

Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede

ANALIZIRANJE IN OBLIKOVANJE PROCESOV

*Teoretične osnove, tehnika IDEF0 in
uporaba programa Microsoft Visio 2003
na primeru procesa Obravnavanje naročila*



Dr. Mateja Podlogar

Vsebina:

1. Teoretične osnove
2. Pojmovnik
3. Tehnika IDEF0
4. Risanje procesov s programom Microsoft Visio 2003 na primeru procesa Obravnavanje naročila

December 2005

1. TEORETIČNE OSNOVE

➤ **Proces**

Proces je logično zaporedje podprocesov (nalog) z opredeljenim izložkom in vložkom v prostoru in času.

Izložek (rezultat) procesa je izdelek ali storitev, ki zadovoljuje potrebe določenega prejemnika izložka - kupca.

Lastnosti procesov:

- Stroški
- Čas
- Kakovost izložka
- Zadovoljstvo prejemnika z izložkom
- »Lastništvo procesa«

➤ **Prenavjanje procesov:**

Radikalna spremembe v gledanju na procese, na njihovo sestavljenost in priložnosti za njihovo izboljšanje

Priložnosti:

- Skrajšanje časa
- Zmanjšanje stroškov
- Izboljšanje kakovosti
- Izboljšanje servisa
- Povečanje prilagodljivosti

Bolj celovit kot je proces, večje so priložnosti za njegove radikalne izboljšave in večje so težave njegovega razumevanja, merjenja in spreminjanja.

➤ ***Funkcionalni in procesni vidik organiziranosti***

Funkcionalni vidik organiziranosti:

- Kaj delati (kaj je izložek)
- Razvijanje izložkov
- Razmejevanje pristojnosti in odgovornosti
- Statičnost
- Funkcionalna organiziranost
- »Lastništvo« organizacijske enote

Procesni vidik organiziranosti

- Kako delati (kako zagotoviti izložek)
- Razvijanje procesov

- Dinamičnost
- Projektna organiziranost
- »Lastništvo« procesa

Potrebna je kombinacija funkcionalnega in procesnega vidika (večrazsežnostna matrična organiziranost).

➤ **Prenavljanje procesov zahteva:**

- Izboljšanje povezav med organizacijskimi enotami in odpravo povezav
- Nadomestitev zaporednih tokov med organizacijskimi enotami z vzporednimi s pospešitvijo pretoka podatkov
- Uporabo informacijske tehnologije
- Sodelovanje lastnika procesa pri izdelavi prototipne rešitve procesa
- Nove kontrolne mehanizme
- Dodatna znanja
- Spremenjene organizacijske pristope: prenašanje pooblastil navzdol, skupinsko delo, sploščeno organizacijsko zgradbo.

➤ **Informacijska tehnologija in prenavljanje procesov**

▣ Priložnosti uporabe informacijske tehnologije

- Avtomatiziranje: bolj strukturiran proces, manj dela
- Informatiziranje: spremljanje procesa z vgrajevanjem povratne zveze
- Povezovanje: nadomeščanje zaporednih procesov z vzporednimi
- Zasedovanje: odkrivanje grl v procesu
- Analiziranje: razširjanje vidikov analize z uporabo več podatkov
- Odpravljanje razdalj: delo na poljubnih geografskih lokacijah
- Združevanje: upoštevanje več vidikov hkrati
- Razširjanje znanja: izraba vsega razpoložljivega znanja in ekspertnih sistemov
- Odpravljanje posrednikov: neposredni dostop do podatkov v lastni organizaciji in pri partnerjih

▣ Obstoječa informacijska tehnologija kot omejitev prenavljanja procesov

- Obstoječe računalniške rešitve so neredko tako drage, zapletene in vgrajene v obstoječe procese, zato jih ni enostavno zamenjati.
- Prenavljanje procesa se neredko omeji le na prilagajanje organiziranosti novi računalniški rešitvi.
- Uvajanje medorganizacijskih računalniških povezav spodbuja prenavljanje procesov.
- Uporaba informacijske tehnologije v različnih državah ima svoje posebnosti.

📁 Problemi povezani z informacijsko tehnologijo

- Decentralizacija poslovanja
- Globalno trgovanje
- Preoblikovanje procesov
- Partnerstvo med kupci in dobavitelji
- Odpravljanje papirnega poslovanja
- Zmanjševanje stroškov poslovanja in pospeševanje procesa odločanja
- Telekomunikacije
- Kupovanje informacijskih storitev (outsourcing)
- Nadomeščanje lastnega razvoja računalniških rešitev s kupovanjem rešitev
- Pospešen proces razvijanja računalniških rešitev

📁 Nekatera sodila v zvezi z izborom računalniške rešitve

- Izložki in vložki rešitve
- Proces, ki ga rešitev podpira
- Funkcionalna ali procesna usmeritev rešitve
- Potencialni uporabniki
- Možnosti razširjanja procesa
- Možnosti povezovanja z drugimi procesi
- Možnosti povezovanja z obstoječimi rešitvami
- Konkurenčne prednosti rešitve
- Uporabniki podobnih rešitev

➤ Človeški dejavniki prenavljanja procesov

☺ Dodatne sposobnosti:

- Poglobljena znanja
- Razširjena znanja

☺ Dodatna usposobljenost:

- Razumevanje procesov
- Poznavanje vloge informacijske tehnologije
- Sodelovanje pri izdelovanju prototipne rešitve procesa
- Skupinsko delo

☺ Dodatna motiviranost:

- Pestrost raznovrstnih sposobnosti
- Istovetenje z nalogo
- Pomembnost naloge
- Samostojnost
- Informiranost

☺ Novi sodelavci

☺ Seznanjenje zaposlenih z ocenjenimi organizacijskimi spremembami

- Učenje s prototipno rešitvijo procesa
- Odkrivanje napak
- Odpravljanje napak
- Navduševanje za spremembe

2. POJMOVNIK

Drevesna zgradba (Node Tree)

Celostna grafična ponazoritev hierarhične povezanosti podprocesov proučevanega procesa brez njihove podrobnejše členitve. V njej niso prikazani *elementi procesa*: vložek, izložek, kontrola in sredstvo – VIKS.

