

Caracteristicile proiectelor

1. Înțelegerea proiectelor
 - 1.1. Explorarea managementului proiectului
 - 1.1.1 Drumul critic și perioada de inactivitate
 - 1.1.2. Durate și puncte de referință
 - 1.1.3 Grafice de lucru controlate de resurse și activități de durată fixă
 - 1.1.4. Diagrame care ajută managementul proiectului
 - 1.1.5. Dependente
 - 1.2. Gestionarea proiectelor cu managementul proiectelor software
 - 1.2.1. Ce se cere de la tine
 - 1.2.2. Cu ce ne poate ajuta Microsoft Project
2. Ciclul de viață al unui proiect
 - 2.1. Identificarea scopului și domeniului proiectului
 - 2.2. Planificarea
 - 2.3. Revizuirea
 - 2.4. Urmărirea
 - 2.5. Învățarea din greșeli

Toată lumea face proiecte. Construirea unei case în copac este un proiect; la fel este și trimiterea unui om pe Lună. De la cele mai simple îmbunătățiri casnice la cele mai complexe afaceri sau experimente științifice riscante, proiectele reprezintă o parte importantă a vieții noastre. Dar ce este mai exact un proiect și ce puteți face pentru a gestiona toate fațetele sale?

Unele proiecte sunt definite de hazardul lor. Depășirea termenilor limită, surprizele neplăcute și problemele neașteptate par să fie la fel de inevitabile ca și reuniunea săptămânală a personalului. Alte proiecte au puține probleme. Cu toate acestea, proiectul care merge fără probleme de la început până la sfârșit este rar întâlnit. Buna planificare și comunicare pot fi suficiente pentru evitarea dezastrului. Și cu toate că nici o planificare nu poate preveni toate problemele posibile, un bun management al proiectului vă permite să vă ocupați de acele suișuri și coborâșuri inevitabile în cel mai eficient mod posibil.

În acest capitol, veți începe explorarea instrumentelor și dobândirea abilităților care vă pot ajuta să deveniți manageri de proiect mai eficienți și mai productivi. Obiectivul acestui capitol este de a oferi un studiu despre ceea ce este un proiect, ceea ce este managementul proiectului și modul în care Microsoft Project 2003 se încadrează în acest context.

1. Înțelegerea Proiectelor

Atunci când cauți cuvântul *proiect* în dicționar vei vedea definiții cum ar fi "plan" și "efort concertat". Astfel, un proiect, în adevăratul sens al cuvântului, nu este un simplu efort individual pentru efectuarea unei activități. După această definiție, îmbrăcatul – deși această activitate poate părea dificilă într-o dimineață de luni – nu este un proiect.

Un proiect este un efort temporar întreprins pentru a crea un produs sau serviciu unic.

În plus, următoarele atribute descriu un proiect:

- **Un proiect are un obiectiv specific și măsurabil.** Știți că ați terminat proiectul atunci când ați atins cu succes obiectivul proiectului dumneavoastră.
- **Proiectele au o anumită perioadă de timp.** Succesul unui proiect este de multe ori măsurat prin felul în care proiectul a fost finalizat cu succes în perioada de timp alocată pentru acesta.
- **Proiectele utilizează resurse.** Resursele nu sunt doar oameni; resursele pot include bani, mașini, materiale și altele. Cât de bine sunt alocate și utilizate aceste resurse, este o altă măsura cheie a succesului sau eșecului unui proiect.
- **Toate proiectele sunt alcătuite din pași interdependenți, dar totuși individuali, numiți activități.** Nici o parte a proiectului nu este izolată. Dacă o activitate întârzie sau depășește bugetul, de obicei afectează celelalte activități, programul per ansamblu, precum și costul total al proiectului.

Proiectele pot dura luni sau chiar ani. Prin natura lor, proiectele sunt dinamice; ele tind să crească, să se modifice și să se comporte într-un mod care nu poate fi întotdeauna anticipat. În consecință, ca manager de proiect, trebuie să rămâi în contact cu progresul și “derapajele” proiectelor tale sau nu-ți vei atinge niciodată obiectivele. Documentarea și comunicarea sunt două instrumente cheie pentru a controla cu succes proiectul pe toată durata lui de desfășurare.

1.1. Explorarea managementului proiectului

Managementul proiectelor este o disciplină care analizează caracteristicile proiectelor și oferă modalități de a controla progresul lor. Managementul proiectelor încearcă să organizeze și să sistematizeze activitățile într-un proiect, pentru a minimiza numărul de surprize pe care le-ați putea întâmpina.

Managementul proiectelor și managerii de proiect se referă la ei înșiși cu următoarele domenii-cheie:

- Programarea
- Costurile
- Gestionarea resurselor
- Urmărirea și declararea progresului

Pentru a gestiona aceste aspecte ale proiectelor, anumite instrumente au evoluat pe parcursul anilor. Unele dintre acestea sunt conceptuale, cum ar fi drumul critic; altele implică formate specifice pentru reprezentarea grafică a progreselor, cum ar fi diagramele Gantt. Următoarele secțiuni introduc unele concepte cheie și instrumente ale managementului proiectelor.

1.1.1 Drumul critic și perioada de inactivitate

Drumul critic marchează într-un proiect o serie de activități care trebuie să fie finalizate la timp pentru ca proiectul global să rămână în grafic. De exemplu, să presupunem că planificați o petrecere de rămas bun la birou. Aveți trei zile pentru a planifica petrecerea. Următorul tabel afișează unele dintre activitățile care sunt implicate și indică timpul lor.

Task	Duration
Signing the good-bye card	three days
Ordering food	one day
Reserving a room	one hour
Buying a good-bye gift	one day

Cea mai scurtă activitate, rezervarea unei camere, are doar o oră. Presupunând că mai multe camere sunt disponibile pentru găzduirea petrecerii, aveți posibilitatea să întârziați rezervarea camerei până în ultima oră a zilei a treia. Întârzierea acestei activități nu provoacă nici o întârziere în desfășurarea petrecerii - atata timp cât veți realiza această activitate până la terminarea celei mai lungi activități, care este semnarea felicitării de ramas bun de către toți. Prin urmare, sarcina de a rezerva o camera nu se află pe drumul critic. Cu toate acestea, nu puteți întârzia semnarea felicitării de ramas bun, care este proiectată să dureze trei zile, fără să întârziați petrecerea. Prin urmare, activitatea de semnare se află pe un drum critic. (Desigur, acest exemplu este foarte simplu; de obicei, o serie întreagă de activități care nu permit întârzierea formează un întreg drum critic.)

Următoarele puncte definesc și clarifică în continuare aceste concepte:

- Drumul critic se modifică odată cu evoluția proiectului. Amintiți-vă ca un *drum critic* este un mijloc de identificare a activităților care nu au nici un derapaj în durata lor stabilită, pentru a asigura că acestea nu se execută cu întârziere și că nu vă afectează programul global. Cunoașterea stadiului în care sunt activitățile pe drumul critic în orice moment al proiectului este de o importanță crucială pentru încadrarea în grafic. Figurile 1-1 și 1-2 ilustrează același program, primul cu toate activitățile afișate și apoi filtrate pentru a afișa numai activitățile care se află pe drumul critic.

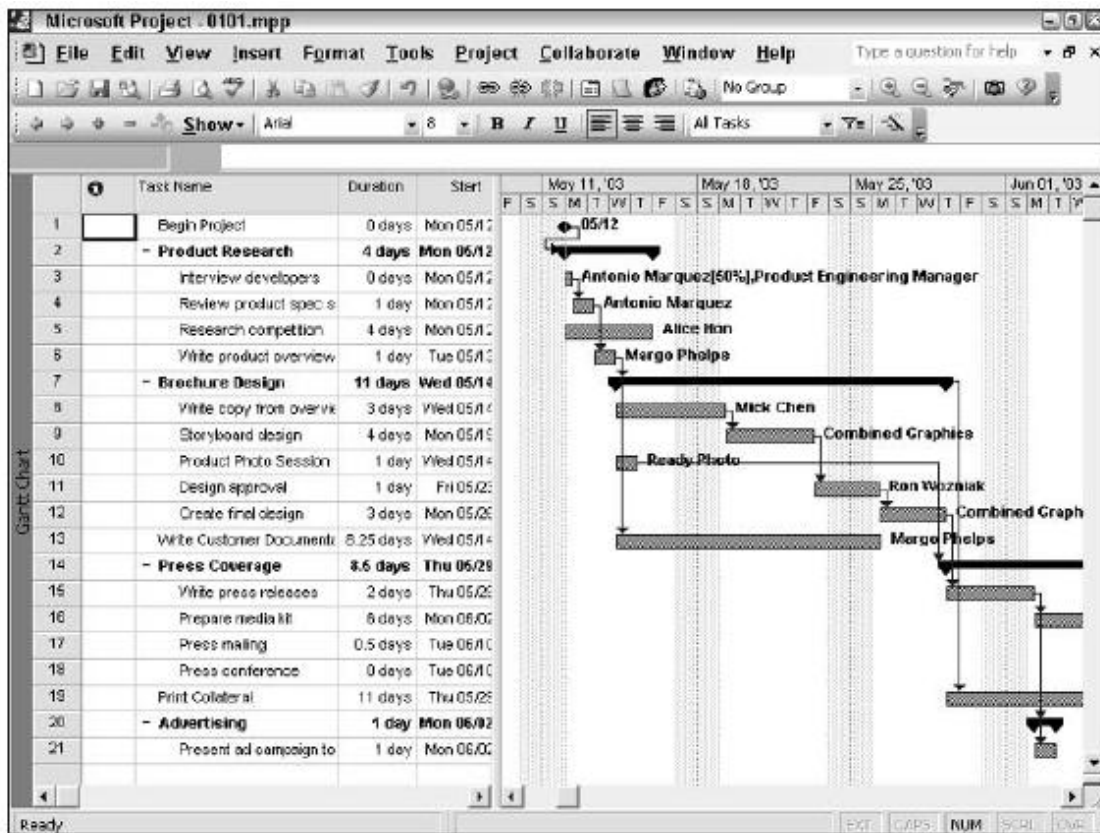


Figura 1-1: Activitățile cu perioadă de inactivitate sunt afișate lângă cele de pe drumul critic

- *Perioada de inactivitate*, numită și *plutire* (eg. float), este perioada de timp cu care o activitate poate fi întârziată înainte ca aceasta să se mute pe drumul critic. În exemplul precedent, singura activitate de o oră - rezervarea unei camere - are perioada de inactivitate. Această activitate poate fi amânată câteva ore, chiar și două zile și petrecerea tot se va desfășura la timp. Cu toate acestea, dacă se va aștepta până în ultima jumătate de oră a celei de-a treia zi pentru a rezerva o cameră, această activitate ar fi folosit deja perioada de inactivitate și se va muta atunci pe drumul critic.

