kupcev. Te po navadi prejmejo od prodaje. Ko planerji predajo informacije o potrebah surovin nabavi in prejmejo material za izdelavo, se začne proizvodni proces. Prav tako kot pri nabavnem procesu tudi pri proizvodnem ne smemo presegati naših zmogljivosti s sredstvi, ki jih imamo na

voljo. V proizvodnem procesu planer najprej popiše kapaciteto delavcev, strojev in materiala, ki jih ima na voljo. Nato se začne proizvodnja izdelkov. V našem primeru je to izdelava hrane (Pučko, 2005).

2.3 PRODAJNI PROCES

Poleg nabave in proizvodnje pa je prodaja ključnega pomena za podjetje. V prodajo pridejo prve želje naših kupcev, kaj in koliko bomo morali proizvesti. Prav tako je prodaja ogledalo podjetja, saj le-ti komunicirajo s kupci. Marolt in Gomišček (2005) navajata, da sta najpomembnejše in najbolj trajno sredstvo za dolgoročno poslovno uspešnost organizacije razumevanje in izpolnjevanje zahtev našega kupca. Total Quality Management (TQM) pa zagovarja načelo, da je osnovni namen in edini upravičeni razlog za obstoj organizacije zadovoljitev zahtev in potreb kupca oz. uporabnika. Za organizacijo, ki ni zmožna zadovoljiti potrebe svojih kupcev oz. uporabnikov, ni pravega razloga za obstoj. Da pa bo naše podjetje izpolnilo pričakovanja svojih kupcev oziroma uporabnikov, je treba pravočasno in kakovostno urediti tudi vse pritožbe. Pogosto so le-te na vse možne načine zavrnjene kot neutemeljene. Kako poteka načelo, ki je usmerjeno h kupcu, prikazuje slika 2.



Slika 2: Načelo usmeritve h kupcu
(Marolt in Gomišček, 2005)

2.4 PRENOVA PROCESOV

Kovačič (2001) prenovo poslovnih procesov (angl. business process reengineering – BPR) opredeljuje kot temeljito preverjanje in spreminjanje poslovnih procesov, z namenom izboljšanja njihove učinkovitosti in celotnega poslovanja podjetja.

Neubauer (2009, str. 167) pravi, da: »management poslovnih procesov podjetjem omogoča hitrejše organizacijsko prilagajanje neprestanim zahtevam trga in kupcev.

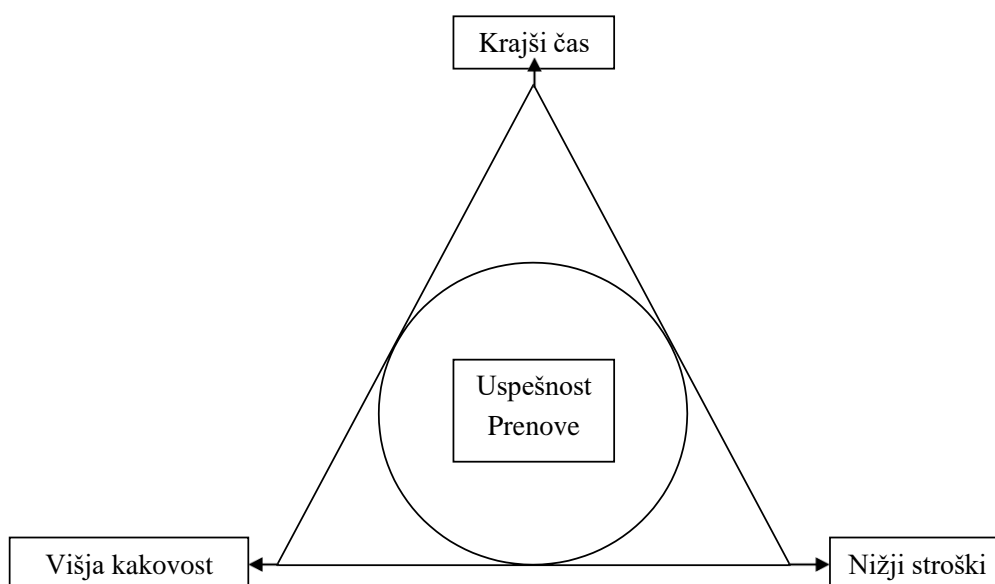
Podpira razvoj in neprestano izboljševanje podjetniških strategij. BPM je za veliko podjetij danes osnova za učinkovito uveljavljanje drugačnih oziroma novih tehnologij.«

Van Der Aalst in sodelavci (2003, str. 53) prenovo poslovnega procesa opredeljujejo kot: »podpomo poslovnim procesom z uporabo metod, tehnik in programske opreme za risanje, kontrolo in analiziranje poslovnih procesov, pri čemer v prenovo vključujejo posameznike, organizacije, aplikacije, dokumente in druge vire informacij.«

Kovačič (2001) navaja, da je cilj podjetja s prenovo poslovnih procesov ustvariti učinkovitejše in uspešnejše poslovne rezultate. Uspešnost podjetja omejujejo trije osnovni kriteriji, ki so čas, stroški in kakovost. Za prenovo poslovnih procesov je treba poiskati najustreznejše razmerje omenjenih treh dejavnikov, s katerimi optimiziramo izbran poslovni proces.

V sodobnem času lahko v vseh panogah opazimo vedno večjo konkurenco med podjetji in neprestano tekmovanje za pridobivanje novih strank. Prav tako morajo vsa podjetja zadržati konkurenčno ceno in kakovost, da se izognejo izgubi obstoječih strank. Zaradi velike konkurence je vse več podjetij osredotočenih na izboljšanje poslovnih procesov, ki jim lahko na dolgi rok prinesejo veliko prednost pred konkurenco. Vse naštetu velja tudi za gostinska podjetja.

Iz slike 3 lahko vidimo, da so temeljni cilji prenove poslovnih procesov manjši stroški, višja kakovost in krajši čas (Kovačič, 2001).



Slika 3: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov
(Kovačič, 2001)

Kriterij časa predstavlja sposobnost podjetja, da proizvede zahtevani izdelek v dogovorjenem roku. V diplomskem delu obravnavamo gostinsko podjetje, kjer se kriterij časa meri kot čas postrežbe stranke. V vsakem gostinskem podjetju je hitra postrežba stranke zelo pomembna. Tudi kriterij zmanjševanja stroškov je izredno pomemben za vsako podjetje in predstavlja sposobnost podjetja, da z najnižjimi možnimi stroški opravi storitev oziroma izdelava izdelka. Zadnji temeljni cilj prenove poslovnih procesov je kakovost. V gostinskem obratu je kakovost najpomembnejši kriterij – če se ne streže dobra hrana, tudi zelo hitra postrežba ne pomaga pri zvišanju prometa. Vsi omenjeni temeljni cilji prenove poslovnih procesov so med seboj povezani in odvisni drug od drugega (Kovačič, 2001).

V gostinskem obratu se lahko povezanost temeljnih procesov izpostavi na primeru hitrejšega časa postrežbe gostov. Mahnič (2013) izpostavlja, da hitreje, kot so gosti postreženi, višja je kakovost storitev gostinskega obrata, manjši so stroški, ki jih ima gostinski obrat s postrežbo stranke. Kovačič (1998, str. 90) poleg temeljnih ciljev prenove poslovnih procesov opredeljuje tudi osnovna izhodišča in globalne cilje prenove procesov:

- »Skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja. Na primeru gostinskega lokala gre za skrajševanje procesa naročanja in posredovanja naročil kuharju.
- Poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti. V našem primeru lahko odstranimo aktivnost izdaje računa na klasičen način, ker s pomočjo uporabe dlančnikov za naročanje sproti pripravi račun, ki ga natakar ob koncu procesa le natisne.
- Dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih procesih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja. V gostinskem obratu bomo dodano vrednost izdelka dvignili s tem, ko natakarjem olajšamo delo v strežbi tako, da se lahko bolje posvetijo gostom.
- Zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in dobavnih rokov. Ker lahko pri novem sistemu strežbe in predaje naročil kuharjem natakar v istem času postreže več gostov, bomo potrebovali manj zaposlenih in s tem zmanjšali stroške dela.
- Dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev. Zanesljivost storitev se bo povečala zaradi dejstva, da bodo vse zaloge računalniško vodene z novim informacijskim sistemom, s čimer bo manjša verjetnost, da pride do pomanjkanja zaloga materiala.
- Prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji. Zaradi lažjega sistema spremljanja zaloga bomo našim dobaviteljem tudi lažje posredovali informacije o potrebni dostavi.«