Element procesa (Process Component)

Podatek ali material, ki vstopa v *proces* kot *vložek* ali iz njega izstopa kot *izložek*; krmili proces prek *kontrole*; izvedbo procesa omogoča kot *sredstvo*, ki mora biti na voljo. Element procesa je grafično ponazorjen s puščico, ki predstavlja povezavo enega podprocesa z drugim podprocesom, ali povezavo podprocesa z okoljem procesa, in je poimenovan s samostalnikom.

IDEF tehnike (IDEF Modeling Techniques)

Kratica, ki izhaja iz ICAM Definition Language (ICAM – Integrated Computer Aided Manufacturing). To je celota splošno uporabnih tehnik za analiziranje in oblikovanje procesov

(IDEF0) in analiziranje podatkov (IDEF1X) v organizaciji.

Informacija (Information)

Podatek v povezavi z določenim namenom opazovanja.

Informacijski sistem (Information System)

Celota računalnikov, telekomunikacij, računalniških programov in podatkov, ki podpirajo delovanje procesa v organizaciji.

Kontrola (Control)

Podatek, ki omejuje in krmili proces. Kontrola krmili pretvarjanje vložka v izložek. Gl. VIKS

Metodologija prenavljanja procesov (Business Process Redesign Methodology)

Celota opredeljenih in povezanih metodologij, tehnik in računalniških programov.

Model (Model)

Predstavitev zapletenega pojava v stvarnosti.

Naslednik (Child)

Sestavina nižje ravni.

Nepotrebni proces (Non-Value Added Process)

Delovni proces, ki zagotavlja izloček, za katerega kupec ni voljan plačati. To je vsak proces, ki je povezan z na primer odpravljanjem napak, popraviljem slabega izdelka, podvajanjem dela, izmetom. Njemu nasproten je *potrebni proces*.

Nepotrebni strošek (Non-Value Added Cost)

Cenovno izraženi potrošek v procesu, ki ne doprinaša k vrednosti izdelka ali storitve. Nepotrebni strošek je cena za slabo kakovost ali slabo odločitev.

Nepovezana usmeritev (Insular Orientation, Partial Approach)

Necelovit pristop k organiziranju procesov v posameznih enotah (funkcijah) organizacije. Ta pristop ne upošteva povezave med enotami znotraj organizacije in med organizacijo in njenim okoljem. Rezultat take usmeritve je organizacija, ki je organizirana kot celota nepovezanih otokov. Temu nasprotna je *povezana usmeritev*.

Obračun stroškov procesa (Activity Based Costing – ABC)

Računovodska tehnika, ki omogoča ugotavljanje stroškov *procesa*, ki so povezani s posameznim izdelkom ali storitvijo, ne glede na organizacijsko enoto, v kateri nastajajo.

Obstoječi model (AS-IS Model)

Model, ki predstavlja obstoječe stanje proučevane organizacije. Ta model še ne vsebuje nikakršnih predlogov izboljšav. Njemu nasproten je *željeni model*.

Podatek (Data)

S simboli izražen primer dogodka ali določenega pomena v stvarnosti.

Podproces (Subprocess, Component Process)

Sestavina procesa, ki je proces nižje ravni opazovanja.

Pogled (View)

Izbrani del diagrama podatkov ali procesov, ki omogoči usmeritev na izbrani del modela.

Potrebni strošek (Value Added Cost)

Vrednostno izražen potrošek v zvezi s *potrebnim procesom*.

Potrebni proces (Value Added Process)

Delovni proces, ki zagotavlja izdelek ali storitev kot želeni izloček, za katerega je kupec voljan plačati. Njemu nasproten je *nepotrebni proces*.

Povezana usmeritev (Integrated Orientation, Integrated Approach)

Celostni pristop k organiziranju procesov z vidika medsebojno povezanih procesov in izmenjavanja podatkov v organizaciji z upoštevanjem njenih povezav z okoljem. Njej nasprotna je *nepovezana usmeritev*.

Prednik (Parent)

Sestavina višje ravni.

Primarni proces (Primary Process)

Proces, brez katerega bi se povečali stroški, zmanjšala kakovost ali podaljšal čas v zvezi z določenim izložkom. Vsak primarni proces je *potrebni proces*.

Proces (Process, Business Process, Activity)

Celota medsebojno povezanih podprocesov (nalog), ki zagotavljajo izdelek ali storitev. Pretvorba vložka v izložek. Celota vseh procesov organizacije, s katerimi se uresničuje njene cilje. Grafično je ponazorjen s pravokotnikom, v katerem je vsebina procesa opisana z glagolnikom.

Proces – naslednik (Child Process, Component Process)

Podproces procesa.

Proces – prednik (Parent Process)

Proces, ki je bil členjen v podprocese.

Procesno upravljanje (Activity Based Management)

Način upravljanja, ki je usmerjeno v optimiranje procesov, ki zagotavljajo dodano vrednost, in v omejevanje ali odpravljanje tistih procesov, ki dodane vrednosti ne zagotavljajo. Rezultat takega upravljanja sta splošno povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri zadovoljevanju potreb kupca.