1.1.2. Durate și puncte de referință

Cele mai multe activități ale unui proiect au o anumită perioadă de timp pentru a fi realizate. Activitățile pot dura oricât, de la cinci minute până la cinci luni. Durata de timp necesară pentru a finaliza o activitate se numește *durata* activității. Ar trebui să încercați întotdeauna să împărțiți activitățile mai lungi ale unui proiect în activități mai mici, de scurtă durată, astfel încât să puteți urmări progresul lor cu o precizie mai mare. De exemplu, împărțiți o activitate lungă de cinci luni în cinci activități de o lună. Verificarea realizării activităților mai mici în fiecare lună reduce șansele unei surprize mari la sfârșitul celor cinci luni și te face să simți că ai ceva făcut deja.

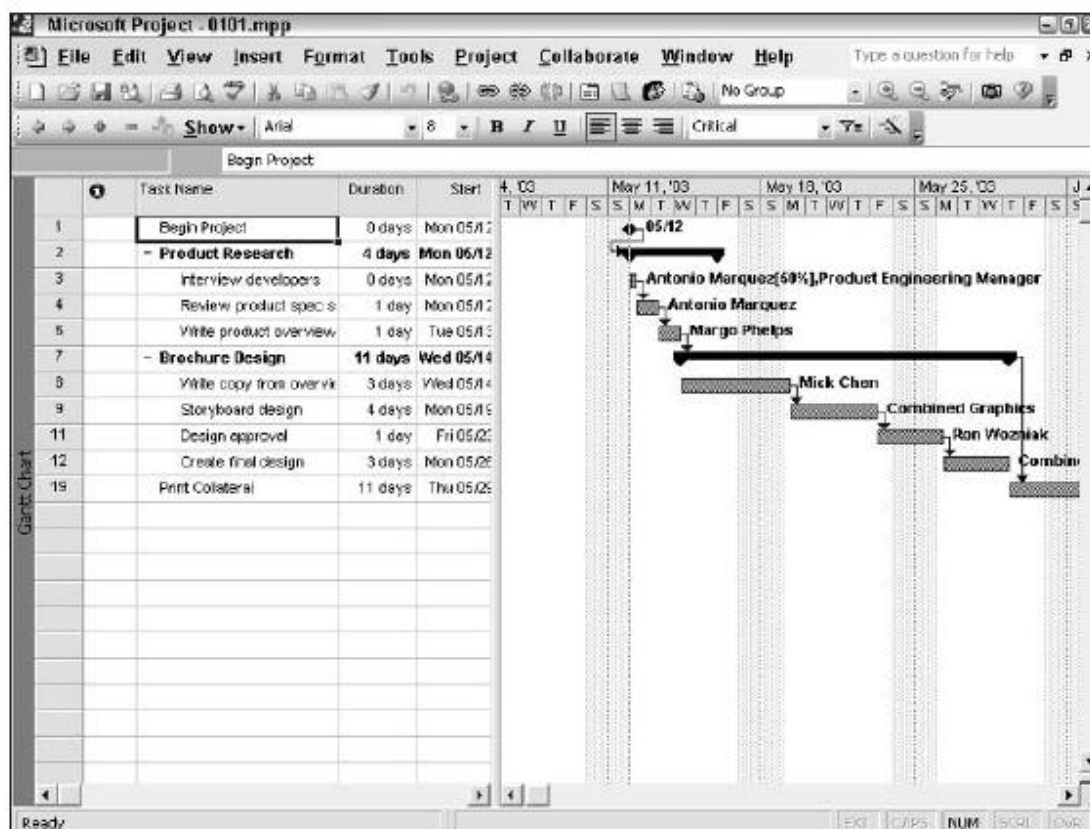


Figura 1-2: Când se aplică filtrul potrivit, numai activitățile care nu permit amânare apar în graficul de lucru

Unele activități, numite *puncte de referință*, nu au durată. Punctele de referință sunt doar puncte în timp ce marchează începerea sau finalizarea unor faze ale unui proiect. De exemplu, dacă proiectul vostru implică proiectarea unei broșuri noi, aprobarea designului inițial poate fi considerat un punct de referință. Puteți alocă o durată procesului de revizuire a designului de către diverse persoane, dar atribuirea unei durate de timp pentru momentul în care aveți aprobarea finală a tuturor este probabil imposibilă. Prin urmare, această sarcină are durată 0 - astfel, aprobarea designului este un punct de referință care pur și simplu marchează un moment-cheie al proiectului.

1.1.3 Grafice de lucru controlate de resurse și activități de durată fixă

Unele activități au aceeași perioadă de timp, indiferent de cât de multe persoane sau resurse sunt implicate pentru realizarea lor. Zborul de la San Francisco la New York durează aproximativ cinci ore, indiferent de cât de mulți piloți sau însoțitori de zbor ați adăuga. Nu puteți accelera un test al amestecului a doi solvenți, care trebuie să stea timp de șase ore pentru a reacționa, prin adăugarea unei cantități mai mari de solvent sau prin angajarea mai multor oameni de știință care să lucreze în laborator. Aceste sarcini au o *durată fixă*, ceea ce înseamnă că planificarea lor este dată de tipul activității. (Aceste activități sunt numite de asemenea *activități fixe*.)

Pe de altă parte, numărul de resurse disponibile pot afecta durata unor activități. De exemplu, dacă o persoană are nevoie de două ore pentru a săpa o groapă, adăugarea unei persoane va înjumătăți probabil perioada de timp. Proiectul necesită două ore de efort, dar două resurse pot îndeplini simultan activitatea. Activitățile ale căror durate sunt afectate de adăugarea sau de eliminarea resurselor sunt numite *activități influențate de resurse*.



În proiectele reale, acest calcul este rareori atât de exact. Pentru că oamenii au nivele de calificare diferite și lucrează cu viteze diferite, doi oameni nu împart întotdeauna o activitate exact în jumătate. În plus, cu cât sunt adăugate mai multe persoane unei activități, cu atât va crește gradul de comunicare, cooperare și de formare. Deși Microsoft Project tratează asignarea de resurse adiționale ca un calcul matematic strict, puteți să vă folosiți propria modalitate de gestionare a resurselor implicate pentru modificarea acestui calcul.

1.1.4. Diagrame care ajută managementul proiectului

Diagramele Gantt, diagramele de rețea, precum și structurile de alocare a activităților (WBS) sunt instrumente ale managementului proiectului care au evoluat de-a lungul mai multor ani. Aceste instrumente sunt simple grafice pe care le puteți utiliza pentru a urmări diferite aspecte ale proiectului. Figura 1.3 ilustrează un proiect de tip diagramă Microsoft Project Gantt, iar Figura 1.4 prezintă o diagramă de rețea Microsoft Project. Figura 1.5 prezintă un WBS tipic, desi Microsoft Project nu include o diagramă WBS printre modulele de afișare standard.

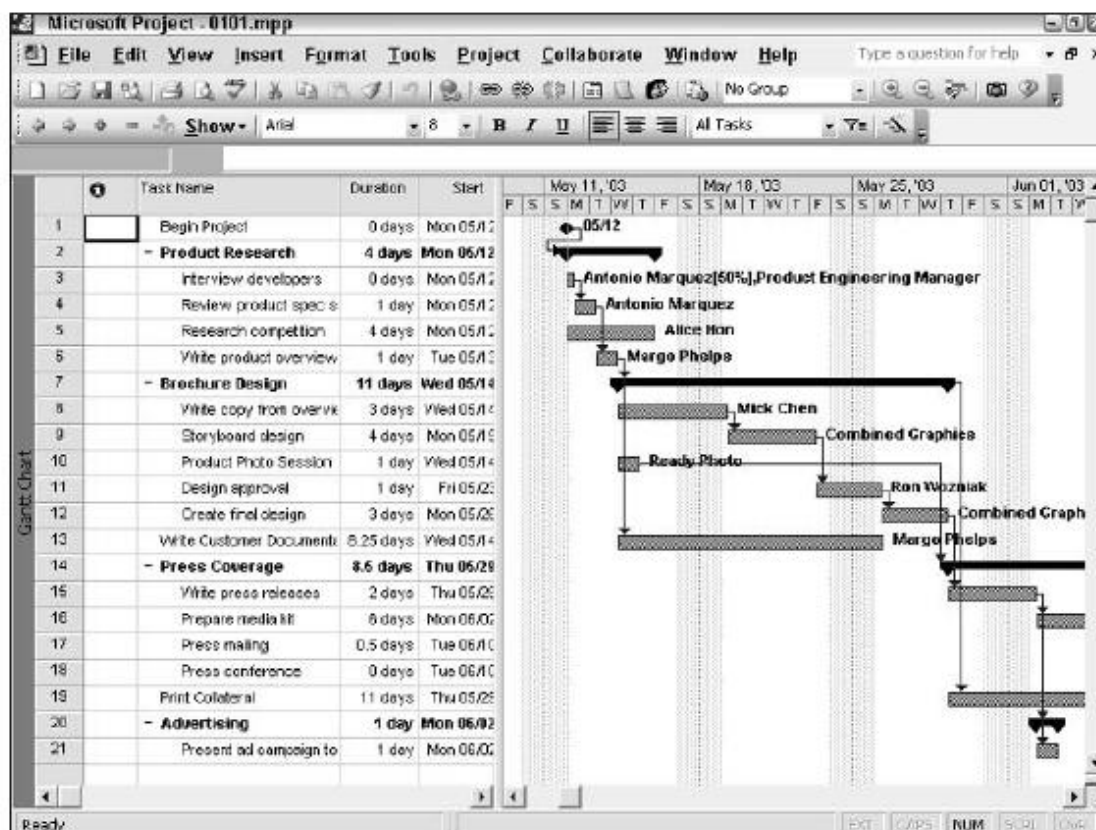


Figura 1-3: Barele diagramei Gantt reprezintă planificarea în timp a activităților unui proiect