Sturdy (2010, str. 5) opisuje tudi dejavnike neuspeha prenove poslovnih procesov:

- »Težave pri komunikaciji in odpor podjetja do sprememb. Velika težava nastane, če vodstvo neuspešno prenese vizije na zaposlene, saj to povzroči odpor zaposlenih do sprememb, kar v veliki meri onemogoči prenove poslovnih procesov.
- Pomanjkanje pripravljenosti na spremembe. Pogosti so primeri, ko vodstvo oziroma zaposleni niso dovolj zavzeti za spremembe zaradi pomanjkanja znanja, poguma in sposobnosti.
- Pomanjkanje izobraževanja zaposlenih, da bi lahko uspešno izvedli prenovo.
- Slabo postavljeni cilji in slabo določena potrebna sredstva za izvedbo uspešne prenove. Ta proces je preveč zapleten, da bi ga lahko uspešno izvedli s slabo določenimi cilji in potrebami.«

3 KOMUNIKACIJA

Komunikacija je temelj človeka in ima v poslovnem okolju pomembno vlogo. Poslovna komunikacija je za rastoče podjetje bistvenega pomena. Pri pomanjkanju komunikacije ne prihaja do pristnih medsebojnih odnosov, izmenjave idej in delovne motivacije. Komunikacija je temelj organiziranega delovnega okolja in delovne sile. Učinkovita komunikacija poveča produktivnost na delovnem mestu, zvišuje zavzetost zaposlenih in spodbudi rast poslovanja podjetja (Dutta, 2020).

Poznamo štiri osnovne splošne komunikacije (Farm Success, 2015):

- Pasivna komunikacija – je način, pri katerem posameznik razvije vzorec izogibanja do izražanja svojega mnenja ali občutkov, ščiti svoje pravice in skuša identificirati ter zadovoljiti svoje potrebe. Posledica tega je, da se pasivni posamezniki ne bodo odkrito odzvali na situacije, ki jih prizadenejo ali ujezijo.
- Agresivna komunikacija – je način, pri katerem posameznik izraža svoja občutja in stališča, ne da bi se pri tem oziral na pravice drugih. Pravzaprav jih krši, njegov agresivni način pa kaže na verbalno in fizično zlorabo.
- Pasivno-agresivna komunikacija – je oblika komunikacije, ob kakršni posamezniki vsaj na površju delujejo pasivno, toda v resnici na nek subtilen, posreden ali zakulisen način prikrivajo svojo jezo. Ljudje, ki razvijejo vzorec pasivno-agresivne komunikacije, se po navadi počutijo nemočne in porinjene v kot, kjer kuhajo zamere.
- Asertivna komunikacija – je način, pri katerem posameznik jasno izrazi svoje stališče in občutja ter pri tem odločno zagovarja svoje pravice in potrebe, ne da bi hkrati kršil pravice drugih.

Beseda asertivnost je v slovenskem prostoru slabo poznana. Korena »asser« in »be assertive« pomenita zahtevati nekaj, postaviti se za svoje pravice. Da bi lažje razumeli asertivnost, nam lahko pomagata besedi samozavest in samozavedanje.

Asertivnost je način vedenja, mišljenja in komuniciranja. Pri takem načinu komunikacije tako na besednem kot na telesnem nivoju jasno in odločno izrazimo svoje potrebe, čustva, želje in mnenja na način, ki je spoštljiv tako do nas kot do sogovornika (Koren Kocijančič, 2015).

Pri asertivni komunikaciji gre za vzorec vedenj, ki lahko preprečijo konflikte v komunikaciji. Tako se asertivni ljudje zavedajo, da imajo možnost izražanja lastnega mnenja, prepričanj, potreb, čustev, pri čemer pa hkrati upoštevajo tudi sogovornika. Ljudje, ki komunicirajo na asertivni način, so po navadi bolj samozavestni, s čimer sogovornika pritegnejo in je komunikacija uspešna (Ebru Ikiz, 2011).

Pri asertivni komunikaciji sklepamo kompromise, sprejemamo komplimente, uporabljamo ustrezno telesno govorico in predvsem prevzemamo odgovornost za svoje vedenje, prav tako krepimo svojo samozavest in si povečamo zaupanje vase. V odnosih izhajamo iz načela »Jaz sem v redu, ti si v redu«.

Da bi izboljšali svoje asertivno vedenje, se moramo držati naslednjih načel (Koren Kocijančič, 2015):

- Jasno in spoštljivo izražamo svoje mnenje, čustva in želje.
- Če se ne strinjamo z zahtevo sogovornika, jasno, toda spoštljivo, rečemo ne.
- Prevzamemo odgovornost za svoje vedenje in govorimo v prvi osebi ednine (»Jaz mislim ...«).
- Pozorni smo na svojo govorico telesa, ki naj bo samozavestna in ujemajoča z našim sporočilom.
- Pokažemo strpnost do sogovornika.
- Če ne razumemo sogovornikovega sporočila, ga prosimo za pojasnitev.
- Sprejemamo svoje negativne in pozitivne lastnosti.
- Sprejemamo komplimente in se zanje zahvalimo.

3.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Dutta (2020) poslovno komuniciranje opredeljuje kot izmenjavo informacij med posamezniki znotraj in zunaj organizacije ali podjetja. Omenjene izmenjave se izvajajo v komercialne koristi podjetja. Poslovno komuniciranje lahko opredelimo tudi kot posredovanje informacij znotraj podjetja od zaposlenih. Poslovno komuniciranje je torej posredovanje občutkov, informacij, idej in znanja znotraj in zunaj podjetja. Poslovno komuniciranje spodbuja delovno okolje, ki omogoča prost in enostaven pretok idej, misli in povratnih informacij. Združuje celotno delovno silo in jo usmerja k skupnemu cilju za izboljšanje poslovanja in uspeha podjetja.

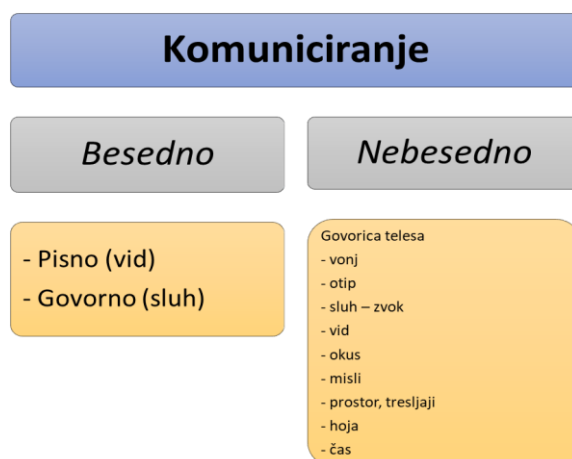
Vidiki poslovnega komuniciranja so (Hee et al., 2019, str. 655):

- »Dobro definirano občinstvo – tok komunikacije mora biti osredotočen na občinstvo. Poslovna komunikacija je lahko komunikacija med zaposlenimi,

zaposlenimi in delodajalci, odnosi s strankami, upravljanje blagovnih znamk, odnosi z javnostjo itd. Zato je najprej treba opredeliti vrsto občinstva in temu primerno dostaviti sporočilo. Motiv je, da je izmenjava informacij jasna in ustrezna.