Raven funkcionalnega procesa (Functional Layer)

Raven členitve procesa, ki izhaja iz celostnega cilja organizacije. Njej sledi *raven računalniške rešitve*.

Raven računalniške rešitve (Application Layer)

Raven ročnih in avtomatiziranih postopkov.

Prenavljanje procesov (Business Process Redesign, Process Reengineering)

Analiziranje modela obstoječega procesa in modela obstoječih pravil z namenom oblikovati želeni model procesa ali želeni model pravil, da bi z njihovo uresničitvijo povečali *učinkovitost* procesa. Odpravljanje nepotrebnih sestavin procesa.

Sekundarni proces (Secondary Process)

Proces, ki sicer ni primarnega pomena za organizacijo, ki pa podpira delovanje *primarnega procesa*. Podobno kot primarni je tudi sekundarni proces *potrebni proces*.

Seznam procesov (Bill of Activities)

Seznam vseh procesov, ki so vključeni v celoto, ki zagotavlja določen rezultat kot izložek.

Sredstvo (Mechanism)

Običajno ljudje, stroji ali obstoječi sistemi, ki zagotavljajo izvedljivost procesa ali proces izvajajo. Gl. VIKS.

Strošek (Cost)

Cenovno izražen potrošek.

Stroškovni nosilec (Cost Object)

Temeljni izložek določenega procesa. Sestavina v *obračunu stroškov procesa*.

Temeljni izložek (Primary Functional Output)

Merljivi rezultat procesa, v zvezi s katerim nastanejo *stroški*.

Učinkovitost (Effectiveness)

Razmerje med vložkom in izložkom. Učinkovitost pomeni delati stvari na pravilen način.

Uspešnost (Efficiency)

Povezana je z zadovoljevanjem potreb v najširšem smislu. Izražena je s skladnostjo izložka s cilji delovanja procesa. Uspešnost pomeni delati prave stvari.

VIKS (ICOM – Input-Control-Output-Mechanism)

Kratica za *elemente procesa* Vložek, Izložek, Kontrola, Sredstvo. Nanaša se na podatek ali material. Ponazorjen je s puščico in poimenovan s samostalnikom. VIKS lahko:

1. v proces vstopa kot vložek,
2. iz procesa izstopa kot izložek,
3. proces kontrolira, krmili ali omejuje,
4. izvedbo procesa omogoča.

VIR (Source)

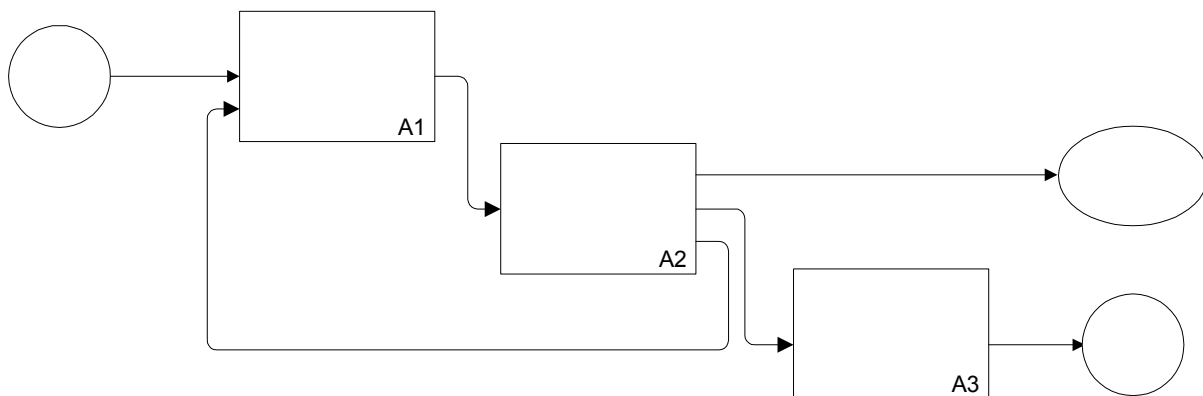
Stvar, od katere, iz katere kaj pride/prihaja, se dobi/dobiva. Svar, besedilo, oseba, ki da/daje obvestilo/obvestila, podatek/podatke o čem.

3. TEHNIKA IDEF0

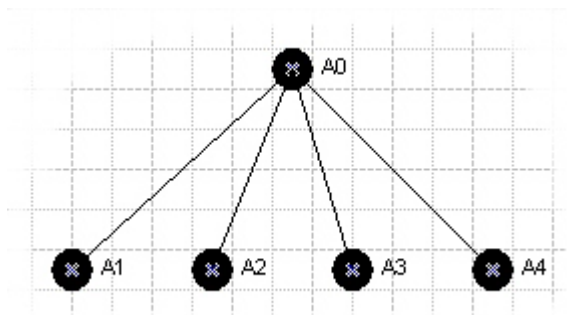
IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) je metoda analiziranja in načrtovanja procesov, ki jo je razvilo Ministrstvo za obrambo ZDA. IDEF0 je metoda, s katero opredeljujemo funkcionalne potrebe (Identify what you need) poslovnega procesa. Elementi procesa (vložek, izložek, kontrola in sredstvo) so vedno podatki, sporočila ali listine in vstopajo v proces na različne načine: vložek se pod kontrolo in ob podpori sredstev pretvori v izhodni element procesa: izložek. Grafični simbol prikazuje poslovni proces kot pravokotnik, povezava je prikazana s puščico, ki je nakazana v proces ali iz procesa. Na podlagi vložka, ki vstopa v proces, se proces sproži. Rezultat procesa pa je izložek, ki je hkrati sprožilec naslednjega procesa.

