

OPTIMIZACIJA DELOVNEGA PROCESA NA PROJEKTU X

Avtor: Luka Rednjak

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

Povzetek

V današnjih časih je prenova poslovnih procesov nepogrešljiv del uspešnega poslovanja vseh organizacij, ne glede na velikost. Z vsako prenovo poslovnih procesov ciljamo na povečanje konkurenčnosti na trgu in znižanju stroškov. V tej nalogi je obravnavan celoten poslovni proces znotraj največjega projekta organizacije. Težava je v tem, da je projekt v desetih letih zrastel iz povprečno 100 uporabnikov letno na približno 1900 uporabnikov letno, samo organizacija dela pa je ostala skoraj nespremenjena, kar pomeni ogromne časovne izgube in posledično nezmožnost nižanja stroškov dela. S pomočjo TAD metodologije in modeliranje procesa s programom ARIS je bila narejena analiza obstoječega stanja poslovnega procesa. S pomočjo analize je bil narejen prenovljen model poslovnega procesa. Rezultat, ki smo ga s pomočjo metodologije TAD pridobili se je izkazal, saj bi z vpeljavo optimizacije poslovnega procesa zmanjšali porabljen čas za 27 % in 42 % prihranka stroškov dela v primerjavi s trenutnim stanjem poslovnega procesa.

Ključne besede: optimizacija poslovnega procesa, prenova poslovnih procesov, TAD metodologija, mentorstvo

Uvod

V vsaki organizaciji, ne glede na to kakšen status ima, potekajo poslovni procesi, ki tvorijo logično povezane izvajalske ter nadzorne postopke in aktivnosti, ki kot končni rezultat predstavljajo načrtovano storitev ali izdelek. Opredeli se jih lahko kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki se kažejo kot vhodni element v proces za uporabnika ali kupca in mu dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, 29).

V opazovanem poslovnem procesu ne gre za klasičen poslovni model, pri katerem je kupec končni porabnik izdelka ali storitve ampak gre za storitev, ki vključuje več deležnikov. Končni uporabniki so otroci in mladostniki iz vse Slovenije, ki potrebujejo dodatno podporo in pomoč za izboljšanje kakovosti življenja. Namen celotnega projekta je zmanjšati socialno izključenost in omogočanje prijaznejših pogojev za spodbuden in zdrav razvoj ter izobraževanje. S pomočjo projekta se uporabnikom omogočijo ekvivalentni pogoji v primerjavi z vrstniki, vključevanje v šolske in ob šolske dejavnosti, organiziran prosti čas, omogoča pa se jim tudi dostop do šolske prehrane in osnovnih potrebščin za življenje. Zaposleni dnevno sodelujejo s centri za socialno delo iz vse Slovenije in ostalimi uradnimi institucijami kot so šole in vrtci. Težava je v tem, da veliko vlagateljev vlog ni funkcionalno-računalniško pismenih, kar pomeni, da večina vlog, ki jih je potrebno oddati, še vedno prihaja po navadni pošti. Časovni pribitek prinesejo tudi klici pravnih oseb na eni strani in na drugi klici uporabnikov, ki lahko trajajo tudi po trideset minut in več na klic.

Namen naloge je optimizirati aktivnosti znotraj delovnih procesov, ki vzamejo veliko časa in so bili prepoznani kot dvojno delo med opazovanjem poslovnega procesa. Vodja projekta kot edino rešitev vidi dodatno zaposleno osebo, drugega argumenta ne zna predstaviti oziroma ne opazi, da bi kjerkoli v samem procesu prihajalo do nepotrebnega dvojnega dela. S pomočjo TAD tehnologije smo dobili vpogled v proces in ključne aktivnosti projekta, ki jih bomo nato s pomočjo programa ARIS zmodeliral za boljši pregled. Zaradi kompleksnosti samega projekta je optimizacijo potrebno narediti skrbno, po pravilnikih in jo vpeljati sistematično. V opazovanem procesu največjo težavo predstavlja vodja projekta, ki ni pripravljena na spremembe oziroma ima strah pred vpeljavo sprememb, ne glede na to, da ves čas poudarja, da potrebujejo dodatno osebo. Naša predpostavka je, da bi lahko s pomočjo izboljšane mentorstva proces optimizirali tako, da bi lahko vso dvojno delo odpravili. Problem vidimo v tem, da prenos znanja in delovnih nalog ne poteka sistematično in jim vodja ne dopušča samostojnega dela in ves čas bdi nad delom ostalih zaposlenih. Zato se bomo v teoretskih izhodiščih posvetili predvsem temi mentorstva.