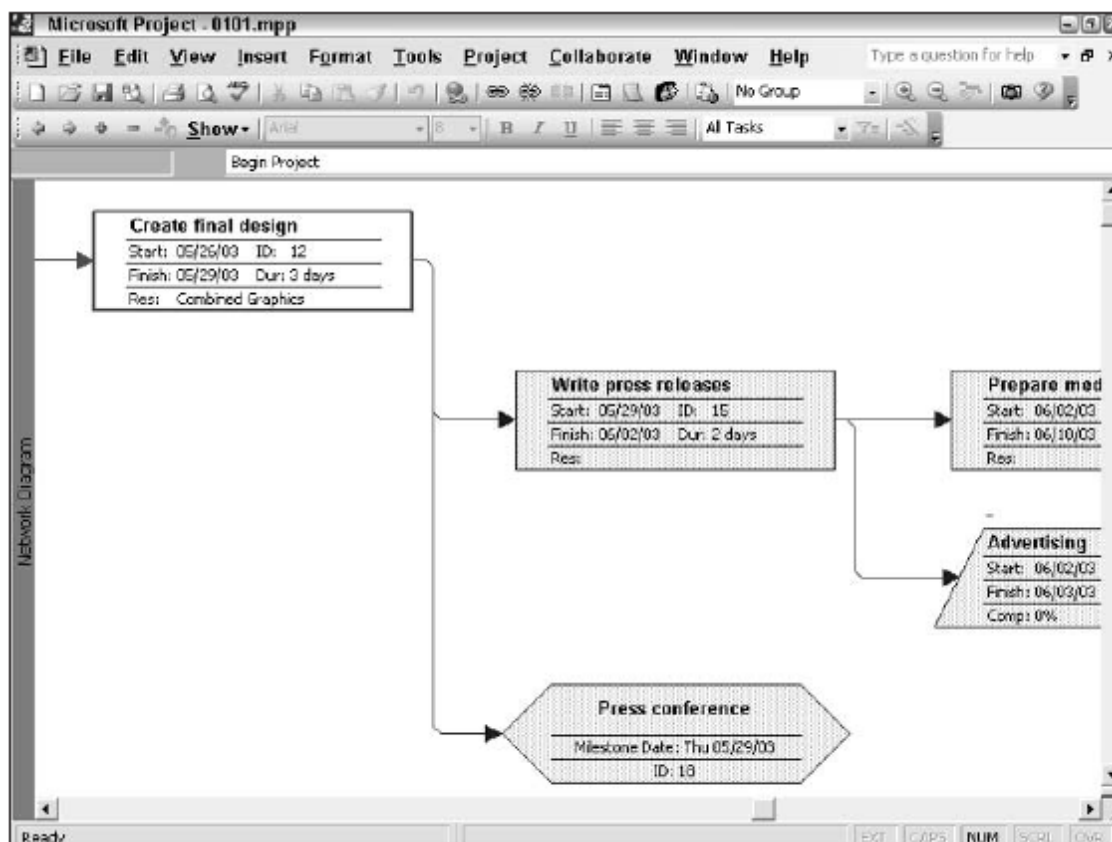


Figura 1-4: Diagrama de rețea seamănă cu un grafic de flux pentru lucrul la un proiect

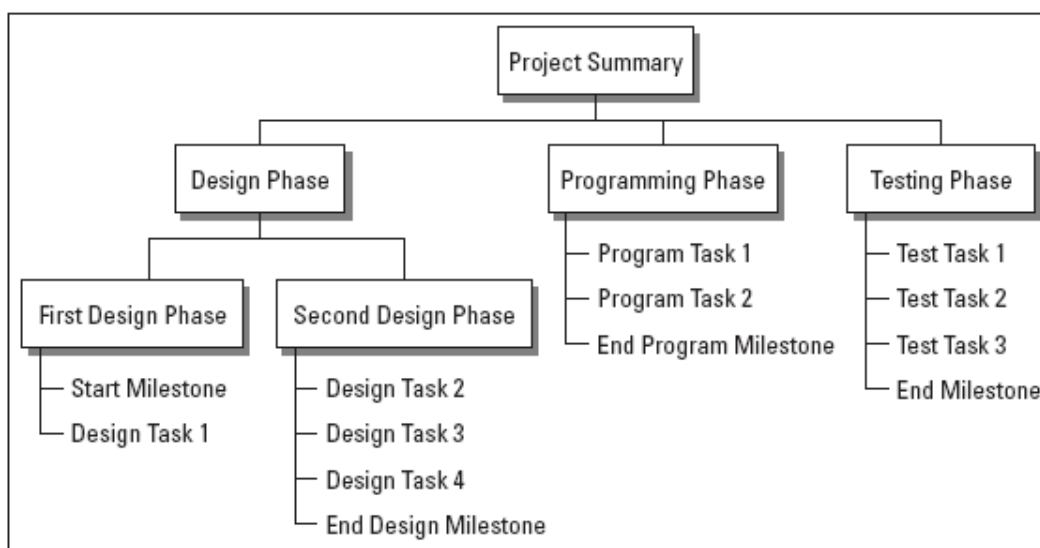


Figura 1-5: Structura de alocare a activităților amintește de graficul tipic al organizării unei companii

Pentru a crea o diagramă WBS pornind de la un fișier Microsoft Project utilizați add-on (WBS Chart Pro). Add-on-urile pentru diagramele WBS și PERT se pot descărca de la adresa <http://www.criticaltools.com/download.htm>.

Înainte ca oamenii să folosească calculatoarele pentru a gestiona proiectele lor, managerii desenau aceste

grafice de mână. Orice sală de proiecte care se respecta avea o diagramă de rețea WBS de 3 metri sau diagrama Gantt pe perete. Până la sfârșitul proiectului, această diagramă era învechită ca și calendarul de întâlniri din anul precedent. Din fericire, soft-urile de management al proiectelor fac aceste diagrame mai ușor de generat, actualizat și personalizat.

O diagramă Gantt reprezintă activitățile dintr-un proiect prin bare, care reflectă durata activităților individuale. Punctele de referință sunt afișate ca obiecte cu formă de diamant. Puteți afla mai multe despre diferitele elemente ale unei diagrame Gantt în capitolul 2. Ca scop al acestui capitol, trebuie doar să știți că o diagramă Gantt îți permite să vizualizezi și să urmărești planificarea unui proiect.

Pe de altă parte, diagramele de rețea nu redau cu exactitate detaliile planificării unui proiect. În schimb, o diagramă de rețea arată fluxul de activități într-un proiect și relațiile dintre activități. Fiecare activitate este încadrată într-un dreptunghi numit *nod*, iar liniile dintre noduri indică fluxul de activități.



În Project 98 și versiunile anterioare de proiect, diagramele de rețea erau numite grafice PERT. PERT semnifică *Programul de Evaluare și Examinare Tehnică*. Proiectele office speciale ale Marinei Americane au folosit această metodă pentru urmărirea fluxului de activități într-un proiect, atunci când a fost proiectat submarinul Polaris spre sfârșitul anului

1950.

Departamentul de apărare SUA utilizează WBS ca instrument principal de gestionare a proiectelor și descrie în Standardele Militare WBS(MIL-STD) 881B (25 martie 93), după cum urmează: "O structură de alocare a activităților este un arbore orientat-produs, compus din hardware, software, servicii, date și facilități. . . [Ea] afișează și definește produse pentru a fi dezvoltate și / sau produse și asociază elementele de lucru pentru a fi realizate unul de către celălalt și produsul final."

Project nu conține un mod de vizualizare PERT. Cu toate acestea, de pe CD-ROM-ul atașat, puteți găsi o versiune de probă PERT Chart EXPERT, un program care convertește informațiile din orice fel de fișier Project la un mod de vizualizare PERT.

1.1.5. Dependențe

Ultimul concept de management al proiectului pe care ar trebui să-l înțelegeți este cel de dependențe. Planificarea de ansamblu a unui proiect nu este pur și simplu suma duratelor tuturor activităților, pentru că toate activitățile într-un proiect nu se întâmplă de obicei în același timp. De exemplu, într-un proiect de construcție, trebuie să se toarne fundația clădirii înainte de a se construi structura. De asemenea, clădirea trebuie să fie închisă cu ziduri și ferestre înainte de a pune parchetul. Cu alte cuvinte, managerii de proiect anticipă și stabilesc relații între activitățile unui proiect. Aceste relații sunt numite *dependențe*. Numai după ce ați creat activitățile, ați atribuit durata acestora și ați stabilit dependențele puteți vedea planificarea globală a proiectului vostru.

1.2. Gestionarea proiectelor cu managementul proiectelor software

Mulți oameni gestionează proiectele cu o mulțime de liste "to-do" învechite și grafice colorate de mână atârinate pe pereți. Ei mângâlesc note cu creionul pe calendare, știind – mai des decât neștiind - că datele și activitățile se vor schimba în timp. Ei țin numeroase întâlniri pentru a-i menține informați pe toți cei implicați în proiect. Oamenii au dezvoltat aceste unelte organizatorice simple pentru că proiectele au de obicei atât de multe date și părți încât nimeni nu și le poate aminti pe toate.

Pentru a gestiona un proiect, aveți nevoie de un set de proceduri. Managementul proiectelor software

automatizează multe din aceste proceduri. Cu managementul proiectelor software aveți posibilitatea să faceți următoarele:

- **Planificați în avans:** prin planificarea în avans a diferitelor elemente ale proiectului vostru, puteți estima cu o precizie mai mare timpul și resursele care sunt necesare pentru a finaliza proiectul.
- **Vizualizați progresul:** prin examinarea progreselor voastre în mod continuu, din diverse perspective, puteți vedea dacă sunt susceptibile de a îndeplini obiectivul vostru.
- **Recunoașterea conflictelor:** prin identificarea mai devreme a conflictelor de timp și de resurse, puteți încerca diferite scenarii “ce s-ar întâmpla dacă” pentru a le rezolva înainte ca proiectul să scape de sub control.
- **Faceți ajustările:** puteți adapta activitățile care țin de timp și costuri, precum și actualiza automat toate celelalte activități ale proiectului, pentru a reflecta impactul modificărilor.
- **Generați rapoarte cu aspect profesional:** aveți posibilitatea de a crea rapoarte cu privire la stadiul proiectului, pentru a ajuta membrii echipei să stabilească prioritățile și să ajute managementul să ia decizii informate .

Cu un grup de lucru îmbunătățit, cu opțiuni de intranet și e-mail, Microsoft Project face, de asemenea, mult mai ușoară și mai productivă comunicarea și cooperarea între membrii grupului de lucru.

1.2.1. Ce se cere de la tine

Mulți oameni privesc utilizarea managementului proiectelor software cu o nerăbdare la fel de mare ca și următoarea vizită la dentist. Ei anticipă orele de înregistrare a datelor înainte de a putea obține rezultate de la software. Într-o anumită măsură, viziunea aceasta este adevărată. Trebuie să asigurați o anumită cantitate de informații despre proiectul vostru pentru ca orice software să estimeze planificări și să genereze rapoarte, așa cum trebuie să introduceți numerele pentru o foaie de calcul tabelar pentru a calcula un buget sau pentru a programa returnarea unui împrumut.

Pe de altă parte, după ce introduceți informațiile de baza ale proiectului vostru în Microsoft Project, întreținerea continuă a acestor date este mult mai ușoară decât generarea de mână a listelor to-do care devin perimate aproape imediat. În plus, acuratețea și profesionalismul rapoartelor pe care le puteți genera cu Project face diferența între un proiect prost gestionat și unul de succes. Ca și un buget trimestrial pe care îl creați cu un program cu foi de lucru tabelar, după ce introduceți datele, Project efectuează calculele sale în mod automat. Și cu ajutorul Project devin ușor de depistat eventualele probleme și de testat soluții alternative.