- Slog in ton – slog in ton sporočila igrata ogromno vlogo. Pri komunikaciji se je treba povezati s sogovornikom in pri tem ohraniti poslovni bonton in formalni ton.
- Dvosmerna komunikacija – komunikacija je dvosmerna ulica. Učinkovito komunikacijo lahko spodbujamo le, kadar obstaja ravnovesje med izražanjem in poslušanjem. Vprašanja, razprave in predlogi so sestavni deli učinkovite poslovne komunikacije.
- Pogostost – pogostost poslovnega komuniciranja je nujna. To ni nekaj, kar bi lahko vadili vsake toliko. Pogosta poslovna komunikacija bi morala postati del strukture vrednot vsakega podjetja.
- Kratka in neposredna sporočila – pri poslovni komunikaciji naj bodo sporočila vedno kratka, natančna in enostavna. Dvoumnim, dolgim sporočilom s tehničnim žargonom se je treba izogibati. Pomembno je prilagoditi ustrezna in poenostavljena sporočila ciljni skupini.
- Medsebojno komuniciranje – poslovno komuniciranje v podjetju ne sme biti zgolj od zgoraj navzdol. Horizontalna komunikacija je prav tako pomembna. Ustvariti je treba okolje, ki olajša sodelovanje, timsko delo in odprte medsebojne razprave. Komunikacija krepi medsebojne odnose. Tudi prizadevanja, ki jih vodi skupnost, privedejo do boljšega doseganja ciljev ekipe.
- Preglednost in poštenost – preglednost je velik del poslovnega komuniciranja. Podjetja in delovna mesta morajo spodbujati kulturo odprtih vrat in omogočati iskreno izmenjavo sporočil brez strahu pred posledicami. Podobno bi morali delodajalci ali ljudje na višji ravni med komuniciranjem ohranjati enako raven poštenosti. Svoje zaposlene morajo ozaveštevati o trenutnih statističnih podatkih in pomembnih odločitvah podjetja. Poskrbeti morajo tudi, da zaposlenim sporočajo cilje in poslanstvo podjetja. Z odprto in iskreno komunikacijo se ustvarijo dobri delovni odnosi, s čimer se vzbudi občutek pripadnosti.«

Glede na obliko komunikacije se le-ta deli besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno). Pri poslovnem komuniciranju je 55 % nebesednega sporočanja, 38 % predstavlja zvočna podoba govora (ritem, glasnost, dinamika), 7 % pa predstavlja pomen besed (Križman in Angelovski, 2008). Slika 4 prikazuje, kaj se uvršča med besedno in nebesedno komuniciranje.



Slika 4: Besedno in nebesedno komuniciranje
(Križman in Angelovski, 2008)

3.2 KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI

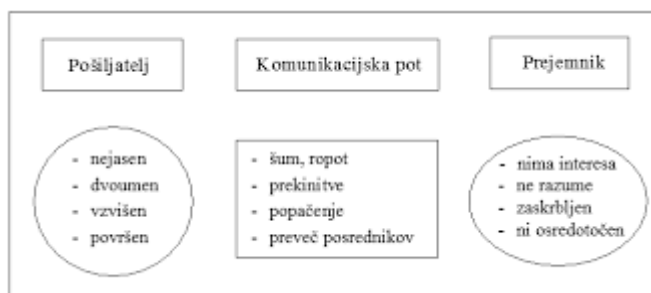
Med zaposlenimi obstajajo trije nivoji komunikacije: horizontalni, vertikalni navzdol in vertikalni navzgor. Horizontalna komunikacija je komunikacija zaposlenih na isti ravni v podjetju (Okyere, 2011). S horizontalno komunikacijo se neposredno delijo informacije, rešujejo težave, prav tako pa je učinkovito sodelovanje. Horizontalna komunikacija zagotavlja kakovostno izmenjavo informacij, saj poteka neposredno med zaposlenimi, ki delajo na isti ravni (Mutuku in Mathooko, 2014). S horizontalno komunikacijo se usklajujejo dejavnosti iz različnih oddelkov v podjetju (Ramdhani et al., 2017).

Vertikalna komunikacija navzgor je komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi v podjetju (Okyere, 2011). Sporočilo se po organizacijski strukturi prenaša od spodaj navzgor. Največkrat se to zgodi, ko podrejeni nadrejene vprašajo za mnenje. Omenjena vrsta komunikacije sproži odločitev najvišjega vodstva (Giri in Kumar, 2010). Komunikacija vertikalno navzgor spodbuja sodelovanje in pridobiva podporo nadrejenih, zaposlenim pa omogoča, da izrazijo svoja čustva do delovnega mesta in postopkov v organizaciji (Ince in Gul, 2011). Poleg tega komunikacija navzgor odraža tudi sposobnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela (Giri in Kumar, 2010). Vertikalna komunikacija navzdol je komunikacija nadrejenih do podrejenih v organizaciji (Okyere, 2011). Sporočilo se prenaša po organizacijski strukturi od zgoraj navzdol.

Pri komunikaciji med zaposlenimi velikokrat pride do motenj. Možina in sodelavci (2004, str. 75–76) navajajo, da: »komunikacijske motnje nastanejo pri oddajniku in prejemniku ali pri prenosu skozi komunikacijski kanal. Sporočevalec lahko odda

nejasno oblikovano, predolgo ali napačno kodirano sporočilo. Neuspešno dekodiranje prejetega sporočila je lahko posledica medkulturnih razlik. Prejemnik sporočilo dekodira v skladu s svojimi navadami ter moralnimi in etičnimi načeli, ki pa se lahko razlikujejo od oddajnikov. Težave lahko nastopijo tudi zaradi nezbranosti ali nezainteresiranosti prejemnika. Motnje lahko nastanejo tudi v komunikacijskem kanalu, saj lahko na prenos sporočila vplivajo hrup iz okolice, slabše telefonske in spletne povezave, prezasedenost omrežja, izgubljene pošte ... Poslovneži se pogosto teh težav niti ne zavedajo, res pa je, da marsikdaj privedejo do hujših nesporazumov. Dobro je, če se komunikacijskih motenj zavedata tako oddajnik kot prejemnik sporočila, zato morata preveriti, ali sta sporočilo pravilno razumela in ga tudi pravilo dekodirala. Le tako se bosta izognila nepotrebnim težavam in nesoglasjem pri poslovanju.«

Slika 5 prikazuje komunikacijsko pot in motnje, ki se lahko na poti pojavijo od pošiljatelja ali prejemnika.



Slika 5: Motnje v komunikacijskem kanalu
(Možina et al., 2004)

3.3 POMEN DOBRE KOMUNIKACIJE

Učinkovita komunikacija lahko na več načinov prispeva k organizacijskemu uspehu in s tem gradi moralo, zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih, daje glas zaposlenim (vse pomembnejša komponenta izboljšanja zadovoljstva zaposlenih pri delodajalcu), pomaga zaposlenim razumeti pogoje zaposlitve, s čimer podjetje pridobi zvestobo zaposlenih in pomaga zmanjšati možnosti za nesporazume in potencialno zmanjša pritožbe in tožbe (Society for Human Resource Management, 2020).

Komunikacija je zelo pomembna za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega delovnega okolja in dobrih odnosov s sodelavci. Pomen dobre komunikacije se kaže tudi v tem, da se na podlagi posredovanih informacij lahko sprejemajo odločitve, ki se nanašajo na poslovni proces (Ližbetinova, 2015). Dobra komunikacija ustvarja zadovoljstvo pri delu, manj je konfliktov, poveča produktivnost, ustvarja odnose in pravilno

izkorišča vire za delovanje poslovnega procesa (Adu-Oppong, 2014). Podjetja, ki spodbujajo boljšo komunikacijo med zaposlenimi na različnih ravneh organizacijske strukture, se srečujejo z manjšo fluktuacijo delavcev, prav tako pa boljša in odprta komunikacija zmanjšuje tudi notranje in zunanje konflikte (Andrejič et al., 2020). Andrejič (2020, str. 312) navaja: »z ustvarjanjem zadovoljnih delavcev podjetja neposredno vplivajo na povečanje njihove produktivnosti. Druga prednost odprte komunikacije je ustvarjanje boljših odnosov med nadrejenimi in zaposlenimi ter med zaposlenimi na enaki hierarhični ravni. Slaba komunikacija lahko povzroči številne težave, kot sta izpad in slaba izraba razpoložljivih virov. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je še ena prednost dobre komunikacije boljše izkoriščanje virov, kar neposredno povečuje učinkovitost procesa.« Neučinkovita komunikacija zvišuje možnosti za nesporazume, krha odnose, poruši zaupanje ter poveča jezo in sovražnost. Posledice neuspešne komunikacije se kažejo zaradi slabe strategije komuniciranja, uporabe napačnega komunikacijskega kanala, izbire slabega časa komuniciranja ali zaradi neprimerne besedišča in tona glasu (Society for Human Resource Management, 2020).