Cilji naloge so odprava dvojnega dela, časovni prihranek, ki razbremeni zaposlene in pohitritev obravnavnih vlog. Želja je, da vsaka nova vloga ne čaka na odobritev več kot dva tedna vendar s trenutnim modelom to ni mogoče.

Projektna naloga sestoji iz teoretičnega in praktičnega dela. Pri teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, ki vključuje raziskovanje in pregled strokovnih člankov ter literature na področju managementa poslovnih procesov. V praktičnem delu smo uporabili metoda TAD, s pomočjo katere smo načrtovali identifikacijo poslovnega procesa pisarniškega dela, ki omogoča pregled procesov in aktivnosti. Za modeliranje poslovnega procesa smo uporabili program ARIS.

Ker se problematike znotraj poslovnega procesa zavedamo in jo opazujemo tedensko sta bili zastavljeni sledeči hipotezi:

H1: Z optimizacijo poslovnega procesa bomo odpravili dvojno delo.

H2: Vpeljava optimiziranega procesa bo prinesla vsaj 25 % manj porabljenega časa za delovanje projekta X.

Največjo omejitev naloge predstavlja premalo časa za popolno izvedbo posnetka poslovnega procesa, žal je imel veliko vlogo tudi koronavirus, ker je več kot pol zaposlenih na projektu bilo odsotnih in s tem v veliki meri oteženo detajlno preučevanje procesa. Zaradi tega je bil onemogočen dostop do popolnih podatkov in informacij, ki bi jih potrebovali za popoln odraz dejanskega stanja poslovnega procesa. Kot omejitev bi izpostavili še to, da smo deloma vpeti v ta projekt in smo na sredi analiziranja in modeliranja prišli do točke, ko zaradi lastne vpetosti nismo več vedeli kako lahko sploh še kaj izboljšamo.

Teoretska izhodišča

Vsa podjetja so izpostavljena neposrednim in neprestanim stikom z okoljem, na katerega nimajo vpliva. Na spremembe v okolju se mora podjetje ves čas primerno odzivati in prilagajati. V kolikor organizacija na spremembe v okolju odreaigira neustrezno oziroma nepravočasno, se v podjetju lahko pojavijo motnje delovanje, ki vplivajo na tudi na uspešnost podjetja. Pomembnejši vidik

za preprečevanje nastajanja težav in izboljševanje delovanja je prenova trenutnih poslovnih procesov v podjetju. S pregledom trenutnih procesov, kritično analizo in oceno kateri procesi imajo možnost izboljšave se prične prenova poslovnega procesa (LKomp, 2022). Poznamo tri temeljne cilje prenove poslovnih procesov, ki so med seboj povezani in to so čas, strošek in kakovost.

S procesom upravljanja sprememb moramo zaposlene motivirati tako, da opazijo razliko in so dovezetni za novosti, ki jih sprememba prinaša in da bodo le to sprejeli. Motivirati jih mora nekdo, ki mu zaposleni zaupajo, saj med zaposlenimi velikokrat pride do odpora pri vpeljavi sprememb. Pet razlogov, ki jih navajata avtorja Kovačič in Vukšić, zakaj se zaposleni upirajo managementu pri vpeljavi sprememb, so sledeči (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, 67):

- Občutek, da nimajo več nadzora nad delom (delo z nečim novim, neznanim, česar ne obvladujejo in nimajo kontrole).
- Občutek utapljanja v spremembah (preveč navodil, nejasnosti, ne verjamejo, da bodo spremembe karkoli nadomestile).
- Občutek, da bo ideja vse poslabšala (neprepričljivost razlogov za vpeljavo).
- Predhodne napake (neprijetne izkušnje iz preteklosti).
- Ščitenje svojega delovnega mesta in obstoja (občutek ogroženosti, saj imajo misel, da bodo postali odvečna delovna sila).