Deci ce trebuie să faceți mai exact pentru a vă administra proiectul cu Microsoft Project? Pentru a crea un grafic de lucru în Microsoft Project, trebuie să introduceți următoarele informații despre activități:

- Numele activităților individuale
- Duratele activităților
- Dependențele activităților

Pentru a urmări costurile acestor activități, adăugați anumite informații referitoare la resurse, inclusiv următoarele:

- Lista de resurse umane și materiale și costurile lor atât pentru orele standard de muncă cât și pentru cele suplimentare
- Alocarea resurselor pentru activitățile specifice

Pentru a urmări un proiect pe întreaga durată a sa, trebuie să introduceți următoarele informații:

- Progresul activităților
- Modificările în planificarea activităților sau dependențelor
- Modificările resurselor - resursele care sunt adăugate sau eliminate din proiect
- Modificările resurselor în ceea ce privește costurile și obligațiile de timp

1.2.2. Cu ce ne poate ajuta Microsoft Project

Chiar dacă trebuie să introduceți o cantitate mare de informații în graficul de lucru al proiectului, Microsoft Project are diverse comenzi rapide care vă pot ajuta să automatizați aceste detalii mărunte. Aceste comenzi rapide sunt:

- **Șabloane de proiect:** Dacă ați făcut de multe ori tipuri similare de proiecte, puteți crea șabloane de proiect cu activitățile tipice ale proiectului deja în vigoare, puteți să le modificați apoi template-urile pentru proiecte individuale. Proiectul vine cu template-uri pentru a vă ajuta să începeți.
- **Automatizarea activităților repetate:** Dacă aveți activități care se repetă pe parcursul derulării unui proiect, precum întâlniri săptămânale sau revizuirii regulate, aveți posibilitatea de a crea o activitate singulară repetitivă, iar Project o dublichează pentru voi.
- **Urmărirea grupului de lucru:** Aveți posibilitatea să utilizați caracteristici care permit fiecărui membru al echipei să introducă și să urmărească progresele bucatilor mai mici ale proiectului. Prin urmărirea cu această metodă, nici o persoană nu trebuie să introducă o cantitate de date copleșitoare. De asemenea, membrii echipei se simt mai responsabili și mai implicați în proiect.
- **Macrocomenzile:** Aveți posibilitatea de a profita de avantajele Microsoft Visual Basic pentru a construi macro-uri care automatizează activitățile repetitive, cum ar fi generarea de rapoarte săptămânale.

2. Ciclul de viață al unui proiect

Proiectele sunt alcătuite de obicei din mai multe etape. Înțelegerea naturii fiecărei faze vă poate ajuta să relaționați caracteristicile Microsoft Project cu cele ale propriului vostru proiect.

2.1. Identificarea scopului și domeniului proiectului

Înainte de începerea planificării unui proiect, trebuie să identificați obiectivul, care nu este întotdeauna atât de evident pe cât suna. Participanți diverși pot defini diferit obiectivul unui proiect. De fapt, multe proiecte eșuează deoarece membrii echipei lucrează în mod inconștient spre obiective diferite. De exemplu, obiectivul echipei este de a efectua un studiu al productivității sau de a îmbunătăți de fapt

productivitatea? Scopul proiectului vostru este să se ajungă la un acord asupra designului final al unei clădiri sau de a finaliza efectiv construirea clădirii? Pe măsură ce veți analiza obiectivul și factorul din perspectiva altor membri ai echipei, asigurați-vă că proiectul nu este doar un pas într-o serie de proiecte pentru a ajunge la un obiectiv mai mare, pe termen mai lung.

Pentru a identifica obiectivul vostru, puteți utiliza diferite instrumente de comunicare, cum ar fi întâlnirile, e-mail și conferințe telefonice. Cel mai important, ar trebui să dirijați un dialog la diferite niveluri (de la management până la personalul de bază), care să aducă idei și să răspundă la întrebări. Faceți-vă timp pentru a scrie o declarație a obiectivului care să circule printre membrii echipei pentru a fi siguri că toată lumea înțelege scopul central al proiectului.



Aveți grija să nu se stabilească un obiectiv cu rază lungă de acțiune, care foarte probabil se va schimba înainte de finalizarea proiectului. Proiectele mai mici sau proiectele care au fost împărțite în diferite faze sunt mai ușor de administrat și mai flexibile.

După ce înțelegeți obiectivul proiectului, ar trebui, de asemenea, să culegeți informațiile de care aveți nevoie pentru a defini scopul proiectului. Acest lucru ar putea să necesite ceva muncă de cercetare din partea voastră. *Scopul* unui proiect este o declarație de parametri sau constrangeri mai specifice pentru finalizarea acestuia. Constrangerile proiectului se încadrează de obicei în domeniile de timp, de calitate și de cost și de multe ori ele se referă direct la predarea proiectului.

Câteva exemple de declarații de obiective și scopuri:

Proiectul A:

- **Scop:** găsirea unei clădiri pentru depozitul nostru.
- **Domeniu:** până pe 15 octombrie, să se găsească o clădire modernă pentru depozit de aproximativ 5200 de metri pătrați, cu un cost de închiriere care să nu depășească 3000 dolari pe luna, într-o locație care să fie convenabilă pentru sediul nostru.

Proiectul B:

- **Scop:** lansarea unui nou produs de curățare.
- **Domeniu:** Include testarea pe piața a produsului, realizarea designului pentru ambalaje și crearea și lansarea unei campanii publicitare. Lansarea trebuie să se încheie înainte de sfârșitul celui de-al treilea trimestru din 2003 și nu poate costa mai mult de 750,000\$.

Observați că cel de-al doilea domeniu desemnează fazele cele mai importante ale proiectului (efectuarea testului de marketing, realizarea designului pentru ambalaje și crearea unei campanii publicitare). Această declarație oferă un punct de pornire pentru planificarea activităților din cadrul proiectului. De fapt, ați putea în cele din urmă să decideți împărțirea acestui proiect în mai multe părți mai mici: efectuarea testului de marketing, realizarea designului pentru ambalaje, precum și lansarea unei campanii publicitare. Scrierea scopului proiectului te poate încuraja să-ți redefinești atât scopul cât și obiectivul pentru a face proiectul mai ușor de gestionat.



Păstrați-vă scopul și domeniul într-o declarație scurtă. Dacă scopul sau domeniul vostru nu se poate explica într-o frază sau două, proiectul ar putea fi prea ambițios și complex. Luați în considerare împărțirea proiectului în proiecte mai mici.

Scrierea unei declarații simple de scop și obiectiv asigură faptul că v-ați adunat date cheie, cum ar fi livrările, durata și bugetul - și ca tu și echipa ta sunteți de acord cu privire la concentrarea eforturilor tuturor. Aceste activități sunt de natură să apară înainte de a deschide vreodată un fișier Microsoft Project.

2.2. Planificarea

Când veți înțelege scopul și domeniul unui proiect, puteți începe să stabiliți pașii pe care trebuie să îi faceți pentru a atinge obiectivul. Căutați în primul rând cele mai importante etape și apoi împărțiți fiecare etapă într-o succesiune logică de pași.

Planificarea resurselor este un aspect de planificare a întregului proiect. Resursele pot include echipamentele cu disponibilitate redusă, materiale, lucrători individuali și grupuri de muncitori. Luați în considerare diverse programe și probleme, cum ar fi orele suplimentare, vacanțele și resursele care sunt partajate între proiecte. Timpul, banii și resursele sunt strâns legate între ele. Aveți posibilitatea să economisiți timp folosind mai multe resurse, dar de obicei resursele costă bani. Aveți nevoie să înțelegeți ordinea priorităților între timp, calitate și bani.



Vechea zicală este adevărată: dintre timp, buget sau calitate, alegeți două. Dedicând resurse (care de obicei devin costuri) unei planificări/program îi poate scădea durata dar pot, de asemenea, să cauzeze pierderi de control al calității. Extinzând durata, se poate îmbunătăți calitatea dar, de obicei, provoacă conflicte de resurse și costuri suplimentare. Microsoft

Project te ajută să vezi schimburile dintre aceste trei criterii importante pe durata de viață a unui proiect.

Planificarea este punctul în care veți începe să introduceți date în Microsoft Project și să vedeți cum proiectul vostru prinde contur. Figura 1.6 arată o planificare inițială Microsoft Project.

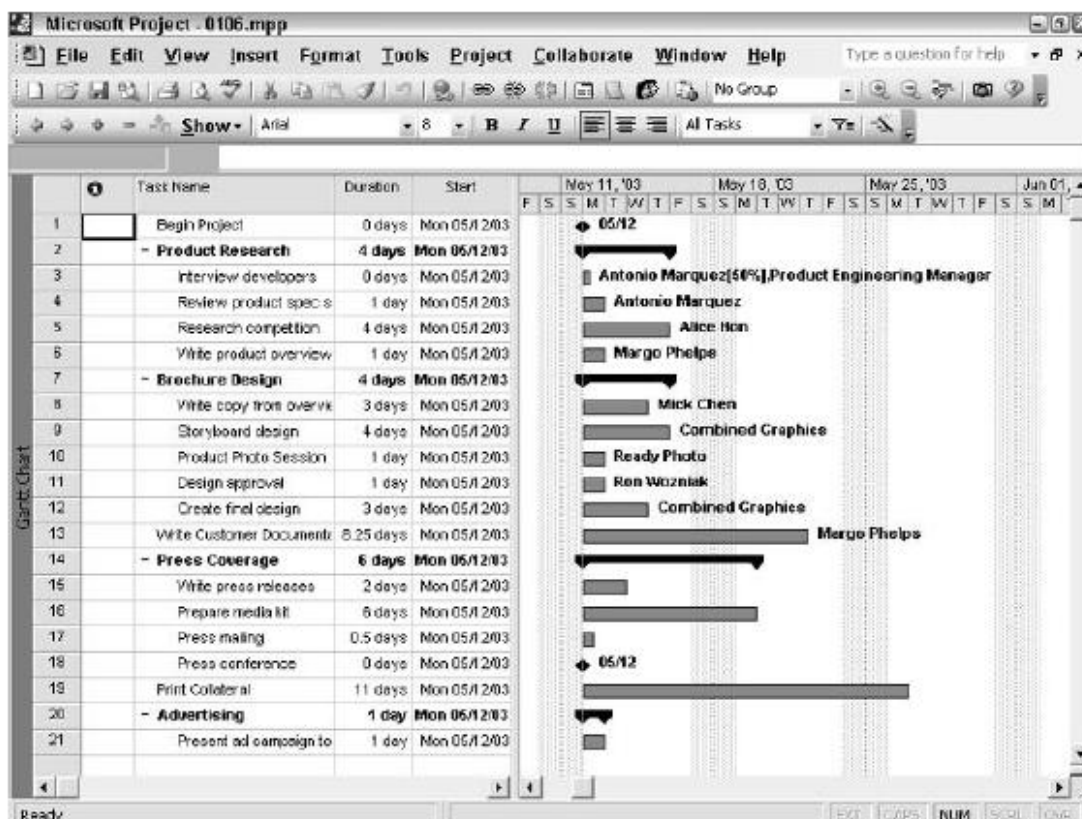


Figura 1-6: Formatul unei planificări Project arată clar diversele faze ale proiectului. Dependențele dintre activități nu au fost încă stabilite; fiecare activitate începe la același moment de timp, ceea ce nu este întotdeauna posibil.

2.3. Revizuirea

În cea mai mare parte a timpului, puteți trimite un prim proiect de program la diverși manageri sau colaboratori pentru aprobare, astfel încât să puteți rafina programul bazat pe diferiți factori. Puteți folosi caracteristicile de raportare ale Microsoft Project pentru a genera mai multe proiectele din planul dvs.

Fiți pregătiți să vă revizuiți planul după ce fiecare are câte o șansă de a-l revizui. Este posibil să doriți să creați și să salvați mai multe fișiere de proiect pentru a genera scenarii what-if bazate pe intrările pe care le primiți. Văzând planurile din diverse perspective se creează o modalitate foarte bună de a profita de capacitatea proiectului.