4 RAZISKAVA

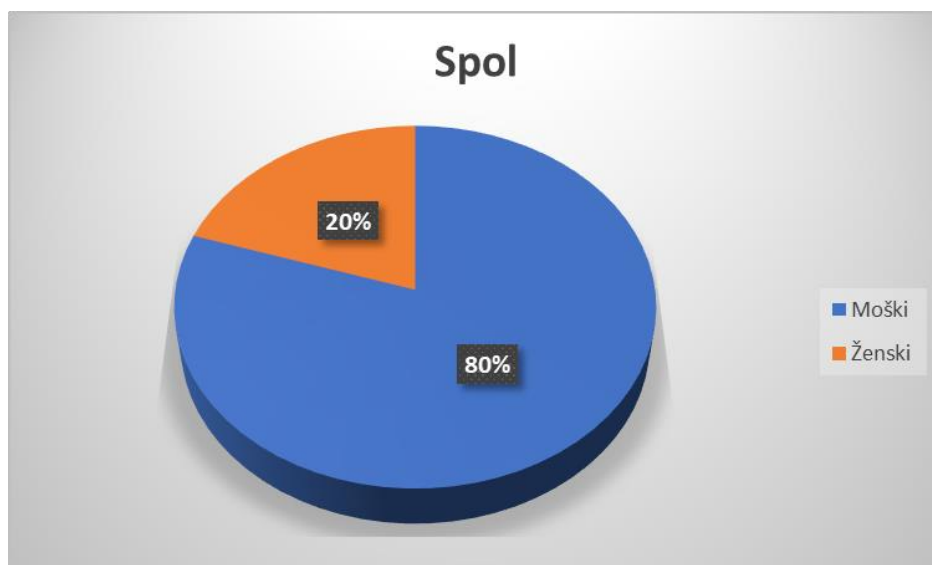
4.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je prikazati razloge in prednosti za prenovu poslovnih procesov v gostinskem podjetju in izboljšanje komunikacije med zaposlenimi.

4.2 POTEK RAZISKAVE

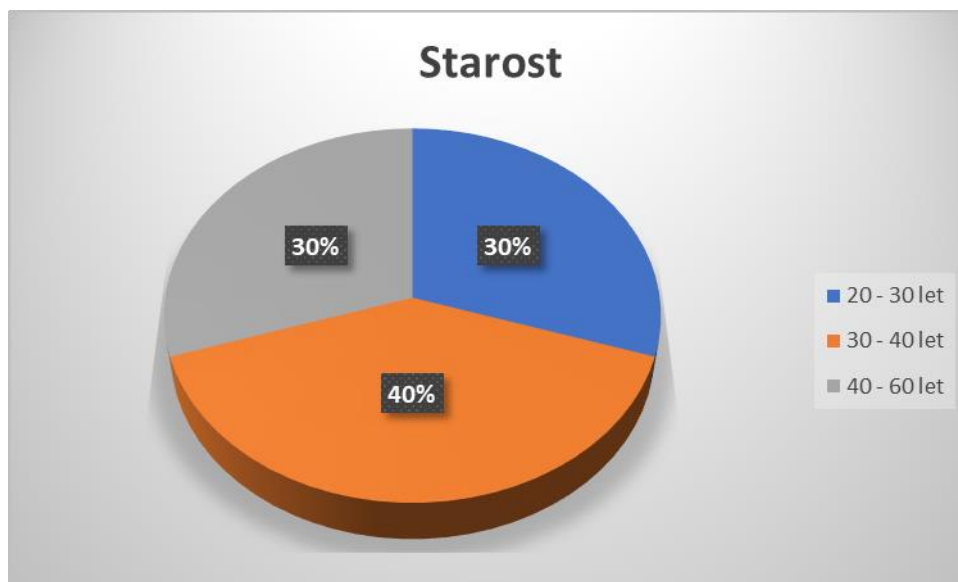
V nadaljevanju so prikazani rezultati, ki smo jih pridobili s statistično obdelavo podatkov, te pa smo pridobili iz anket, razdeljenih med zaposlene gostinskega obrata. Vzorec, ki smo ga zajeli v anketiranje, je bil namenski in neslučajnostni. Med 11 zaposlenih smo razdelili anketo, ki so jo vsi izpolnili.

4.3 DEMOGRAFSKI PODATKI



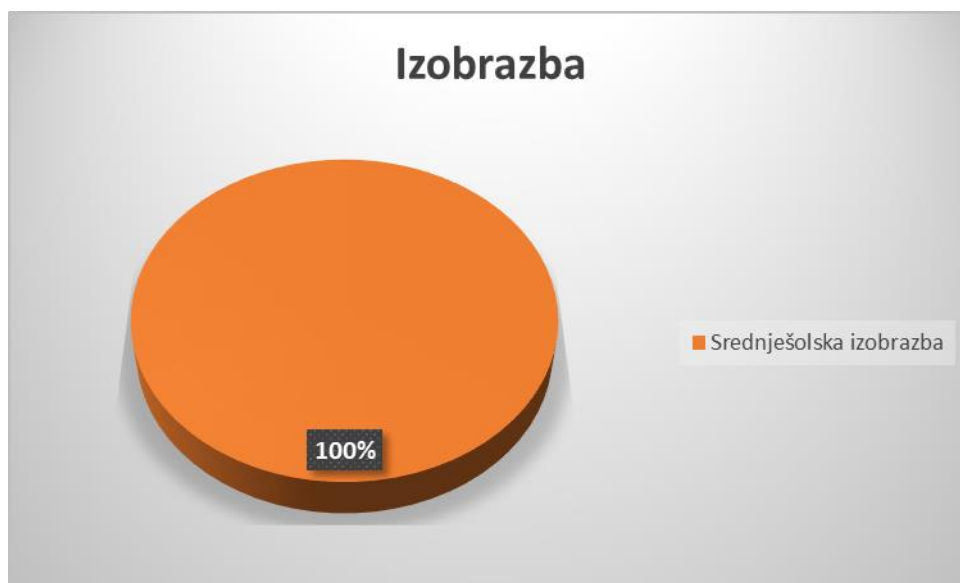
Slika 6: Spol
(Vir: Lastni)

Slika 6 prikazuje spol anketirancev. V podjetju prevladuje moška populacija (80 %). Iz slike 7 je razvidno, da je večina anketirancev starih od 30 do 40 let (40 %).



Slika 7: Starost
(Vir: Lastni)

Iz slike 7 je razvidno, da je večina anketirancev starih od 30 do 40 let (40 %).



Slika 8: Izobrazba
(Vir: Lastni)

Slika 8 prikazuje, da imajo vsi anketirani enako izobrazbo – srednješolsko.



Slika 9:1 Delovne izkušnje
(Vir: Lastni)

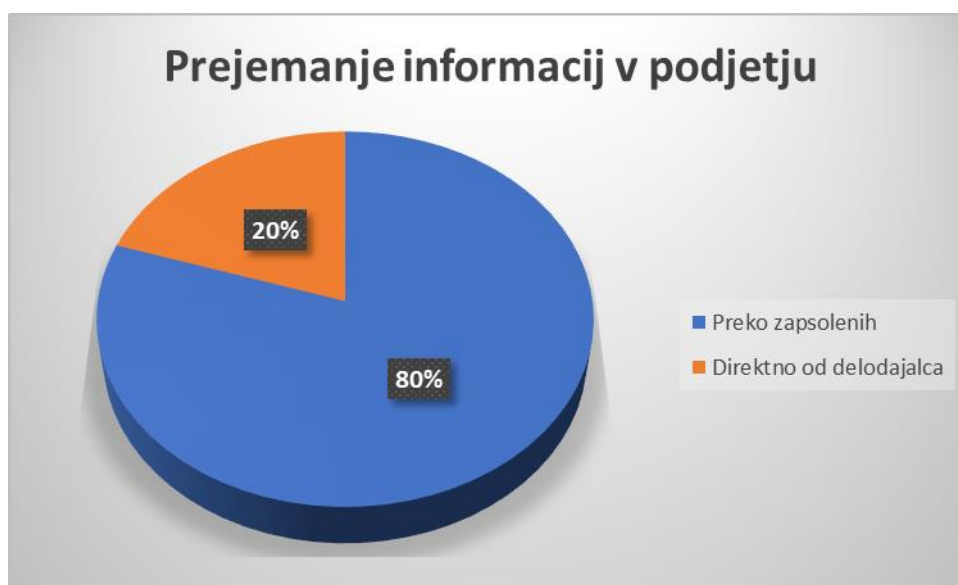
Slika 9 prikazuje, da ima skoraj polovica anketiranih 10–20 let (40 %) delovnih izkušenj v gostinskem obratu.