Pozicije puščic, ki se dotikajo procesa imajo določen pomen glede na proces, zato ni vseeno kako jih narišete. Kontrolne prihajajo v proces od zgoraj. Vložki v poslovni proces prihajajo iz leve. Izložki iz poslovnega procesa so prikazani na desni strani procesa. Sredstva prihajajo od spodaj navzgor. V nadaljevanju bomo uporabljali le dva elementa procesa: vložek in izložek.

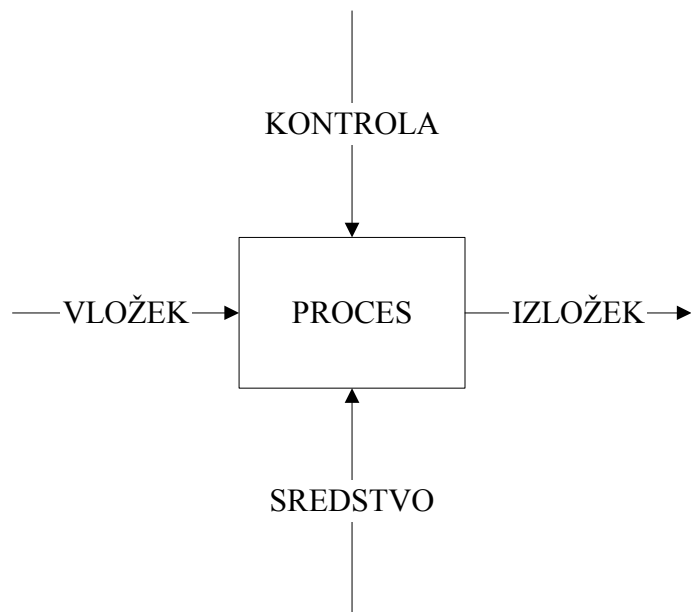
SESTAVINE PROCESA:



DREVESNA ZGRADBA:



ELEMENTI PROCESA:



VIR PROCESA:

Vir vložka/izložka zapišemo v krog ali elipso.



S krogom ponazorimo vir vložka ali prejemnika izložka, ki je del okolja, npr: partnerska organizacija, trg in drugo.



Z elipso ponazorimo vir vložka ali prejemnika izložka, kjer je zapisan proces/oddelek, ki posreduje določen vložek ali kateremu je posredovan določen izložek. Ta proces služi le kot vir vložka ali prejemnik izložka in ga v danem primeru ne analiziramo.

ČRNA ŠKATLA (BLACK BOX)

V črno škatlo, ki jo prikažemo v desnem zgornjem kotu slike procesa, zapišemo temeljne vložke in izložke, ki so nujno potrebni, da se proces izpelje.



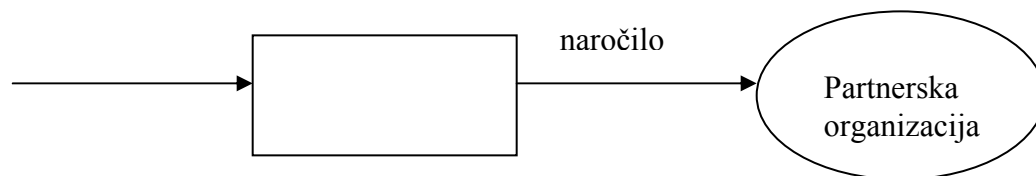
POVEZANOST PROCESOV MED RAVNMI:

Podprocesni na različnih ravneh morajo biti usklajeni. To pomeni, da moramo kot vir vložka ali prejemnika izložka na nižji ravni zapisati podproces (elipsa) na enakovredni ravni. Nekoliko drugače pa je v primeru, če gre za vir/prejemnika, ki prihaja/vstopa iz/v okolje, ki je vedno na enak način zapisan na vseh ravneh v krogu.

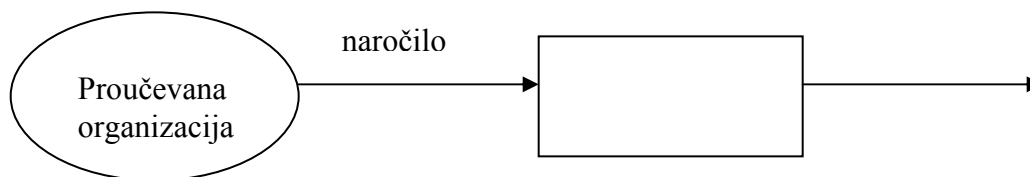
POVEZANOST PROCESOV MED DVEMA ORGANIZACIJAMA:

V primeru oblikovanja in analiziranja procesov med dvema organizacijama – medorganizacijsko povezovanje, morata biti procesa v proučevani in partnerski organizaciji zajeta v takem obsegu, da sta med seboj usklajena. Usklajenost med procesoma dveh organizacij je ponazorjena na spodnji sliki.

Proučevana organizacija:



Partnerska organizacija:



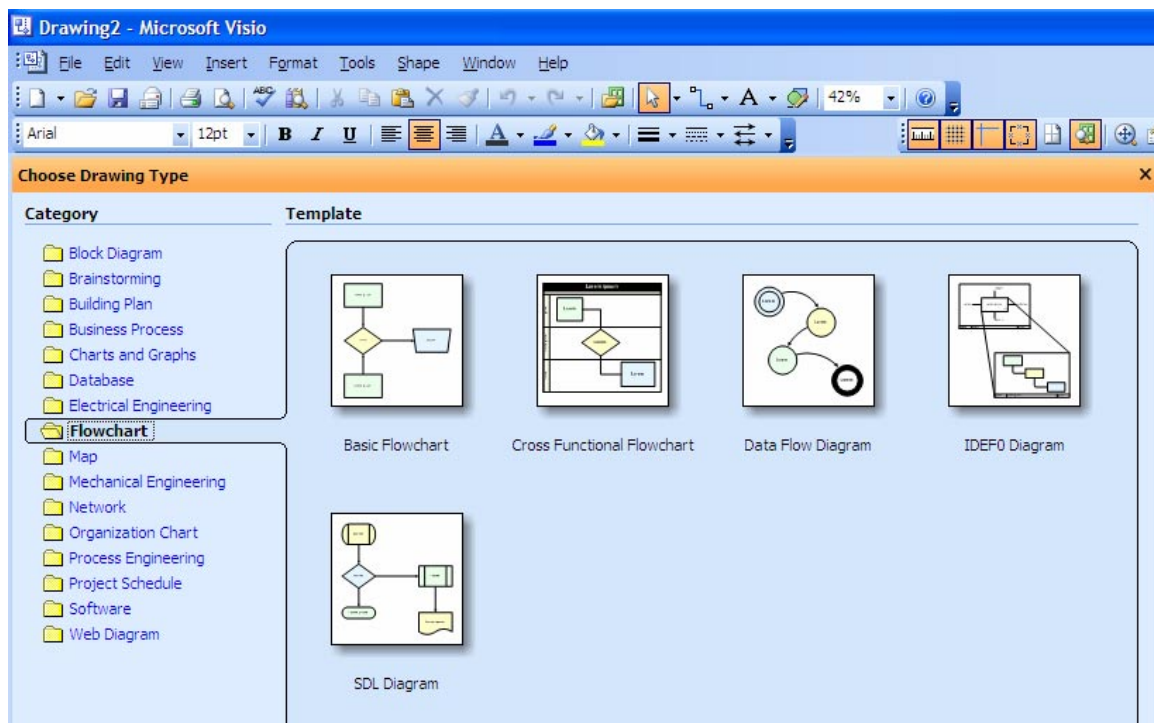
Pojasnilo k sliki: Če je nekaj izloček iz proučevane organizacije in vstopa v partnersko organizacijo kot vložek, potem mora biti na sliki procesa v partnerski organizaciji prikazano kot vložek, ki prihaja iz proučevane organizacije, in obratno.

4. RISANJE PROCESOV S PROGRAMOM MICROSOFT VISIO 2003 2003 NA PRIMERU PROCESA OSKRBOVANJA

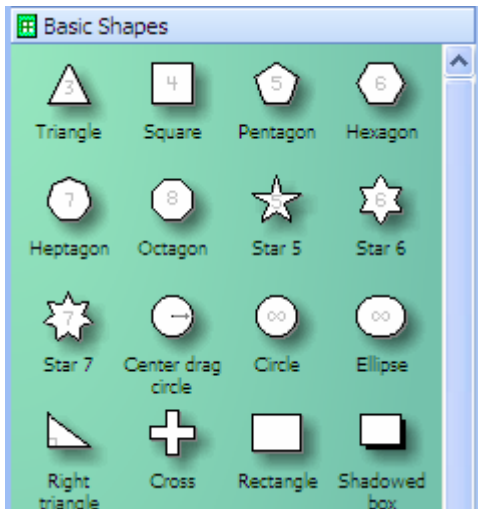
Za izdelavo diagrama uporabimo program Microsoft Visio 2003. To je program, ki vnaprej ponuja elemente procesov, tako da jih preprosto dodajamo v sliko. V nadaljevanju je prikazan način izdelave primera slike procesa oskrbovanja. Za risanje procesov bomo v našem primeru uporabili tehniko IDEF0, ki je opisana v prejšnjem poglavju.

Zaženite program Microsoft Visio 2003.

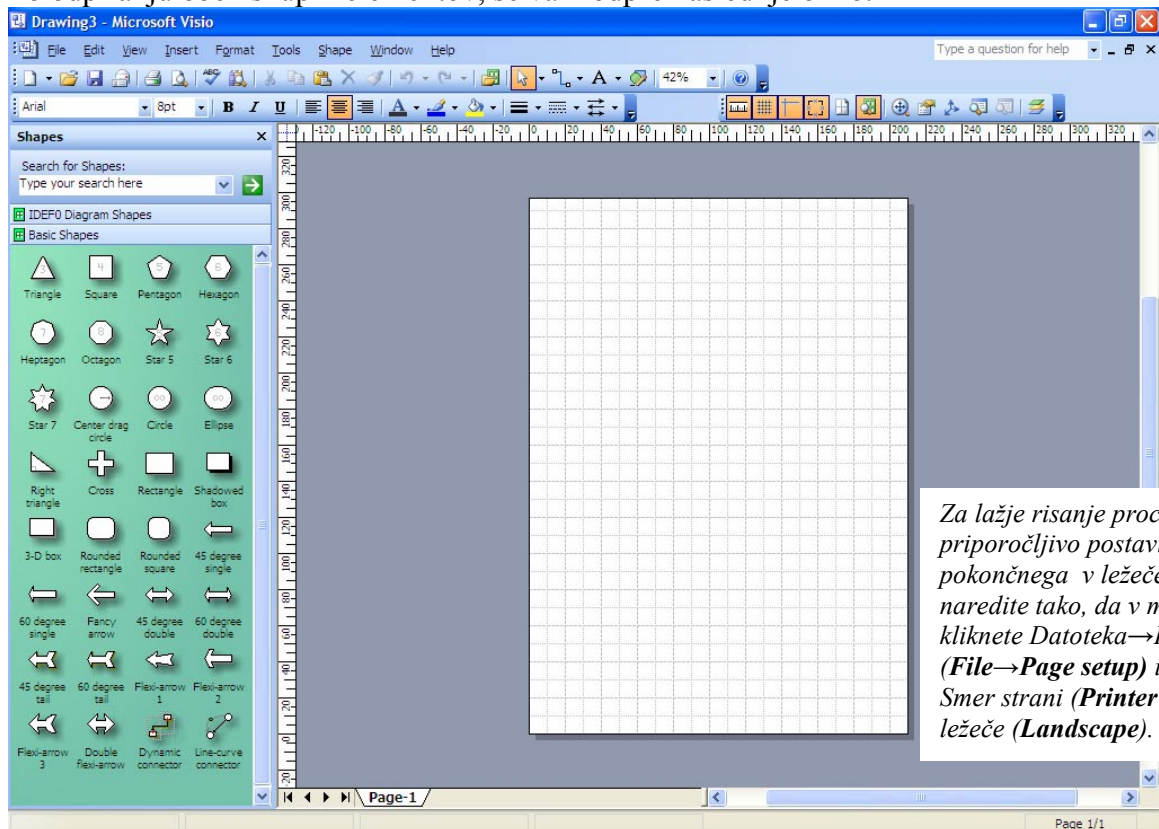
Program najprej želi, da določite skupino elementov, ki jo boste potrebovali pri risanju nove slike. Izberite skupino elementov **Flowchart** in v desnem oknu IDEF0 Diagram (**IDEF0 diagram**).