Găsirea soluțiilor pentru conflictele din calendar și alocarea resurselor este un alt aspect de planificare și de revizuire. Proiectul vă ajută să indicați aceste conflicte, care pot include următoarele:

- Un membru al echipei sau o resursa, care este rezervată în mai multe în același timp
- O sarcină care începe înainte ca o altă sarcină să-i preceadă
- O utilizare neobișnuit de mare a echipamentelor scumpe într-o singură fază, ce este îngrijorătoare pentru bugetul dvs.

Când planul proiectului vă pare solid, puteți face o fotografie a acestuia, numită linie de bază, în raportul în care puteți urmări progresul lui real.

2.4.Urmărirea

Ar trebui să încercați să vă solidificați metodele de urmărire înainte de a începe proiectul

Adresați-vă următoarele întrebări:

- Doriți să vă urmări progresul o dată pe săptămână sau o dată pe lună?
- Participanții proiectului urmăresc propriul lor lucru sau pur și simplu un raport de progres pentru dvs.?
- Vrei să rulați aceste mici rapoarte într-una singură, raport mai puțin detaliat pentru management?

Știind cum aveți de gând să vă urmări progresele înregistrate de proiect, și cine trebuie să știe ce și când, ajutați echipa să stabilească mecanisme eficiente de urmărire de la început; acesta reduce frustrarea. Programul Microsoft Project prezentat în Figura 1.7 utilizează vizualizarea Tracking Gantt pentru a arăta inițială linie de bază (în partea de jos a fiecărei sarcini) urmărite împotriva actualului progres (bara de sus a fiecărei sarcini).

2.5. Învățarea din greșeli

Studiul managementul proiectelor software nu este ca învățarea utilizării unui procesor de text. Management de proiect presupune conceptual straturi care transcend instrumentele și caracteristicile software-ului. Pentru a avea experiența și înțelepciunea de a utiliza aceste caracteristici în mod eficient se utilizează repetat. Probabil nu veți fi un utilizator expert Microsoft Project imediat. Trebuie să lucrați unul sau mai multe proiecte înainte de a cunoaște cu adevărat cel mai eficient mod de a introduce informații despre proiectul dumneavoastră. Trebuie să vă așteptați ca în timp să dezvoltați metode eficiente de

urmărire. Nu vă faceți griji, v-a lua timp să învățați tot ce știți despre gestionarea proiectelor. Dacă ve-ți fii atenți la ce se întâmplă în timpul proiectelor, când implementați pentru prima data programe de Microsoft Project, puteți învăța din greșelile dumneavoastră.

Microsoft Project vă permite să vă revizuiți proiectele și să vedeți clar unde ați estimat incorect, ați făcut ajustările prea lent, sau nu ați împărțit fazele în părți administrabile. Proiectul păstrează programul original într-un singur fișier, alături de linii de bază intermediare și programul final urmărit. Atunci când planificați proiectele viitoare, puteți utiliza vechile linii de bază pentru a ajuta la măsurarea duratei de sarcini și costul anumitor elemente și pentru a ști câte resurse sunt necesare.

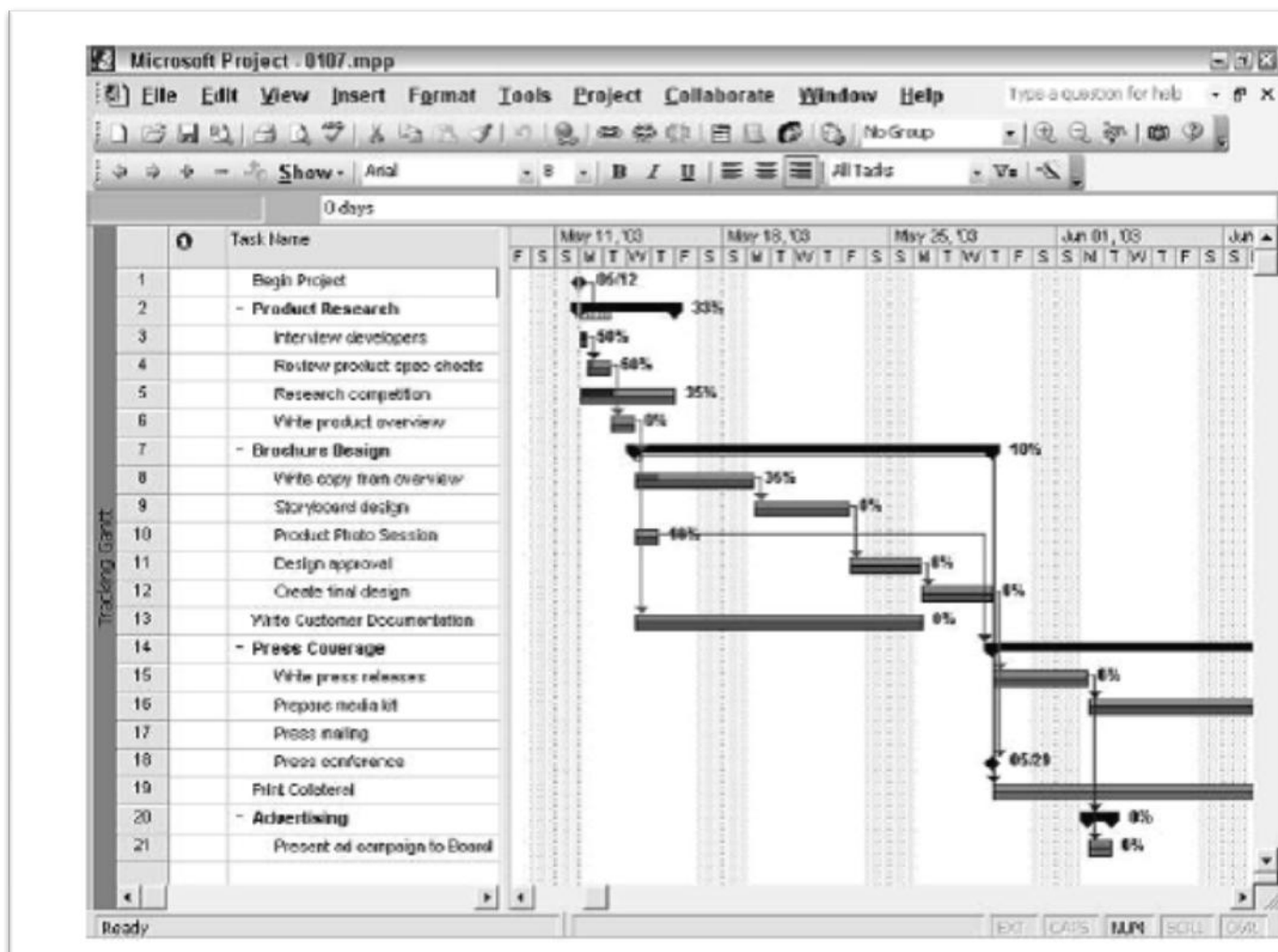


Figura 1.7: Partea întunecată a fiecărei bare de sarcini superioare, precum și procentul figurii din dreapta a fiecărei sarcini superioare indică procentul fiecărei sarcini care este complet.

În final, veți fi un manager de proiect de succes și mai eficient. Puteți cu ușurință arăta șefului dvs. acțiunile specifice pentru a evita problemele și a furniza soluții. În plus, veți avea

instrumentele necesare pentru a vă ajuta și pentru ca managerul dvs. să înțeleagă problemele cu care v-ați confruntat în a primi sprijinul dorit.

Explorarea mediului Microsoft Project

1. O primă privire asupra proiectului
 - 1.1. Începutul proiectului
 - 1.2. Examinarea vizualizării Gantt Chart
 - 1.3. Introducerea informațiilor

Microsoft Project a parcurs un drum lung în ultimii ani. Acum antrenează o interfață care face gestionarea unui proiect aproape la fel de ușor ca și menținerea calendarului dvs. Dacă sunteți un utilizator a altor produse Microsoft 2003, ca Word sau Excel, meniurile și instrumentele care sunt în Proiect ar trebui să arate ca cele vechi. Deși diferitele vizualizări ale proiectului pot fi un pic copleșitoare inițial, acestea permit selectarea perspectivei de care aveți nevoie pentru a monitoriza progresele înregistrate de proiect la un moment dat.

Acest capitol introduce mediul Proiectului, instrumentele principale pe care Microsoft Project le pune la dispoziție. Puteți practica selectarea între diverse vizualizări, să lucrați cu unele instrumente și elemente de pe ecran, care se pot utiliza pentru a crea grafice.

1. O primă privire asupra proiectului

Două versiuni de Microsoft Project 2003 vor fi disponibile. Puteți achiziționa Project 2003 Standard sau Project 2003 Professional. Aceste produse diferă numai în modul în care acestea susțin Project Server, acesta fiind instrumentul de gestionare proiectelor Web.

1.1. Începutul proiectului

Când deschideți Microsoft Project din fișierul *Programs* a meniului *Windows Start*, inițial se afișează ecranul principal pentru Project 2003, așa cum se arată în figura 2-1. În partea stângă, veți vedea noul panou *Getting Started*, care este comună și pentru produsele din Office 2003. Panoul *Getting Started* ajută utilizatorii să deschidă fișiere, să înceapă un nou proiect, și, dacă este conectat la Internet, să obțină informații despre Project 2003 de la Microsoft Office Online, care oferă informații actualizate, în plus față de cele din Project.