4.4 REZULTATI RAZISKAVE



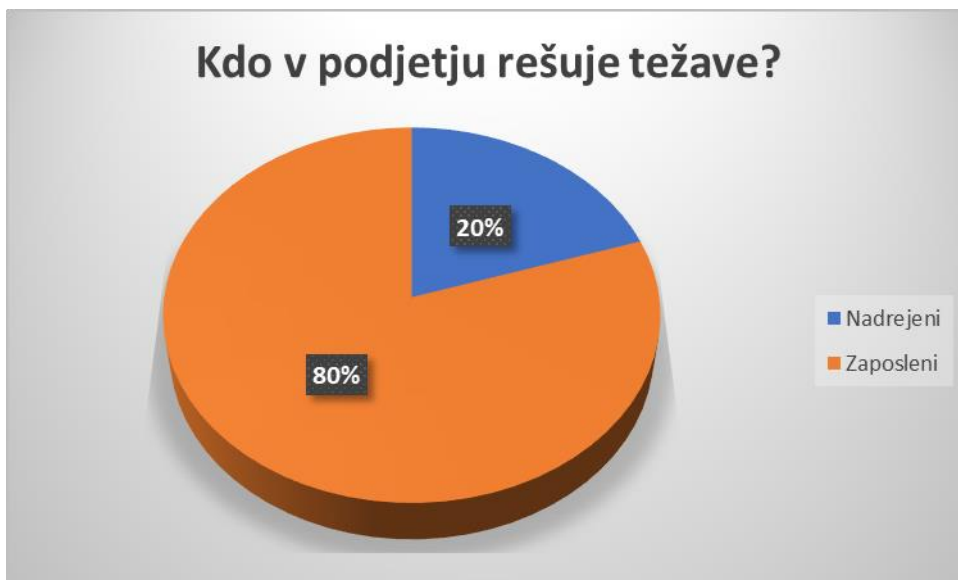
Slika 10: Ažurnost seznanjanja z novostmi podjetja
(Vir: Lastni)

Slika 10 prikazuje ažurnost seznanjanja zaposlenih z novostmi podjetja. Vprašanje v zvezi z ažurnostjo se je glasilo: "Ali ste ažurno (vsaj 14 dni pred spremembo) seznanjeni z novostmi podjetja, kot so sprememba menija, sprememba delovnega časa (zimsko/letni), možna sprememba cenika, sprememba pri predaji naročil?" Rezultati raziskave so pokazali, da v podjetju kar 70 % anketiranih ni ažurno seznanjenih z novostmi podjetja.



Slika 11: Prejemanje informacij v podjetju
(Vir: Lastni)

Slika 11 prikazuje rezultate, ko smo anketirance povprašali o prejetju informacij v podjetju. Vprašanje se je glasilo: "Kako prejmete informacije o podjetju, ki vplivajo na poslovanje (količina prodanega blaga, dnevni obračun delovnega dne, potreba po novih naročilih materiala)?" 80 % vprašanih informacijo prejme od svojih sodelavcev.



Slika 12: Kdo v podjetju rešuje težave
(Vir: Lastni)

Slika 12 prikazuje, da v podjetju težave rešujejo zaposleni (80 %). Vprašanje v anketnem vprašalniku se je glasilo: "Na koga se v podjetju obrnete, kadar nastanejo težave (urejanje dopustov, bolniškega staleža, odsotnosti ...)?"

Sledilo je vprašanje v zvezi s sestanki. Anketirance smo vprašali: "Ali imate redne sestanke, ki vključujejo dogovore glede dela v prihodnosti (vsaj enkrat na teden)?"



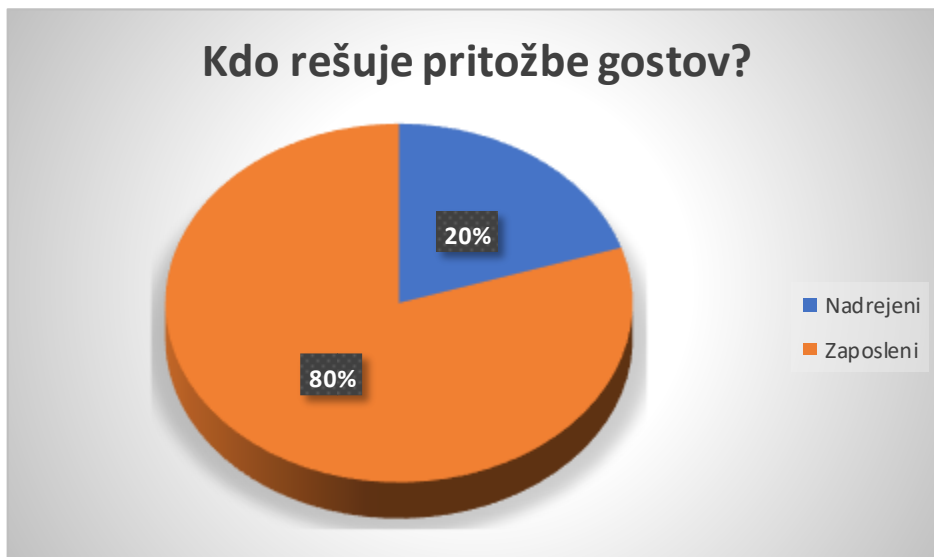
Slika 13: Redni sestanki v podjetju
(Vir: Lastni)

Slika 13 prikazuje, da je večina anketiranih (70 %) odgovorilo, da nimajo rednih sestankov, nekateri pa, da sestanke imajo. Vprašanje je bilo za nekatere zaposlene postavljeno dvoumno oziroma niso razumeli besede »sestane«. Tisti anketiranci, ki so odgovorili, da imajo redne sestanke, so to razumeli kot posredovanje informacije od delodajalca brez skupine ljudi, ki za namen pogovora uporabljajo dvostransko komunikacijo.



Slika 14: Seznanitev s poslovnimi rezultati
(Vir: Lastni)

Slika 14 prikazuje odgovorne na vprašanje glede seznanjenosti zaposlenih s poslovanjem podjetja in poslovnimi rezultati. Večina anketiranih nima vpogleda v poslovanje podjetja (70 %). Razlog je, da ima oddelek natakarjev in šoferjev vpogled v sistem in dnevni izkupiček, oddelek kuhinje pa ne.



Slika 15: Reševanje pritožb gostov
(Vir: Lastni)

Iz slike 15 je razvidno, da je kar 80 % zaposlenih odgovorilo, da težave in pritožbe gostov rešujejo sami, in sicer brez nadrejenega.



Slika 16: Ponujanje novosti v podjetju
(Vir: Lastni)

Slika 16 prikazuje, da je 70 % anketirancev odgovorilo, da v podjetju informacije predajajo ustno, največkrat pri predaji naročil. Sama organizacija informiranja preko spletne strani ni ažurna, saj se vodstvo s tem ne ukvarja.



Slika 17: Prejemanje pohval
(Vir: Lastni)

Slika 17 prikazuje, da v podjetju 70 % anketirancev ne dobiva zadosti pohval. Težava nastane, ko vodstvo preveri rezultate, ki so negativni, pa ne zaradi krivde zaposlenih, ki se trudijo, pač pa zaradi vodstva, ki ni prisotno.