Za nesprejetost sprememb je glavni razlog to, da vodstvo oseb, ki so odgovorne za vpeljavo sprememb, ne podprejo dovolj odločno. Najprej bodo spremembe dobile podporo v manjšem krogu najožjih sodelavcev. Če ti ne bodo dovolj prepričljivi, bodo ostali postali skeptični in sprememba nima možnosti, da dobi podporo ostalih sodelavcev. Najpogostejši razlogi za ne sprejemanje sprememb je v izvedbi demonstracije in slabi komunikaciji. Če zaposlenim ne posredujemo dovolj zadostnih informacij ali izberemo napačno obliko posredovanja informacij, bomo naleteli na odpor. Pomembno je tudi to, da ne zanemarimo psiholoških učinkov, ki jih izboljšamo tako, da vse vpletene vključimo v proces nastajanja sprememb že od samega začetka dalje, da čutijo svoj doprinos kot sooblikovalci sprememb. Sodelovati morajo vsi zaposleni, ki so kakorkoli vpleteni v katerikoli del poslovnega procesa. S tem jim omogočimo, da podajo svoje predloge in pripombe, razčistimo nejasnosti in jih vključimo kot aktivne sodelavce že pri nastajanju novosti oziroma sprememb zaradi česar imamo več možnosti za pozitivno sprejeto novost (Kosi, 2010, 40).

V nalogi smo se osredotočili predvsem na to, kako lahko z mentorstvom izboljšamo ali celo optimiziramo del poslovnega procesa in sicer s spremembo poteka aktivnosti, ki pripomorejo k bolj učinkoviti izrabi časa, sočasno pa prihaja do racionalizacije zmanjšanja stroškov.

Mentorstvo je pomemben proces v vseh organizacijah. Zavedati se moramo, da je mentor oseba, ki ima dolgoletne izkušnje, organizator in kreator svojega časa ter delovnega okolja. V procesu mentorstva sodelujeta mentoriranec in mentor. Morata biti povezana, a se hkrati zavedati svoje vloge kot posamezna subjekta v organizaciji. Koristi so sledeče (The Growth Connection, 2022):

- Organizacija: izboljšana produktivnost, novi talenti, večja motivacija, spodbujanje timskega dela in vrednost, večje zadovoljstvo zaposlenih, gradnja učeče se organizacije, izboljšava upravljanja in vodenja

- Mentorja: pridobi razumevanje za ovire na nižji ravni organizacije, dopolnjuje vodstvene, poslušne in svetovalne spretnosti. Pridobijo občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji, pokaže svojo strokovno znanje in ga je pripravljen izmenjevati.
- Mentoriranec: pridobi znanje o organizaciji, razvoj potenciala, prilagodljivost, oddaja in sprejema informacije, dopolnjuje svoje predznanje in pridobiva nova znanja, prejema podporo in spodbudo za doseg cilja.

Mentorstvo organizaciji prinaša koristi za vse udeležence in prav tako za organizacijo, saj ji prinaša razvoj, večjo produktivnost zaposlenih, razvoj potencialov, ki bi drugače ostali najverjetneje neodkriti, doseganje boljših ciljev in še veliko ostalih koristi. Dejstvo je, da mentorstvo organizaciji ne sme predstavljati bremena.

Proučevanje procesov v organizaciji x

V našem primeru smo analizirali delovanje projekta znotraj organizacije, ki je pokazalo potrebo po optimizaciji poslovnega procesa. Pri delovnih procesih je prišlo do prikaza možnosti in potrebe po optimizaciji znotraj posameznih aktivnostih, ki bi prihranile čas in celoten proces pohitrile.

Izvedli smo identifikacijo ključnih procesov, ki potekajo v organizaciji in aktivnosti znotraj delovnih procesov. Aktivnosti so v nadaljevanju naloge predstavljene po metodi TAD, s pomočjo programskega orodja ARIS smo izdelali grafični prikaz vseh aktivnosti.

Identifikacija ključnih problemov

Zaradi delovanja in nadzora samega projekta smo težko izoblikovali meje poslovnih procesov, saj se v veliki meri vsi med sabo prekrivajo z izjemo zunanjega računovodstva, a ima pomembno vlogo pri izvajanju mesečnih nakazil. Nad projektom so različni odbori, ki zasedajo kvartalno in so ves čas obveščeni o spremembah in nadgradnjah. Za kakršnokoli izvedbo česarkoli novega je potrebno njihovo dovoljenje in odobritev.