Poleg že odprte skupine elementov standarda IDEF0 potrebujete pri risanju procesov, še elemente, ki jih boste uporabili za določitev vira oz. prejemnika nekega vložka/izložka. Kliknite na **File/Shapes/Block Diagram/Basic Shapes**, da se vam bo odprla še dodatna skupina elementov (spodnja slika). Iz te skupine boste potrebovali element krog (circle) in elipso (ellipse).



Po odpiranju obeh skupin elementov, se vam odpre naslednje okno.



Zaslon v programu Visio je razdeljen na dva okna. V oknu na levi strani (zelene barve) so skupine elementov, ki ste jih pred tem odprli in jih boste vključevali v vašo sliko v desnem oknu.

Elementi IDEF diagrama, ki jih boste uporabljali:



Proces (**Activity box**): Proces ali podproces.



Proces – prednik (**Title block**): V okvir, ki ga postavimo okrog slike narisanih podprocesov in vanj zapišemo tudi naziv celotnega procesa.



Besedilo (**Text block 8 pt**): Za dodajanje okvirčka z besedilom (privzeta velikost črk 8 pt).



Vozel (**Node**): Proces oz. podproces v drevesni strukturi.



Povezava (**Solid connector**): Povezava med pikami (Nodes) v drevesni strukturi.



Ravna povezava (**1 legged connector**).



IDEF0 povezava (**IDEF0 connector**): Predstavlja vložke, izložke, kontrole in sredstva.



Dinamična povezava (**Dynamic connector**).



Krog (**Circle**).

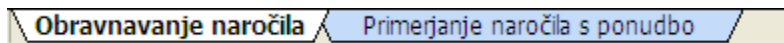


Elipsa (**Ellipse**).

Element vstavite na sliko na desni strani tako, da kliknete na izbran element in ga prenesete na desno stran.

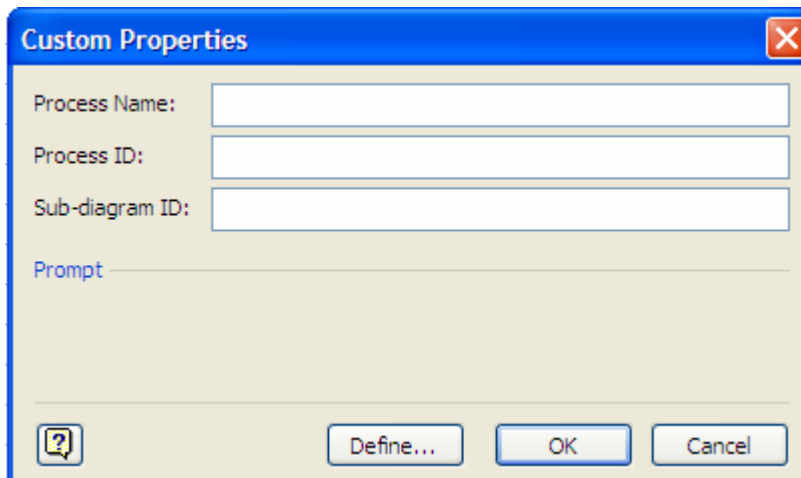
PRIMER UPORABE

V nadaljevanju boste narisali proces Obravnavanje naročila. Za nalogo boste potrebovali dva lista. Liste dodate tako, da v menijski vrstici kliknete na Vstavi→ Nova stran (**Insert→New Page**). Že na tem mestu lahko poimenujete novo stran z imenom, ki ste si ga zamislili, npr. Primerjanje naročila s ponudbo. Enako lahko posamezno stran ustrezno poimenujete z dvoklikom na ime lista (zavihek), spremenite ime prvega lista v ime vašega celotnega procesa npr. **Obravnavanje naročila**, ime drugega lista pa spremenite v ime prvega podprocesa, npr.: **Primerjanje naročila s ponudbo**.

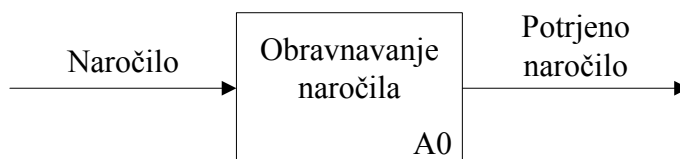


Na prvo stran boste narisali sliko celotnega procesa in drevesno zgradbo, s pomočjo katere boste hitreje in enostavneje dostopali do slik podprocesov in nazaj iz slik podprocesov na sliko celotnega procesa.