Slika 18: Upoštevanje idej in želja
(Vir: Lastni)

Iz slike 18 je razvidno, da se v organizaciji ne upoštevajo želje in ideje zaposlenih. Management nima želje po novostih, saj je kar 90 % anketiranih odgovorilo, da v podjetju ne upoštevajo njihove želje in ideje.



Slika 19: Ocena odnosov na delovnem mestu
(Vir: Lastni)

Slika 19 prikazuje, da večina anketirancev ni zadovoljnih z odnosi na delovnem mestu oziroma bi lahko bili boljši (70 %).



Slika 20: Občutek pripadnosti podjetju
(Vir: Lastni)

Slika 20 prikazuje odgovorne na vprašanje v zvezi z občutkom pripadnosti podjetju. Večina anketirancev ne čuti pripadnosti podjetju, v katerem dela (80 %).



*Slika 21: Ocena kakovosti urnika delovnega časa
(Vir: Lastni)*

Slika 21 prikazuje odgovore na vprašanje v zvezi s kakovostjo urnika delovnega časa. Ugotovimo, da je tretjina anketirancev odgovorilo, da bi bila kakovost urnika delovnega časa lahko boljša (30 %) oziroma da je kakovost urnika delovnega časa v redu (30 %).

Na odprto vprašanje o popisu procesov v gostinskem obratu so zaposleni navedli, da procesi niso popisani. Kot smo v teoretičnih izhodiščih diplomske naloge navedli, morajo biti za dobro poslovanje podjetja vsi procesi natančno popisani in se jih je treba držati. Tu pa ni urejena niti nabava niti proizvodnja in prodaja. Nadrejeni od svojih zaposlenih pričakuje pozitivne rezultate, torej vsak dan večji izkupiček denarja in vse več gostov. Za doseganje tega cilja pa podjetje nima kompetenc in urejenega proizvodnega procesa.

4.5 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN KRITIČNA ANALIZA

Pred izvedbo raziskave smo postavili dve raziskovalni vprašanji, na kateri lahko na podlagi rezultatov odgovorimo:

- Rezultati raziskave so pokazali, da poslovni procesi, kot so nabava, proizvodnja in prodaja, v podjetju niso kakovostno popisani.
- Zaposleni v podjetju nimajo ažurnih sestankov, težav ne rešujejo sproti in tudi komunikacija bi bila lahko boljša.

Na podlagi preverjanja raziskovalnih vprašanj lahko sklenemo, da procesi v gostinskem obratu niso popisani, komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom gostinskega obrata pa bi bilo treba nadgraditi. Na podlagi analize rezultatov izpostavljam naslednje kritične točke:

- Popis procesov je ničen.
- Sestankovanje je neorganizirano, saj so nekateri anketirani »sestaneke« razumeli kot informacijo, ki od delodajalca pride »mimogrede«. To pomeni, da delodajalec omeni neko stvar v pogovoru. V podjetju nimajo rednih sestankov, to pomeni, da ni skupine ljudi, ki se sestanejo in diskutirajo o problemih, novostih ali samem ocenjevanju zaposlenih in njihovega dela.
- Povratna informacija in komunikacija od vodstva je nezadostna. Vodstvo ne komunicira z zaposlenimi o novostih, ne sprejema njihovih predlogov, želj pri oblikovanju urnika, ne vključuje jih v oblikovanje procesov gostinskega obrata.
- Zadovoljstvo zaposlenih z delom, komunikacijo in urnikom dela je nizko.
- Občutek pripadnosti podjetju od zaposlenih je nizek.
- Težave, ki se pojavljajo v podjetju, rešujejo zaposleni.
- Zaposleni niso seznanjeni s poslovnimi rezultati podjetja.
- Zaposleni ne prejemajo pohvale za svoje delo od vodstva.
- Odnosi na delovnem mestu bi lahko bili boljši.

5 RAZPRAVA

Seliškar (2016) procesne sisteme in procesno naravnane rešitve opredeljuje kot sisteme, preko katerih se povezujejo zaposleni, njihovi dokumenti in podatki. Navodila za delo se preselijo iz zamisli ljudi v procesne rešitve. Procesne rešitve zaposlene usmerjajo pri njihovem delu, jih opominjajo glede rokov, pazijo na pravilno izvedbo nalog, preprečujejo napake pri delu, pravično razdelijo naloge itd. Procesne rešitve vodstvenemu kadru posredujejo informacije o operativnem izvajanju poslovanja: »koliko nalog zamuja, kateri zaposleni potrebuje pomoč pri delu, katere zaposlene je treba nagraditi, kakšna je učinkovitost, kje nastaja ozko grlo ipd.« Procesne rešitve so naravnane tako, da dosegajo največjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih, ob optimalni skrbi za zadovoljstvo strank. Posamezni proces ni zakodiran, temveč je viden in nastavljen, zato procesna rešitev omogoča boljšo prilagodljivost podjetja na spremembe v poslovnem okolju (Seliškar, 2016).

Da bo gostinski obrat lahko posloval čim bolje, je treba vzpostaviti popis procesov, ki mora temeljiti na višji kakovosti storitve, nižjih stroških in v krajšem času. Da bodo vodilni kader in zaposleni imeli boljši pregled nad nabavo, prodajo in inventuro dobrin, priporočamo digitalizacijo računov in naročanja dobrin. Na ta način bi se

lahko vzpostavila tudi varnostna zaloga, ki bi vodilni kader oziroma zaposlenega, ki bi vodil nabavo, opozorila, da je treba naročiti dobrine. Seveda pa je v procesu treba delegirati naloge, za katere so pristojni zaposleni, in naloge, za katere so pristojni vodilni. Na ta način lahko vidimo, kako se proces proizvodnje tesno prepleta s komunikacijo. Ustrezna komunikacija je zelo pomembna, da proces lahko teče nemoteno in se lahko ustrezno izvaja njegov popis. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni niso zadovoljni s komunikacijo v podjetju, ne pridobivajo zadosti pohval in niti ne čutijo pripadnosti svojemu podjetju. Za ves ta negativni odziv bi lahko krivili management, saj se le-ta ne trudi okoli novosti in informiranja, hkrati pa se ne zanima za zadovoljstvo zaposlenih. »Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu, prav tako pa je ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Le zadovoljen zaposleni je lahko pripaden in lojalen. V praksi se pogosto dogaja, da delodajalec pričakuje in včasih celo zahteva od svojih zaposlenih, da so lojalni, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu.« (Mihelič, 2008)

Organizacija sestankov je nujno potrebna. Na sestankih se oceni ne samo delo, temveč tudi poslovanje in delo zaposlenih. Ocenjevanje zaposlenih je smiselno predvsem z vidika, da bi se lahko zaposleni izboljšali. Ocenjevanje ima sicer na prvi pogled bolj negativen prizvok, vendar je pri veliki večini zaposlenih sprejeto kot želeno. S tem namreč zaposleni dobi pomembne informacije o sebi in svojem delu, s samoocenjevanjem se poglobi vase, prav tako pa lahko izraža mnenje glede vodje, sodelavcev in podobno. Ravno iz teh vzrokov izvajanje ocenjevanja povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Mihelič, 2008). Povratne informacije zaposlenim od vodstva so izredno pomembne. Zaposlenim je treba predati redne in natančne povratne informacije o delu, ki so ga že opravili oziroma ki ga trenutno opravljajo, o uspešnosti projekta, pri katerem sodelujejo, vplivu naloge, ki so jo zaključili, vplivu njihovega dela na timski uspeh in uspeh organizacije, o našem (ne)zadovoljstvu z njihovim delom, napredku pri njihovem strokovnem razvoju, širših odzivih na njihovo delo in podobno. Zaposlene je prav tako treba informirati o spremembah glede njihovega dela ali delovnega mesta, razvoju organizacije, skupnih dosežkih, raznih novostih v organizaciji in podobno. Prav tako je treba zaposlene spodbujati, da vodstvo sproti in pravočasno informirajo o dogodkih pri delu, o morebitnih težavah, nastalih spremembah, izzivih pri delu, njihovem (ne)zadovoljstvu in podobno (Mihelič, 2008). Zaposleni niso seznanjeni s poslovanjem podjetja. Podjetje bi lahko kratkoročne cilje predstavilo na sestanku in razvrstilo zaposlene po skupinah, kjer bi iskali rešitve za dosego ciljev. Zaposleni bi tako razmišljali, nabirali ideje za

uresničitev ciljev, delovali timsko in spodbujali svojo produktivnost. Ker se nekaterih ciljev ne da uresničiti samo z idejami zaposlenih, bi lahko podjetje vključilo zaposlene pri sprejemanju odločitev za uresničevanje ciljev oziroma bi jih vključilo v odločitve, ki se tičejo sprememb v podjetju.