Poslovne procese smo razdelili na tri dele in sicer na sprejemno pisarno, glavno pisarno in računovodstvo. Preučevani so bili delovni procesi, ki se prekrivajo med sprejemno in glavno pisarno, ki v veliki meri predstavljajo dvojno delo.

Z metodo TAD smo popisali ključne delovne procese v povezavi s poslovnimi procesi in tako dobili vpogled na procese, ki jih želimo optimizirati oziroma prenoviti. Prenova procesa bo v *procesu 1* in *procesu 2*, kjer prihaja do prekrivanja dela, kar pomeni dvojno delo. Potrebno bo usklajevanje med sprejemno pisarno, kjer je ena oseba redno zaposlena in ima ob sebi dva študenta kot pomoč ter glavno pisarno, kjer sta en zaposlen in vodja.

Tabela 1: Identifikacija ključnih procesov na projektu X (vir: lasten).

Poslovno področje	Poslovni proces/ delovni proces	Poslovni proces 1 - sprejemna pisarna	Poslovni proces 2 - glavna pisarna	Poslovni proces 3 - računovodstvo
	Evidentiranje pošte,	x		

Upravljanje projekta X	e-pošte in klicev			
	Analiziranje vlog	x		
	Vpisovanje v sistem	x	x	
	Odločanje komisije	x	x	
	Obveščanje o odobritvi	x	x	
	Izvajanje mesečnih nakazil		x	x
	Nadziranje odobrenih vlog	x		

Tabela lastnosti AS-IS in TO-BE

V tabeli 2 je prikazana analiza obstoječega stanja procesa izvajanja projekta X. Podatke smo pridobili s kratkim sestankom vodje projekta X, ki je izpostavila najpomembnejše aktivnosti in predviden čas, ki je potreben za izvedbo posamezne aktivnosti. Poudariti je potrebno, da je pri določenih aktivnostih nemogoče podati točne podatke, koliko časa se porabi za aktivnost, ker je zaradi narave dela, ki je zelo nepredvidljivo ocenjeno na povprečje časa, ki se ga porabi. V obeh primerih smo upoštevali povprečna bruto plača v višini 1.700,00 € za 168 opravljenih ur na mesec, kar zneso 10,00 € bruto na uro.

Tabela 2: Prikaz aktivnosti (vir: lasten).

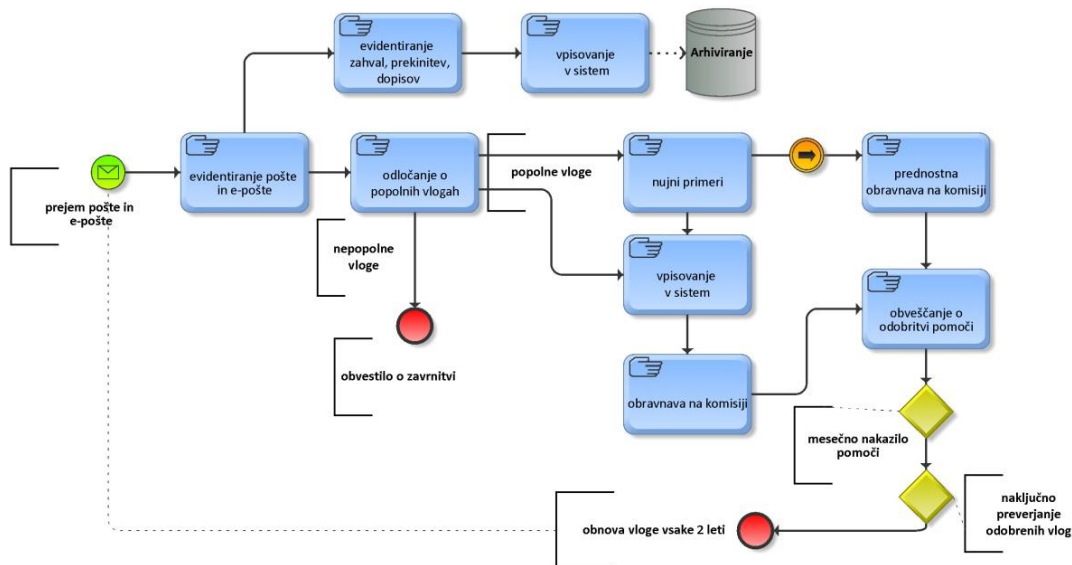
Aktivnost	Tabela AS-IS		Tabela TO-BE	
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Evidentiranje pošte in e-pošte	40	6,50 €	30	5,00 €
Evidentiranje zahval, prekinitev in dopisov	30	5,00 €	30	5,00 €
Vpisovanje v sistem	30	5,00 €	30	5,00 €
Odločanje o popolnih vlogah	60	10,00 €	30	5,00 €
Popolne in nepopolne vloge	30	5,00 €	0	0,00 €
Nujni primeri	30	5,00 €	0	0,00 €
Prednostna obravnava na komisiji	120	20,00 €	120	20,00 €
Vpisovanje v sistem	120	20,00 €	120	20,00 €
Obravnava ne nujnih vlog na komisiji	120	20,00 €	0	0,00 €
Obveščanje o prejeti vlogi in odobritvi pomoči	30	5,00 €	10	1,66 €
Mesečno izvajanje paketa nakazil	300	50,00 €	300	50,00 €
Naključna preverjanja vlog	15	2,50 €	5	0,83 €

Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (AS-IS)

Slika 1 predstavlja grafično ponazoritev obstoječega procesa izvajanja projekta X, ki smo ga naredili v ARISu. Vse aktivnosti prikazujejo, da delo poteka ročno. Sprejemna pisarna prejme pošto, ki jo nato evidentira in razporedi naprej do odločanja o popolnih vlogah. Nepopolne vloge se takoj zavrne in pošlje nazaj po enakem kanalu kot je prispela na naslov. Popolne vloge se pregledajo in ločijo na nujne in redne. Nujne vloge se obravnavajo prednostno na komisiji. Vse vloge se nato ročno vpiše v program, ki je bil razvit za potrebe projekta. Redne vloge nato na

hitro pregleda še komisija. Vse uporabnike, ki jim je bila odobrena vloga se nato obvesti po sporočilu in klicu ali pa po elektronski oziroma navadni pošti. S tem je proces obdelave vloge zaključen, sledi izvajanje mesečnih nakazil za vse uporabnike in naključno preverjanje odobrenih vlog. Tako se proces za posamezno odobritev vloge za nek določen čas zaključi z izjemo preverjanja stanja uporabnika znotraj te dobe, na zahtevo komisije.

Slika 1: Diagram obstoječega poteka procesa po metodologiji ARIS (AS-IS) (vir: lasten).



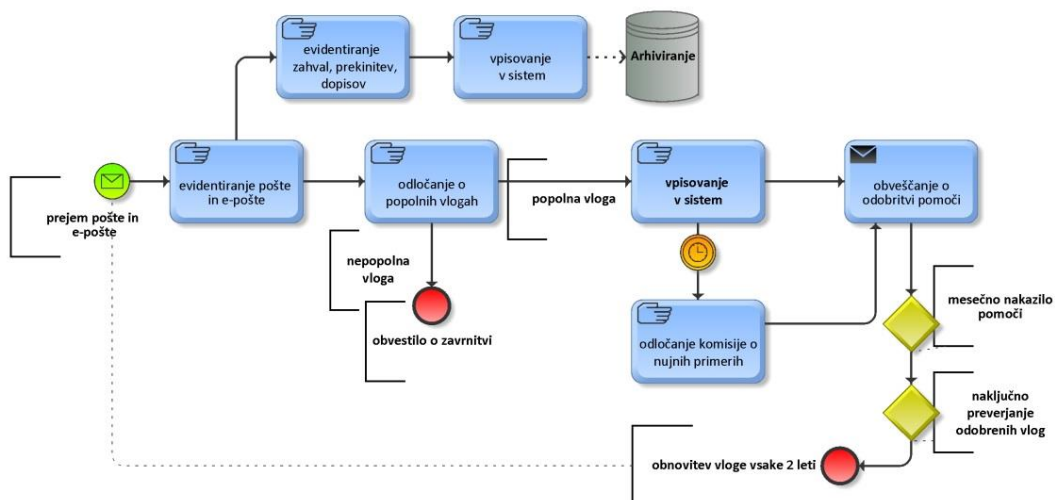
Model – BPMN grafična notacija optimiziranega POP (TO-BE)

Slika 2 predstavlja grafično ponazoritev optimizacije procesa izvajanja projekta X, ki smo ga naredili v ARISu. S prenovljenim procesom je prišlo do sprememb takoj po aktivnosti odločanja o popolnih vlogah.