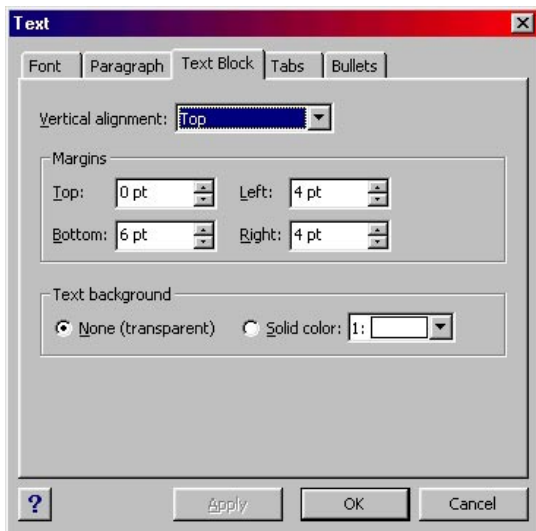
Iz levega okna prenesite element Proces (**Activity box**) v desni zgornji kot, ki bo predstavljal črno škatlo celotnega procesa. Odpre se novo okno, v katere pustite polje ime procesa (**Process Name**) in številka procesa (**Process ID**) prazno, saj bomo narisali najprej črno škatlo celotnega procesa, ki pa ponavadi ni poimenovana in tudi ni označena s številko.



Sedaj dodate črni škatli še temeljne vložke in temeljne izložke. Za risanje vložkov/izložkov črne škatle uporabite element Ravna povezava (**1 legged connector**) in narišite naslednji temeljni vložek: Naročilo in temeljni izložek: Potrjeno naročilo. Puščice se morajo dotikati kvadrata, ki predstavlja proces. Ob dotiku se nariše rdeč kvadrček.



Vložke in izložke poimenujte tako, da dvakrat hitro kliknete na puščico. Pojavi se okno, v katerega vpišete ime vložka ali izložka. Ime se izpiše sredi puščice. Položaj besedila lahko spremenite in sicer tako, da kliknete na puščico z desnim gumbom miške in iz menija izberite Oblika→Besedilo (**Format→Text**). Odpre se novo okno, v katerem izberite zavihek Okvirček z besedilom (**Text Block**). Določite lastnosti tako, da pride besedilo nad puščico.

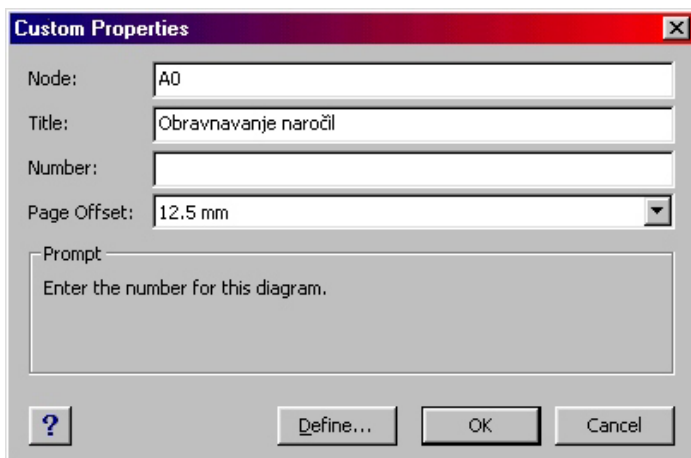


Navpična postavitev (Vertical alignment)=Top
Robovi (Margins) Top=0, Bottom=6
Ozadje besedila (Text background)=None(Transparent)

Črna škatla celotnega procesa, v kateri ste opredelili temeljne vložke in izložke je sedaj narisana. Sedaj se na podoben način lotimo risanja slike celotnega procesa, v našem primeru procesa Obravnavanje naročila.

Ko se lotite risanje slike procesa najprej uporabite Nadrejeni proces (**Title Block**). Ta predstavlja nadrejeni proces, v katerega rišete podprocese.

Iz leve strani prenesite Nadrejeni proces (**Title Block**) na nov list. Odpre se novo okno. V polje Vozel (**Node**) vpišite A0, v polje Ime (**Title**) pa **Proces oskrbovanja**, ostala polja pustite prazna oz. vsebine take, kot je predlagana.

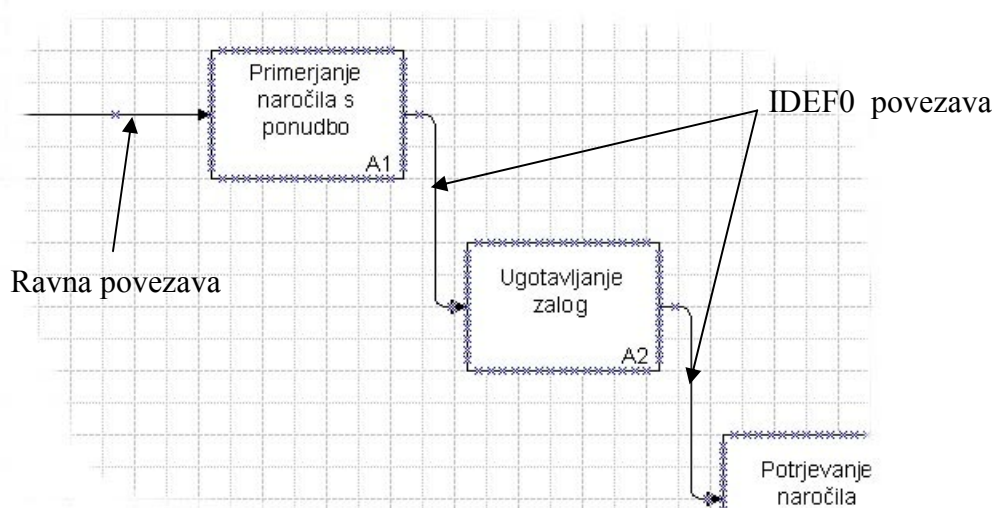


Na listu se bo narisal kvadrat, ki predstavlja celotni proces, v katerega narišete podprocese.