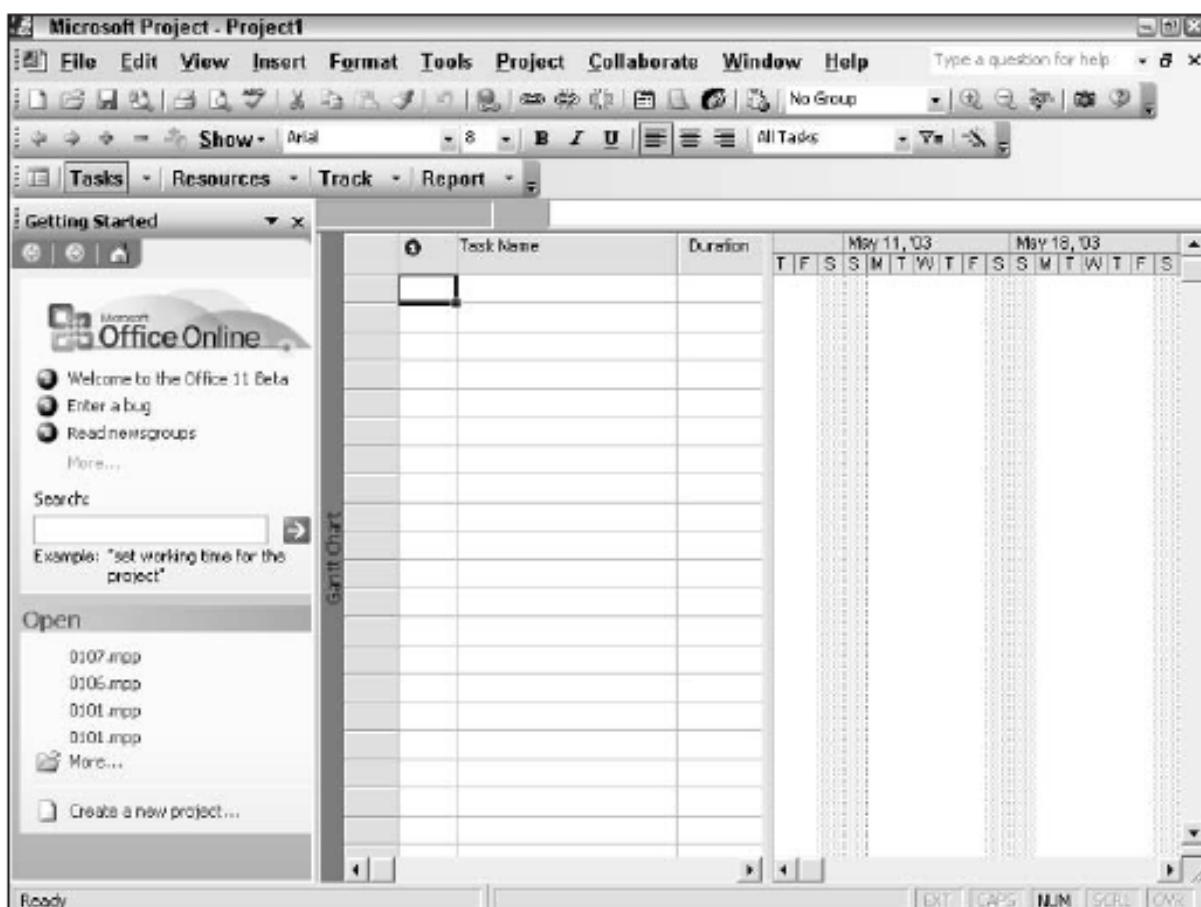


Figura 2.1: Primul ecran de la începerea proiectului pare familiar pentru că arată panoul *Getting Started*, ce apare și în celelalte produse Office 2003.

De asemenea, puteți deschide Microsoft Project apăsând dublu-click pe orice fișier aparținând acestuia. Fișierele sunt salvate cu extensia. *mpp*.

Odată inițiat un proiect, Project Guide, ce are ca obiectiv de baza interfața cu utilizatorul, vă ajută să construiți proiecte și înlocuiește panoul *Getting Started* (a se vedea figura 2.2). Project Guide este compus din ambele panouri Project Guide din partea stângă a ecranului și cea din bara de instrumente, care apare puțin mai sus de panoul Project Guide.

Project Guide toolbar

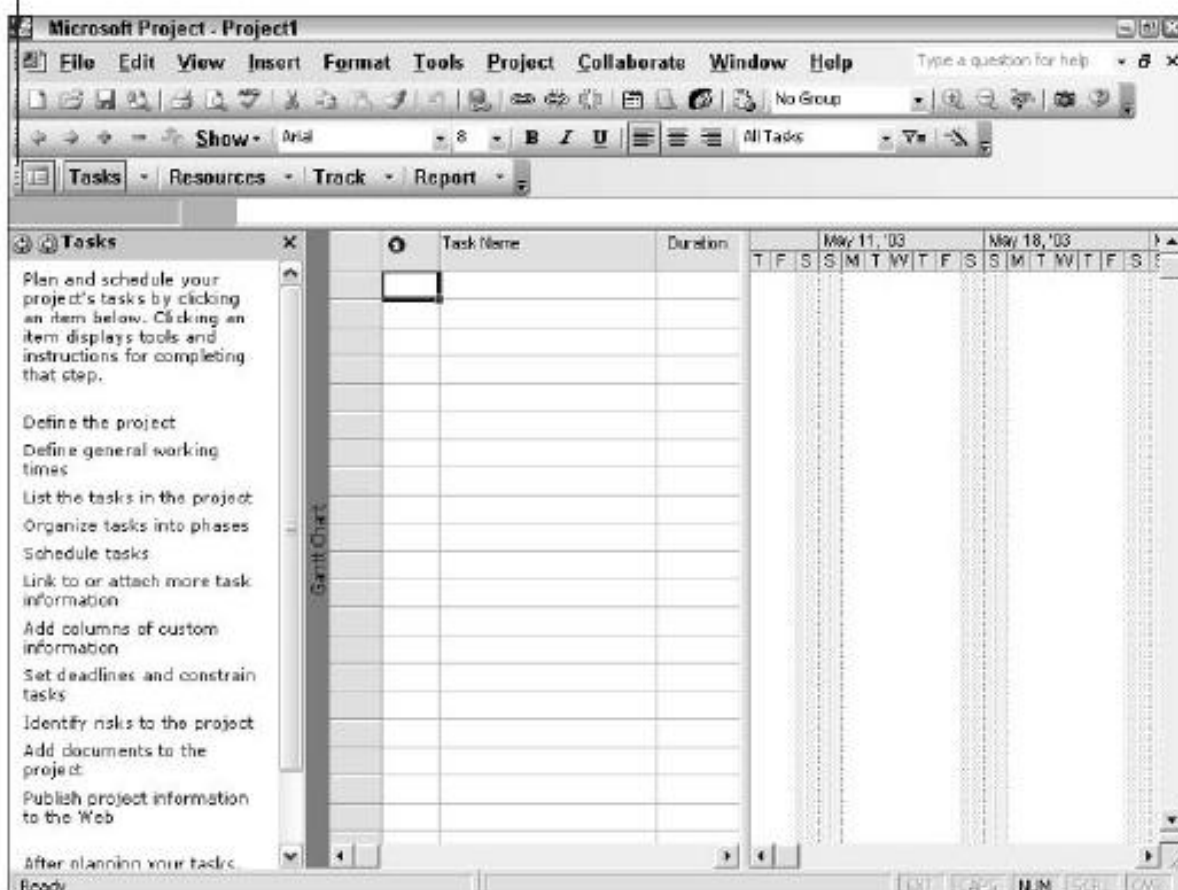


Figura 2.2: Project Guide vă ajută să vă construiți proiectul. Butoanele din bara de instrumente controlează informațiile ce apar în panoul Project Guide.

Pentru a afișa bara de instrumente a panoului Project Guide, dați clic-dreapta pe oricare instrument și alegeți Display Project Guide.

În acest moment puteți utiliza bara de instrumente Project Guide și panoul Project Guide pentru a începe construirea proiectului. Apăsati un buton din bara de instrumente pentru a începe lucru în suprafața asociată. Opțiunile ce apar pe panoul Project Guide se schimbă, corespunzător cu butonul selectat.

Atunci când apăsați pe un link din Project Guide, o fereastră *wizard* se deschide și vă îndrumă spre procesul pe care l-a stabilit link-ul. De exemplu, dacă apăsați pe butonul de sarcini a barei de instrumente Project Guide, apoi dați clic pe link-ul *Define*, o fereastră *wizard* alcătuită din trei pași vă îndrumă spre inițierea proiectului. Primul pas vă ajută să stabiliți data de început pentru proiectul dvs. După setarea datei, apăsați săgeata dreaptă din partea de sus a panoului sau, din partea de jos a panoului, faceți clic pe link-ul *Save* și mergeți la pasul al doilea pentru a continua (vezi Figura 2-3). La pasul 2 se stabilește dacă veți folosi Project Server. La pasul 3 va întoarceți la Project Guide.



Figura 2-3: Fereastra wizard a proiectului ce vă îndrumă în 3 pași începerea proiectului.

Dacă dați clic pe link-ul *Define general working times*, Project Guide vă ajută sa stabiliți calendarul pentru proiectul dvs. (vezi Figura 2-4).

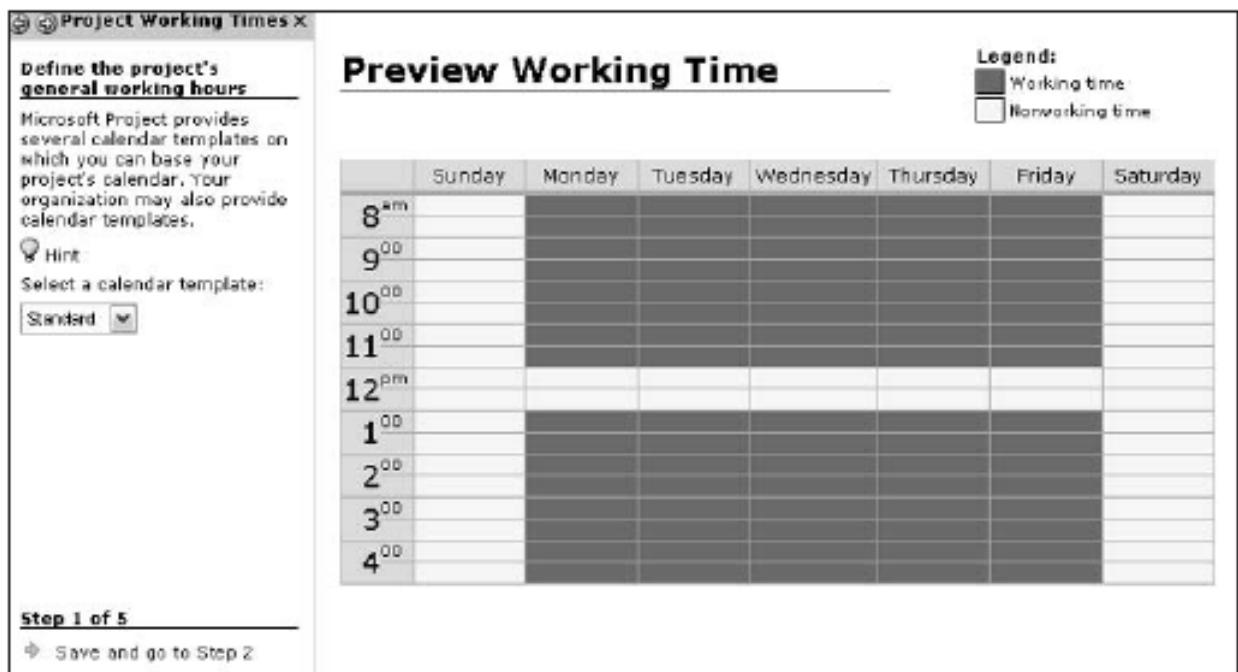


Figura 2-4: Când dați clic pe link-ul *Define general working times*, Project Guide vă ajută sa stabiliți calendarul pentru proiectul dvs.

Dacă faceți clic pe butonul Report din bara de instrumente, veți găsi un link în panoul Project Guide, care vă permite să imprimați ceea ce vizualizați – vizualizarea curentă Print ca un raport de legătură (a se vedea figura 2-5). Cele patru etape vă ajută să realizați următoarele:

- Determinarea numărului de pagini a raportului
- Modificați dimensiunea raportul prin modificarea elementelor, cum ar fi de timpul sau de coloanele
- Configurați antetul, subsolul și legenda
- Setarea altor opțiuni pentru a modifica marginile, note de imprimare, configurarea pauzelor paginii manualului și altele

De asemenea, puteți previzualiza raportul pe ecran înainte de imprimare.