Na tem mestu bi izpostavili, da bi s pomočjo mentorstva optimizirali aktivnosti, kar pomeni, da bi s prenosom znanja vodje projekta na nove zaposlene vpeljali do te mere, da bi bili samostojni za delo. S pomočjo pravilnikov, ki že obstajajo bi mentoriranci postali popolnoma samostojni za delo z vlogami in nebi bilo potrebe po dodatnem preverjanju o tem, kakšen status so določili zaposleni vlogi. S tem pristopom bi preprečili dvojno delo, ki je nastajalo do sedaj.

Po odločanju primernih in neprimernih vlog, jih zaposleni že vpisujejo v program in s tem avtomatsko odobrijo popolne vloge, nujne pa še vedno prednostno pošljejo na komisijo in imajo prioriteto pred vsemi ostalimi vlogami – glede na izvedbo nakazil. S tem, ko zaposleni vpiše popolno vlogo, ji v program lahko doda avtomatsko obveščanje o odobritvi vloge, ki bo veljala z novim mesecem. Nato sledi enak postopek, izvedba mesečnega paketa nakazil in naključno preverjanje odobrenih vlog iz prejšnjih mesecev.

Slika 2: Diagram prenovljenega poteka procesa po metodologiji ARIS (TO-BE) (vir: lasten)



Učinki izboljšav

Z vpeljavo optimizacije poslovnega procesa projekta X bo časovni prihranek 27 % z izvajanjem odobritve vloge z novim procesom. Organizacija bo imela za 42 % manj stroškov dela z izvajanjem projekta X. Največji prihranki se prikažejo pri aktivnostih, ki jih lahko opravi in odloči ena oseba, namesto da nad tem, da je nekdo že nekaj naredil to preverjata in odločata še dve dodatni osebi. Ta čas se lahko porabi za ostale aktivnosti ali »brain storming« zaposlenih, v kolikor se izkaže, da je prihranjenega časa dovolj, se lahko na podlagi vpeljave optimizacije skrajša tedenski delovnik iz 8 na 7 ur dnevno.

Sama optimizacija procesa bo prav tako pohitrila sam postopek pregleda in odobritve vloge, kar pomeni, da bodo porabniki, ki oddajo vlogo, o dodelitvi pomoči obveščeni v primernem času in ne bo več prihajalo do zamikov o odobritvi vloge.

Vodja in zaposleni bodo občutili manj stresa, delo bodo lahko opravljali učinkovitejše, ne bo več dodatnega preverjanja, kaj delajo ostali zaposleni pri posameznih aktivnostih procesa. Ostali zaposleni bodo vodji bolj zaupali, saj bodo videli, da jih več ne nadzoruje in da so zmožni samostojno in individualno odločati o vlogah (ob internih pravilnikih), katere so prebrali in vnesli v program.

Tabela 3: Prikaz učinkov izboljšav (vir: lasten)

Aktivnost	Tabela AS-IS		Tabela TO-BE		Prihranek časa (min)	Zmanjšanje stroškov dela (EUR)	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Evidentiranje pošte in e-pošte	40	6,50 €	30	5,00 €	10	1,50 €	23%
Evidentiranje zahval, prekinitiv in dopisov	30	5,00 €	30	5,00 €	0	0,00 €	0%
Vpisovanje v sistem	30	5,00 €	30	5,00 €	0	0,00 €	0%