Kot smo že navedli, poslovni procesi v gostinskem obratu niso popisani. Vodja podjetja ni prisoten, ni seznanjen z nabavo, s proizvodnjo in prodajo izdelkov. Zaposleni skrbijo za procese, zato tudi včasih ni možna proizvodnja določenega naročila. Tu pride do vpada prodaje, kar pa vodja vidi kot pomanjkanje truda pri zaposlenih in ne pomanjkanja njegovega dela v podjetju. Novosti, ki prihajajo v podjetje, morajo zaposleni tržiti sami. Podjetje nima urejene spletne strani, nima izdelanih reklamnih napisov ali letakov, preko katerega bi si lahko ljudje ogledali novosti podjetja. Prav tako vodja ne informira svojih zaposlenih preko sestankov, saj tega niso imeli že vsaj dve leti. Informacijo prenese preko enega zaposlenega na vse ostale. Podjetje trenutno pridobiva pozitivne rezultate, vendar bo vse to preteklost, ko bodo zaposleni, ki so tam že vrsto let, zapustili svoje delovno mesto in si poiskali delo v organizaciji, ki jim bo nudila boljše pogoje. Kot navajata Gomišček in Marolt (2005): »ena od glavnih nalog najvišjega managementa v organizacijah, ki nudijo storitve, je, da vzpostavi in vzdržuje učinkovit sistem managementa kakovosti. Pri uvajanju oziroma vzdrževanju sistema managementa kakovosti bo pozornost usmerjena predvsem na:

- identifikacijo in analizo procesov ter njihovega zaporedja,
- kriterije in metode, ki se nanašajo na zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja procesov,
- informacijsko-komunikacijski sistem, ki služi za informiranje in motivacijo zaposlenih ter nadzor procesov,
- stalno spremljanje, merjenje in proučevanje procesov ter njihovega izboljšanja.«

Marolt in Gomišček (2005) izpostavljata, da je osnovno vodilo vsake organizacije zmanjšanje možnosti realizacije neustrezne storitve, še preden pride do nje. Problemi s kakovostjo nastanejo kot rezultat neupoštevanja navodil sistema managementa kakovosti in njegove neustreznosti. Management mora poskrbeti, da se občasno izvede managerski pregled, s katerim se odpravijo morebitne neustreznosti v dokumentaciji, materialih, informacijskem sistemu, opremi, izobraževanju zaposlenih ali drugje. Naloga managementa je tudi, da pri zaposlenih na vseh ravneh organizacije ustvari in stalno vzdržuje ugodno klimo, ki pripomore k pripravljenosti zaposlenih, da s svojimi potenciali aktivno sodelujejo pri reševanju problemov in izboljševanju poslovanja organizacije.

Na podlagi rezultatov kritične analize raziskave podajamo naslednje ukrepe za izboljšanje procesa proizvodnje in komunikacije v gostinskem obratu:

- Natančno oblikovanje in popis procesa, pri čemer vodstvo oblikuje in delegira naloge med zaposlene. Pri tem je potrebno sam proces zaradi lažjega vzdrževanja, inovacij in popravkov digitalizirati.
- Vzpostavitev asertivne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, organiziranje rednih sestankov, kjer se predstavijo letni, mesečni cilji poslovanja podjetja in sproti preverja tudi uresničitev ciljev. Konstruktivna kritika je dobrodošla, saj se na ta način lahko izboljša delo zaposlenih in vodstva, s tem pa se izboljša tudi poslovanje podjetja.
- Pohvala in nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo. Nagrada ni nujno, da je finančna, lahko je tudi v obliki plakete ali naziva »delavec meseca«. S pohvalo bodo zaposleni bolj motivirani za delo in delo opravljali učinkovito.
- Upoštevanje zaposlenih pri inovacijah in novostih ter jasna predstavitev le-teh zaposlenim.
- Sledenje trendom in novostim na trgu ter se na podlagi dobro vpeljanega procesa prilagajati le-tem.
- Reševanje težav, ki se pojavljajo v gostinskem obratu, od vodstva.
- Izobraževanje zaposlenih o poslovnem procesu, komunikaciji in inovacijah na področju dela v gostinstvu.

6 ZAKLJUČKI

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in končala z zadovoljnimi zaposlenimi. Spoznali smo, da lahko posamezniki dosegajo uspešnost in učinkovitost, če so ljudje v organizaciji zadovoljni (Mihelič, 2008). Za zadovoljstvo strank v gostinskem obratu in izboljšanje poslovanja podjetja mora vsak manager vzpostaviti kakovostno komunikacijo med svojimi zaposlenimi. Prav tako mora svoje zaposlene seznaniti s procesi, ki potekajo v podjetju. Da podjetje dobro posluje, mora biti manager v podjetju prisoten v tolikšni meri, da ima vse procese pod nadzorom. Kot že omenjeno, zaposleni za kakovostno poslovanje potrebujejo kakovostno komunikacijo, ki jih bo vodila skozi delovne procese.

V diplomski nalogi smo ugotavljali, kakšni so procesi, ki so za poslovanje podjetja potrebni, hkrati pa nas je zanimalo, kakšna komunikacija bi zaposlene motivirala k večji želji po delu in boljših rezultatih. Ko smo povprašali zaposlene o vsem tem, smo ugotovili, da zaposleni opravljajo dela, za katera niso niti usposobljeni niti izobraženi. Zaposleni nimajo ciljev, h katerimi bi stremeli, niti ne čutijo pripadnosti podjetju. Delajo po občutku, kar se njim zdi prav in ne racionalno. Manager v podjetju nima zaposlenega dodatnega kadra, ki bi vodil delovne procese. Nima

organizacije in kontrole nad dogajanjem v podjetju, saj je njegova prisotnost minimalna. Vse to bi lahko uredili in popravili, če bi manager pokazal zanimanje za svoje podjetje in svoje zaposlene. Slednje bi naučil timsko delo, priskrbel bi razna izobraževanja ter poskrbel za ažurne in aktivne sestanke. Treba bi bilo zaposliti tudi dodatni kader, ki bi skrbel za delovne procese. Pri vsem tem pa je pomembno, da se upoštevajo želje in predlogi zaposlenih. Pridobiti goste in obdržati sloves podjetja je proces, ki lahko traja leta, izgubiti goste in izgubiti sloves pa je proces, ki traja samo par mesecev.

Prenova poslovnih procesov je vse prej kot lahka naloga in je zato še bolj pomembna za poslovanje podjetja. Ker podjetja pri prenovi poslovnih procesov ubirajo bližnjice, je izbira pravilnega pristopa in pravega orodja otežena. Posledično se upravljanja, podpore in prenove procesov lotijo napak.

6.1 OCENA UČINKOV

Predlogi, ki smo jih podali za izboljšanje komunikacije, so realni in ob uvajanju ne bi povzročili podjetju veliko dodatnih stroškov. Zaposleni se morajo v podjetju počutiti dobro, zato morajo znati komunicirati, nadrejeni pa jih morajo h komuniciranju spodbujati. Dodatni strošek bi podjetju predstavljal le preoblikovanje poslovnega procesa in tudi digitalizacija le-tega. Za prenavo se priporoča posvetovanje s strokovnjakom, ki bi proces optimalno prilagodil obsegu poslovanja gostinskega obrata.

6.2 POGOJI ZA UVEDBO

Menimo, da so ukrepi, ki smo jih podali, izvedljivi in podjetju ne bi povzročili preveč dodatnih stroškov. Sestanki, ki bi bili organizirani za spodbujanje zaposlenih, podjetju praktično ne bi predstavljali stroškov. Pohvala je nujno potrebna za ohranjanje motivacije v podjetju in je brezplačna. Večji strošek bi za organizacijo predstavljala prenova procesa, s katero bi optimizirali poslovanje gostinskega obrata.