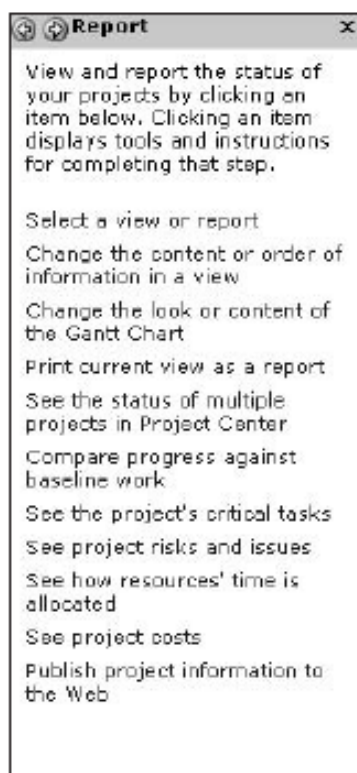


Figura 2.5: Noua vizualizare de imprimare prezentată ca un link *Report* ce vă îndrumă în 4 pași spre a imprima ceea ce vedeți pe ecran.

Dacă decideți că nu doriți să utilizați Project Guide, puteți ascunde panoul și bara de instrumente. Pentru a ascunde temporar panoul, faceți clic pe X în colțul din dreapta-sus a panoului. Pentru a ascunde temporar bara de instrumente, faceți clic dreapta pe oricare din instrumente și faceți clic pe Project Guide pentru a elimina semnul de selectare de lângă aceasta.

Pentru a dezactiva caracteristica Project Guide în întregime, deschideți caseta de dialog Options (alegeți Tools ⇨ Options) și faceți clic pe tab-ul Interface. Apoi, îndepărtați semnul de selectare din casuța Display Project Guide.

După ce ați ascuns panoul, se vede ecranul gol al proiectului în vizualizarea Gantt Chart, așa cum se vede în figura 2.6.

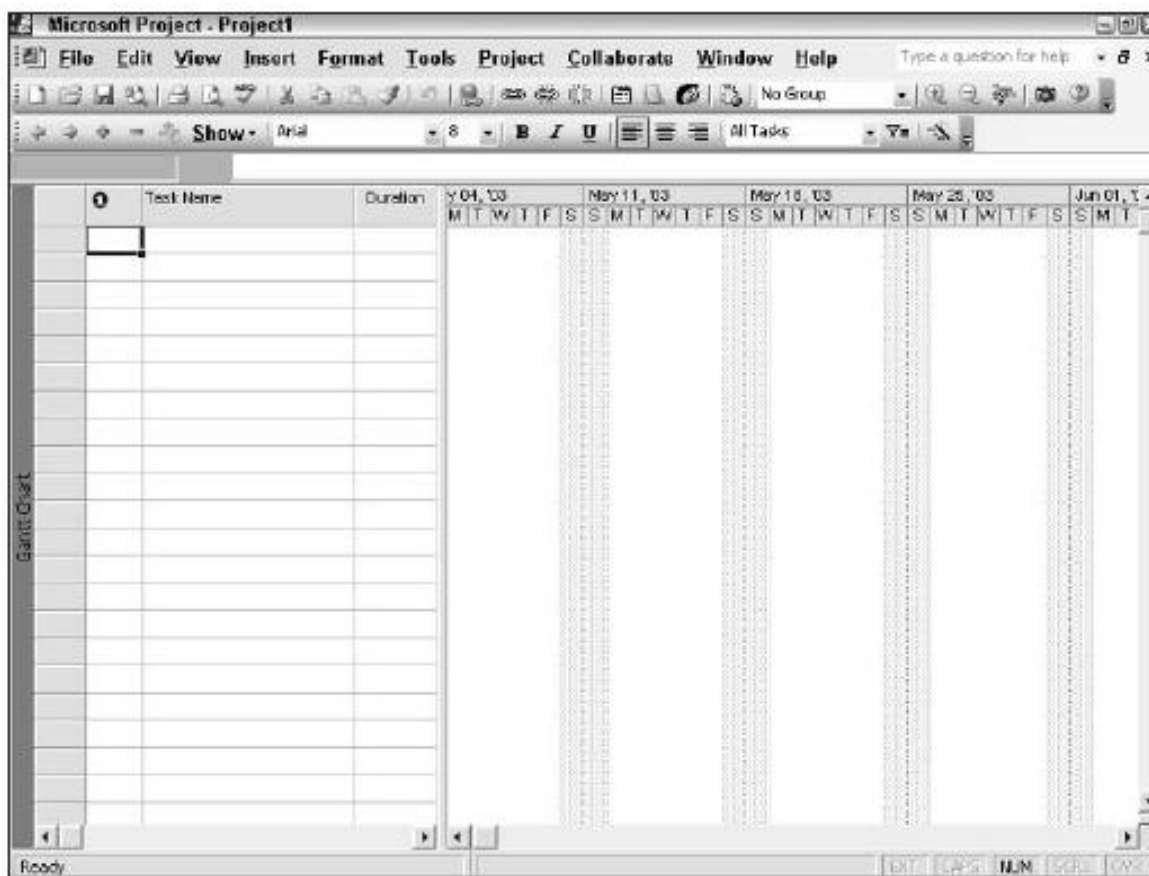


Figura 2.6: Un proiect gol nu conține informații despre proiect. Când introduceți informații în vizualizarea Gantt Chart, panoul despărșit afișează date, atât textual cât și grafice.

Proiectul deschide întotdeauna un nou proiect în vizualizarea Gantt Chart. Aceasta vizualizare oferă o multitudine de informații despre proiectul dumneavoastră instantaneu. În majoritatea vizualizărilor de tabel, veți găsi un ajutor pentru completare, pe care îl puteți utiliza pentru a popula coloane, exact cum se folosește în Excel.

1.2. Examinarea vizualizării Gantt Chart

Vizualizarea Gantt Chart are două secțiuni principale: tabelul Gantt și graficul Gantt. După ce introduceți sarcina de informații, tabelul Gantt (în panoul din stânga) deține coloanele de informații despre proiectul dumneavoastră, cum ar fi în numele sarcinii, durata, data de început și altele. Gantt Chart (în panoul din dreapta) este o reprezentare grafică, care vă ajută să vedeți calendarul și relațiile dintre activități, după cum se arată în figura 2.7.

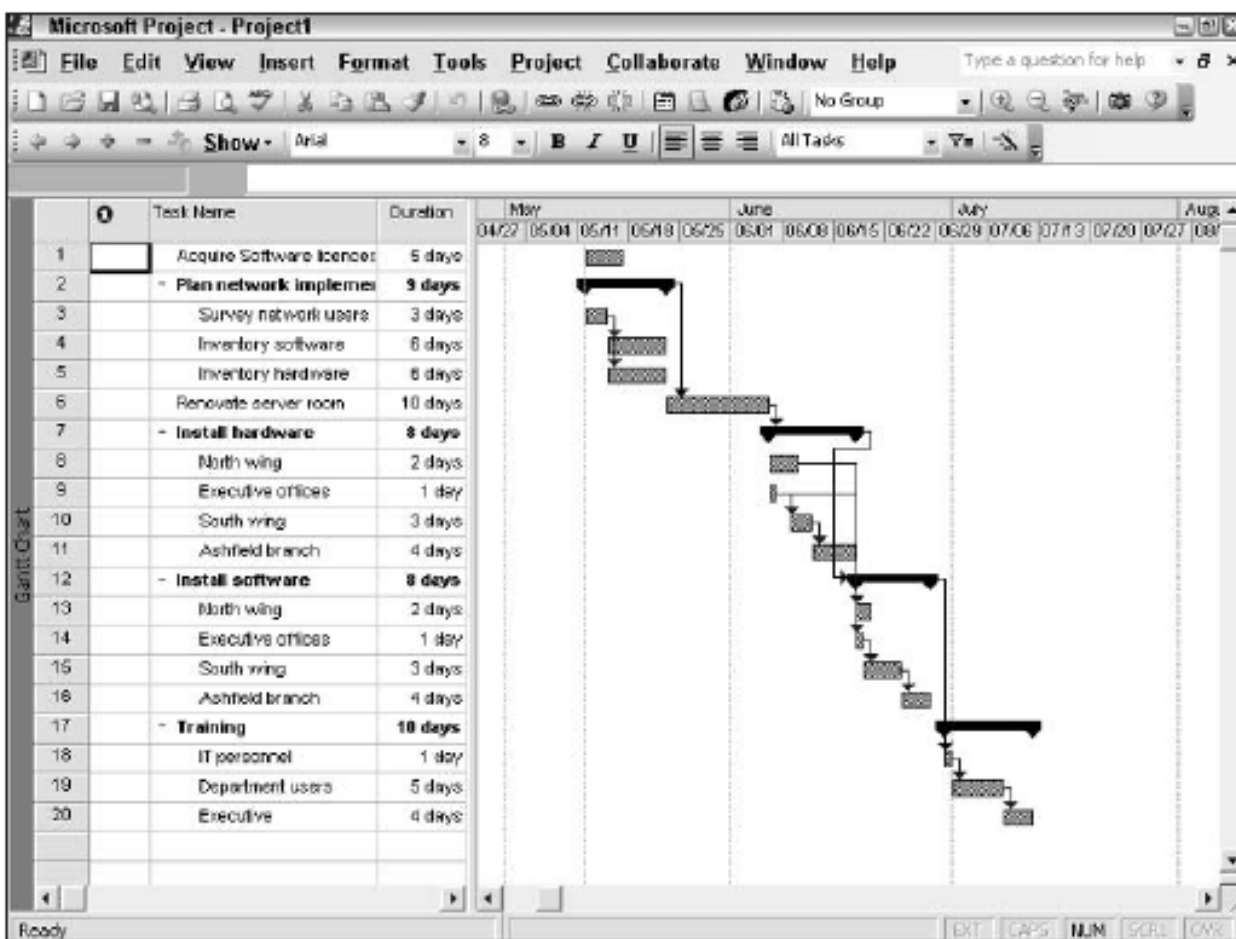


Figura 2.7: Un exemplu de proiect cu detalii ale activităților în tabelul Gantt și bare, reprezentând sarcini în Gantt Chart.

Scala temporală din partea de sus a Gantt Chart acționează ca un calendar orizontal. Gândiți-vă la ea ca la o rigla în care desenați sarcinile proiectului. În loc de marcă în inch, aceasta rigla marchează orele, zilele, săptămânile și lunile proiectului. Proiectul va permite să afișați până la trei dimensiuni temporale în partea de sus a Gantt Chart-ului – scala de sus, mijloc și de jos. În Figura 2.7, veți vedea două dimensiuni de timp. Partea superioară a scării temporale arată lunile și partea de jos indică săptămânile. Dimensiuni multiple de timp vă ajută să vedeți mai multe niveluri de temporizare în același timp, cum ar fi ziua și ora sau luna, săptămâna și ziua.