Dodajte štiri podprocese (**Activity Box**) in jih poimenujte:

- Primerjanje naročila s ponudbo A1
- Ugotavljanje zaloga A2
- Potrjevanje naročila A3
- Izdelovanje naloga za odpremo A4

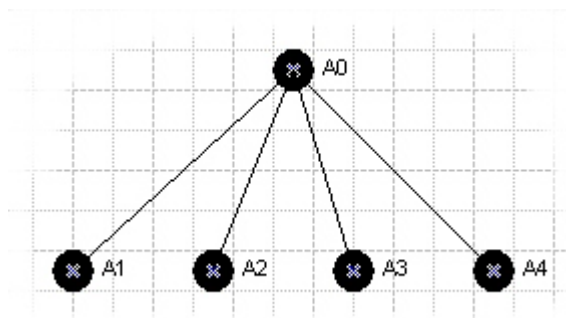
Za povezave med podprocesi uporabite IDEF0 povezavo (**IDEF0 connector**).



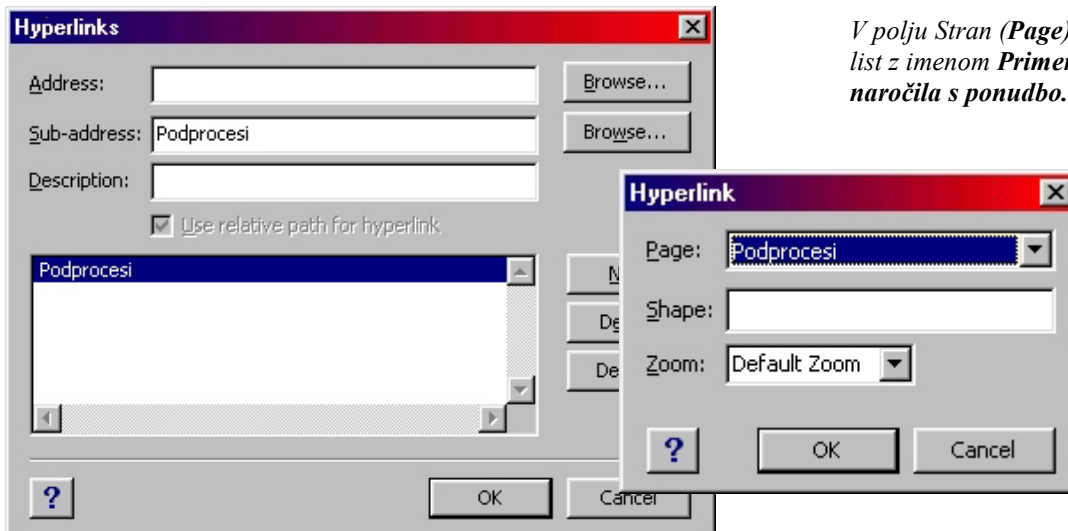
Dodajte se vire vložkov ali prejemnike izločkov. Za to potrebujete krog ali elipso. Ker med elementi, ki so trenutno na voljo, ni elementa krog ali elipsa, morate uporabiti skupino elementov, ki ste jo odprli že na začetku **Basic shapes**.

Vložke, izločke in vire narišite glede na sliko procesa na zadnji strani navodil.

Kadar imate precej zapletene procese, ki so razgrajeni na več podravneh se v sklopu IDEF0 diagrama za lažje prehajanje med ravnmi nariše drevesna zgradba procesa (Node Tree) in doda povezave med podprocesi (Hyperlinks). To si boste pogledali tudi na našem primeru. Na list z imenom **Obnavljanje naročila** dodajte štiri Vozle (**Node**) in jih poimenujte A0, A1, A2, A3, A4 ter jih povežite s Povezavo (**Solid connector**), tako kot prikazuje spodnja slika.



V drevesno zgradbo dodajte povezavo (**Hyperlink**) za lažje prehajanje na podprocese in nazaj na celotni proces. Na ta način dosežete lažje in hitrejše prehajanje med slikami celotnega procesa in njegovimi podprocesimi, ter nazaj. Povezavo naredite tako, da kliknete na piko (vozel) A1 in nato iz menijske vrstice izberite Vstavi→Povezava (**Insert→Hyperlinks**). Poleg polja Podnaslov (**Sub-address**) kliknite na gumb Preišči (**Browse**).



*V polju Stran (Page) izberite list z imenom **Primerjanje naročila s ponudbo**.*

Celoten proces in podprocese si sedaj ogledate tako, da v menijski vrstici izberete Pogled→Celoten zaslon (**View→Full Screen**). Sedaj lahko uporabljate tudi povezavo med procesom in podprocesu, ki jo boste spoznali po tem, da se puščica miške spremeni v roko.

Drevesno zgradbo skupaj s povezavami lahko na enak način naredite tudi na sliki podprocesov, za prehod na višjo raven, na sliko celotnega procesa. Povezave (hyperlinks) lahko dodajate na enak način tudi neposredno na posamezen podproces ali celoten list procesa in prehajate med ravnmi brez drevesne strukture, čeprav je to nekoliko manj pregledno.

ANALIZIRANJE IN OBLIKOVANJE PROCESOV