6.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Priporočamo nadaljnje raziskovanje obravnavane tematike, kjer bi lahko preučevali implantacijo novosti v proces poslovanja gostinskega obrata, merili izboljšave in na podlagi meritev predlagali še morebitne dodatne ukrepe. Razvoj je nujno potreben in mora biti kontinuiran, saj velja, da je prvo načelo kakovosti stalno izboljševanje.

LITERATURA IN VIRI

Adu-Oppong, A. A., 2014. Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of commerce in management perspective*, 3(5), 208-213.

Andrejič, M., Pajić, V. in Kilbarda, M., 2020. Stress and communication as quality indicators of a working environment in logistics companies: a case study in the logistics sector in Serbia. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 10(3):309-322.

Dutta, D. (2020). Role of Business Communication in Employee Engagement. Dostopno na: <https://blog.vantagecircle.com/business-communication-employee-engagement/>.

Ebru Ikiz, F. (2011). Self-perceptions About Properties Affecting Assertiveness of Trainee Counselors. *Social behavior and Personality*, 7(4), 44-49.

Farm-Success (2015). Komunikacija. Dostopno na: http://farmsuccess.tictaclab.es/assets/modules/SL_FARMSUCCESS_TM04.pdf (22. 10. 2020).

Giri, V. N. in Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Journal of Psychological Studies*, 55(2), 137-142.

Hee, O. C., Quin, D. A. H., Tan, K. O. in Husin, M. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), doi: 10.35940/ijrte.C1213.1083S219.

Ince, M. in Gul, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *Journal of Social Sciences*, 21(1), 106-124.

Koren Kocijančič, M. (2015). Asertivnost. *Revija Viva*. Dostopno na: <https://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/12503/Asertivnost> (10. 10. 2020).

Kosi, T. (2010). Poslovno komuniciranje. Celje: Poslovno-komercialna šola.

Kovačič, A. (2001). Business renovation projects in Slovenia. *Business Process Management Journal*, 7(5), 409–419.

Kovačič, A. (1998). *Business Process Reengineering and Information Systems Renovation Projects: Problems and Assessment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Križman, A. in Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Ližbetinova, L. (2015). *Quality evaluation of internal communication in logistics companies*. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/323837893_Quality_evaluation_of_internal_communication_in_logistics_companies.

Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

Mihalilč, R. (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Ljubljana: Mihalič in partner d.n.o.

Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*. 2.dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja.

Mutuku, C. K. in Mathooko, P. (2014). *Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens networks Kenya*. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1(3), 28–62.

Neubauer, T. (2009). *An empirical study about the status of business process management*. Vienna: Secure Business Austria.

Okyere, Y. O. (2011). *The impact of effective communication on organizational performance*. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904-1914.

Pesjak, K. (2019). *Pomen komunikacije v podjetju*. Dostopno na: <https://www.star-vital.si/clanki/pomen-komunikacije-v-podjetju-5e2058c3c43cdb3eb10c8fda>.

Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani: Enota za založništvo.

Ramdhani, A., Ramdhani, M. A. in Ainisyifa, H. (2017). *Model conceptual framework of corporate culture influenced on employee's commitment to organization*. *Journal of Business Management*, 11(3), 826–830.

Seliškar, V. (2016). Poslovni procesi sodijo v procesni sistem. Delo. Dostopno na: <https://old.delo.si/gospodarstvo/podjetja/poslovni-procesi-sodijo-v-procesni-sistem.html> (18. 12. 2020).

Society for Human Resource Management (2020). Managing Organizational Communication. Dostopno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>.

Sturdy, G. R. (2010). Strategies for Occupational Health and Safety. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Van der Aalst, W., Hofstede, A. H. M., Kiepuszewski, B. in Barros, A. P. (2003). Workflow Patterns. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers Hingham.

Zoran, M. (2016). Analiza nabavne politike v podjetju: diplomsko delo. Novo mesto: Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu.

PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Sanela Rustja, študentka B&B šole v Kranju, in pripravljam diplomsko delo višješolskega strokovnega študija z naslovom POPIS PROCESOV IN IZBOLJŠAVE V GOSTINSKEM OBRATU. Raziskava bo potekala v sklopu šestnajstih vprašanj, ki se nanašajo na odnose na delovnem mestu, procese v podjetju in komunikaciji. Anketni vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za analizo podatkov v diplomskem delu.

Za sodelovanje se Vam zahvaljujem.

Sanela Rustja

- 1) SPOL
 - M
 - Ž

- 2) STAROST
 - 20–30 let
 - 30–40 let
 - 40–60 let
 - 60 let in več

- 3) IZOBRAZBA
 - Osnovnošolska izobrazba
 - Srednješolska izobrazba
 - Višješolska izobrazba
 - Visokošolska izobrazba

- 4) DELOVNE IZKUŠNJE
 - 1–10 let
 - 10–20 let
 - 20–40 let
 - 40 let in več

- 5) ALI STE AŽURNO (vsaj 14 dni pred spremembo) SEZNANJENI Z NOVOSTMI PODJETJA, KOT SO SPREMEMBA MENIJA, SPREMEMBA DELOVNEGA ČASA (ZIMSKO/LETNI), MOŽNA SPREMEMBA CENIKA, SPREMEMBA PRI PREDAJI NAROČIL?
- Da
 - Ne
- 6) KAKO PREJEMATE INFORMACIJE O PODJETJU, KI VPLIVAJO NA POSLOVANJE (KOLIČINA PRODANEGA BLAGA, DNEVNI OBRAČUN DELOVNEGA DNE, POTREBA PO NOVIH NAROČILIH MATERIALA)?
- Preko zaposlenih
 - Neposredno od delodajalca
 - Preko gostov
 - Drugo _____
- 7) NA KOGA SE V PODJETJU OBRNETE, KADAR NASTANEJO TEŽAVE (UREJANJE DOPUSTOV, BOLNIŠKEGA STALEŽA, ODSOTNOSTI ...)?
- Na nadrejenega
 - Na sodelavce
 - Nimam se možnosti obrniti na nikogar
- 8) ALI IMATE REDNE SESTANKE, KI VKLJUČUJEJO DOGOVORE GLEDE DELA V PRIHODOSTI (vsaj enkrat na teden)?
- Da
 - Ne
- 9) ALI STE SEZNANJENI S POSLOVANJEM PODJETJA, TOREJ POSLOVNIMI REZULTATI?
- Da
 - Ne
- 10) NA KOGA SE OB PRITOŽBI GOSTA V PODJETJU OBRNETE?
- Na nadrejenega
 - Na sodelavce
 - Nimam se možnosti obrniti na nikogar
- 11) KAKO GOTOM PONUDITE NOVOSTI V PODJETJU ZA BOLJŠE POSLOVANJE?
- Preko spletne strani
 - Preko prospektov
 - Pri naročilu ponudim gostu tudi novosti
 - Ne ponujamo ničesar

12) ALI V PODJETJU, KJER DELATE, DOBIVATE ZADOSTI POHVAL?

- Da
- Ne

13) ALI V PODJETJU UPOŠTEVAJO VAŠE IDEJE IN ŽELJE OB SPREMEMBI DELA ZA BOLJŠE POSLOVANJE?

- Da
- Ne

14) KAKO BI OCENILI ODNOSE NA DELOVNEM MESTU? (zaposleni med sabo ter delodajalec/zaposleni in obratno). Prosim, označite številko, kjer pomeni: 1 – nikakor niso v redu, 5 – odlični so.

1 2 3 4 5

15) ALI SE ČUTITE PRIPADNI PODJETJU, V KATEREM DELATE?

- Da
- Ne

16) KAKO BI OCENILI KAKOVOST URNIKA DELOVNEGA ČASA, KI GA OPRAVLJATE? Prosim, označite številko, kjer pomeni: 1 – nikakor ni v redu, 5 – odličen je.

1 2 3 4 5

17) KAKO POTEKA POPIS PROCESA V PODJETJU (nabava, prodaja in inventura)?