Odločanje o popolnih vlogah	60	10,00 €	30	5,00 €	30	5,00 €	50%
Popolne in nepopolne vloge	30	5,00 €	0	0,00 €	30	5,00 €	100%
Nujni primeri	30	5,00 €	0	0,00 €	30	5,00 €	100%
Prednostna obravnava na komisiji	120	20,00 €	120	20,00 €	0	0,00 €	0%
Vpisovanje v sistem	120	20,00 €	120	20,00 €	0	0,00 €	0%
Obravnava ne nujnih vlog na komisiji	120	20,00 €	0	0,00 €	120	20,00 €	100%
Obveščanje o prejeti vlogi in odobritvi pomoči	30	5,00 €	10	1,66 €	20	3,34 €	67%
Mesečno izvajanje paketa nakazil	300	50,00 €	300	50,00 €	0	0,00 €	0%
Naključna preverjanja vlog	15	2,50 €	5	0,83 €	10	1,67 €	67%
SKUPAJ	925	154,00 €	675	112,49 €	250	41,51 €	42%

Zaključek

Rezultat naloge prikazuje, da je optimizacija procesa smiselna, saj je bil proces zasnovan za veliko manjše število uporabnikov, kot jih je danes vpetih v sam projekt, kar vsekakor nakazuje na to, da je optimizacija nujna za nadaljnjo uspešno vodenje projekta. Tekom identifikacije in modeliranja smo dobili še par idej, kako bi proces lahko še bolj optimizirali in sicer z nekakšnim vmesnikom, ki bi uradnim institucijam omogočal elektronsko oddajo vloge.

Obe hipotezi sta bili potrjeni in sicer H1, kjer je bilo predvideno, da bomo z optimizacijo odpravili dvojno delo znotraj procesa. Optimiziran proces jasno prikazuje, da lahko en zaposlen pregleda, vpiše in odobri vlogo, ki jo je uporabnik oddal. Ni nobene potrebe po dodatnem preverjanju, če se je zaposlenega pravilno mentoriralo in se mu predalo vso potrebno znanje ob upoštevanju internih pravilnikov. Zastavljena hipoteza H2 je bila, da bo optimizacija procesa prinesla vsaj 25 % prihranjenega časa za delovanje projekta X. Izkazalo se je, da bo prihranjenega časa 27 %, kar pomeni, da je tudi druga hipoteza potrjena.

Metoda TAD se je izkazala za uspešno in učinkovito. S pomočjo metode TAD lahko vidimo koliko procesov imamo, kako se le ti med seboj povežemo in soodvisni drug od drugega. V prvi fazi metodologije je potrebno razumeti problem, ki ga želimo rešiti. V našem primeru smo v ta namen opravil kratek sestanek z vodjo projekta, ki je povedale katere aktivnosti so najpomembnejše in brez katerih procesa ne moremo izpeljati. Nato smo s pomočjo TAD metode naredili tabelo, ki pokaže pregled nad vsemi aktivnostmi in procesi znotraj projekta. To nam je omogočilo, da smo že takoj prepoznali, kje je največji problem in se ga lotili reševati. Prav tako je omogočila prikaz učinkovitosti optimiziranega procesa, iz vidika stroškov in časa ter pregleden vpogled v pridobljene prihranke. S pomočjo programa ARIS smo naredili grafični prikaz celotnega procesa ter po uvedbi optimizacije še prenovljen proces, kjer se prikaza vidi, kje je prišlo do bistvene spremembe.

Organizaciji bi svetovali, da se odločijo za optimizacijo ostalih projektov, predvsem tam, kjer se pojavljajo približno enaki problemi. S pomočjo metoda TAD se bo takoj videlo kje in kaj predstavlja problem. V kolikor gre za mikro podjetja, vsekakor svetujemo, da najamejo nekoga

neodvisnega, da za njih opravi identifikacijo in modeliranje ter predstavitev izboljšav, ker sami zaradi vpletenosti v delo in projekte velikokrat teh stvari ne opazimo.

Viri in literatura

Kosi, T. (2010). Poslovni procesi. Pridobljeno 2. februar 2022 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovni_procesi-Kosi.pdf.

Kovačič, A., & Bosilj Vukšič, V. (2005). Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

LKomp. (1. februar 2022). Pridobljeno iz Projekt: LKomp - kompetence mikro/malih lesarjev: <https://www.lkomp.eu/ee322.htm>

The Growth Connection. (1. februar 2022). Pridobljeno iz Grow connect: <https://growconnect.com.au/mentor>