Puteți să vă personalizați scala temporală pentru a mări sau a reduce cantitatea de informații care apar în partea dreaptă a Gantt Chart-ului sau pentru a arăta mărimi neobișnuite de timp, cum ar fi o treime din luna. În Figura 2.7, este personalizată scala de timp pentru a ilustra incrementările săptămânilor. Faceți dublu-clic pe scala de timp pentru a afișa caseta de dialog a acesuia. Aveți posibilitatea de a ajusta setările pentru toate cele trei dimensiuni de timp din cadeta de dialog Timescale. De asemenea, rețineți că Proiectul utilizează setările implicite pentru numărul de ore într-o zi lucrătoare, zile într-o săptămână, și așa mai departe. Pentru a ajusta aceste setări pentru a afișa sau a ascunde zilele nelucrătoare, aveți posibilitatea să utilizați setarea de Non-working Time a tab-ului din caseta de dialog Timescale.

Puteți modifica ceea ce vedeți pe ecran în vizualizarea Gantt Chart și Proiectul duce aceste modificări la celelalte vizualizări. După ce practicați deplasarea între aceste vizualizări, puteți vedea informațiile despre

sincronizare, de buget, sau resursele asignate în detaliu, sau puteți doar să vă uitați la imaginea întreaga. De asemenea, puteți personaliza ceea ce arată fiecare vizualizare. De exemplu, puteți folosi divizarea ce rulează între tabelul Gantt și graficul Gantt pentru a ajusta spațiul pe care fiecare panou îl ocupă. Mutând această divizare spre dreapta, scoate în evidență mai multe coloane a datelor proiectului în tabelul Gantt. Mutând divizarea spre stânga, se afișează mai multe bare de sarcini ale proiectului în graficul Gantt.

În plus, pentru a modifica dimensiunile fiecărui panou afișat pe ecran, puteți mări sau micșora pentru a vedea incremente de timp mai mari sau mai mici pentru diferite perspective a proiectului dvs. Aveți posibilitatea să vedeți incremente mai mici de timp în Gantt Chart, făcând clic pe butonul Zoom In, sau vă puteți vedea incremente mai mari de timp dând clic pe butonul Zoom Out. O perspectivă zilnică, pe o perioadă de trei ani vă permite să gestionați sarcini de zi cu zi, întrucât o reprezentare trimestrială a proiectului dvs. poate fi mai utilă atunci când este vorba de probleme destul de mari în gestionarea echipei.

Observați că cele două panouri a vizualizării Gantt Chart au propriile seturi de bare de navigare, în partea de jos a ferestrei. Pentru a efectua acțiuni pe informații, trebuie să utilizați bara de navigare corespunzătoare și selectați obiectele în panoul corespunzător.

1.3. Introducerea informațiilor

Diferite vizualizări sau părți de vizualizare din proiect, precum tabelul Gantt, folosesc o interfață comună în stilul foaie de calcul tabular. Informații apar în coloane și în rânduri. Intersecția unei coloane cu un rând este o celulă individuală. Fiecare sarcină din proiect are un număr de identificare, care este indicat de numerele ce rulează în partea stângă a foii de calcul. Aveți posibilitatea de a introduce informații fie în căsuțele de dialog sau direct în celule. Când selectați o celulă, la bara de intrare afișează informațiile din celulă.

Când apăsați Delete, Proiectul șterge doar celulele selectate. Prioritar Project 2002, se șterge întregul rând în locul unei singure celule.

Dacă ați folosit vreodată Microsoft Excel sau una dintre celelalte programe de calcul tabular populare, știți deja cum să introduceți și să editați informații în proiect. Când începeți să tastați într-o celulă, punctul de inserare apare în celula din dreapta a oricărui text pe care îl introduceți. Pentru a edita textul într-o celulă, faceți clic o dată pentru a selecta celula și apoi apăsați F2, punctul de inserare apare în partea din dreapta a textului din celulă. Dacă faceți clic a doua oară, punctul de inserare apare în celula de la locația unde ați făcut clic a doua oară.

În timp ce introduceți informații într-o celulă, de asemenea, informațiile apar în bara de început, care rulează de-a lungul părții de sus a ecranului direct în bara de instrumente de formatare. Bara de început din Proiect este folosită cu același scop în Excel. Puteți tasta alt text sau edita cel existent printr-un clic oriunde în cadrul textului. Două butoane în partea stângă a barei (un X și un marcat selectat) vă permit să anulați sau să acceptați intrarea, ca în Figura 2.12.

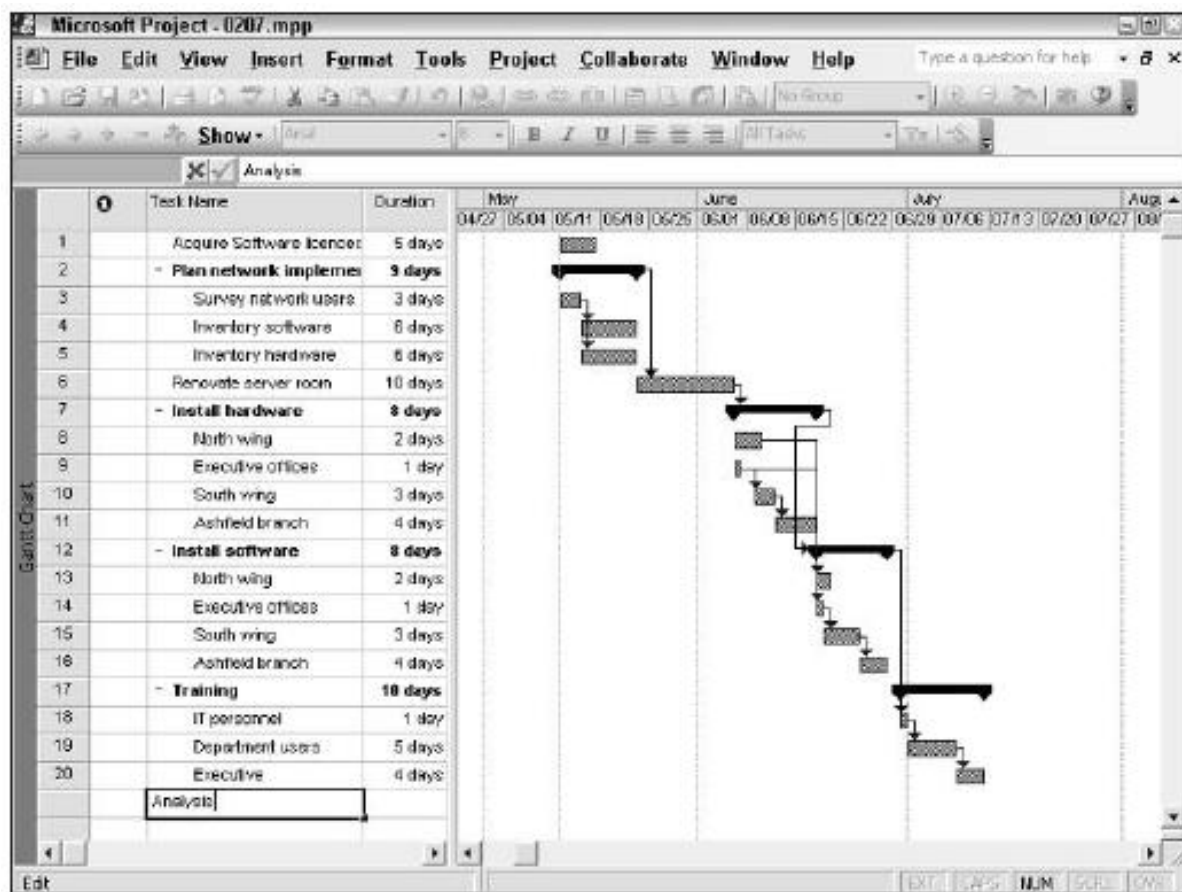


Figura 2.12: Aveți posibilitatea de a introduce sau a edita textul în celule individuale sau în Entry bar.

Crearea unui nou proiect

1. Adunarea informațiilor
 - 1.1. Determinarea sarcinilor detaliate
 - 1.2. Stabilirea limitelor de timp
 - 1.3. Specificarea resurselor
 - 1.4. Analizarea dependentelor
2. Stabilirea informațiilor de baza pentru Proiect
3. Calendarele Project
 - 3.1. Stabilirea opțiunilor calendarului
 - 3.2. Setarea opțiunilor planificării
 - 3.3. Crearea unui nou calendar
 - 3.4. Introducerea sarcinilor
4. Adăugarea Subtasksurilor
 - 4.1. Salvarea fișierelor ca șabloane
 - 4.2. Protejarea fișierelor
5. Lucrul cu o schiță de proiect
 - 5.1. Ajustarea sarcinilor într-un plan

5.2. Copierea sarcinilor

5.3. Afișarea și ascunderea sarcinilor

Acum, că aveți unele concepte de management de proiect și ați trecut cu vederea mediul Proiectului, sunteți gata de a crea primul program. Mai întâi trebuie să adunați informații relevante despre proiectul dumneavoastră. Apoi, puteți să deschideți un nou proiect fișier și începeți să vă construiți proiectul de sarcini prin utilizarea unui simplu contur ca structură.

4. Adunarea informațiilor

Diferite elemente trebuie să fie la locul lor înainte de a putea începe să se construiască un proiect. În primul rând, va trebui să înțelegeți obiectivul general și scopul proiectului pentru a vedea clar pașii ce se află între dvs. și acel obiectiv. Principalele etape ale proiectului sunt un mod bun pentru a începe. Nu vă faceți griji în legătură cu ordinea sarcinilor în acest moment- doar notați toate domeniile de activitate importante. De exemplu, considerați un proiect de organizare a întâlnirii anuale pentru compania dumneavoastră. Puteți urmări următorii pași:

- Rezervă spațiu de întâlnire
- Schema de vorbitori
- Aranjarea echipamentelor audiovizuale
- Comandarea mâncării
- Trimite invitații de participare
- Trimite mail pentru rapoartele anuale

4.1. Determinarea sarcinilor detaliate

Dupa ce ați pregătit o listă a sarcinilor majore, împărțiți-le pe acestea în sarcini mai detaliate. Luați unul din elementele listei – de exemplu “Comandă mâncare” – și gândiți-vă cum puteți împărți această sarcină. Cât de în detaliu ar trebui să ajungeți? În continuare este prezentată o posibilă împărțire a sarcinii “Comandă mâncare”:

Creați un buget.

- Stabiliți un meniu.
- Selectați o firmă de furnizare.
 - Trimiteți cererile pentru oferte.
 - Primiți toate propunerile.
 - Evaluați propunerile și încheiați contractul cu firma câștigătoare.
- Dați furnizorului numărul total de persoane.
- Confirmați furnizorul cu o săptămână înaintea întâlnirii.

Ați putea face același lucru fără a detalia sarcina “Selectați o firmă de furnizare”? Aveți nevoie de mai multe detalii pentru sarcina “Creați un buget”? Aceste decizii depind de dumneavoastră, în funcție de

cunoașterea pe care o aveți asupra proiectului și asupra procedurilor ce trebuie efectuate. În orice caz, trebuie să țineți cont de următoarele puncte:

- Creați sarcini care să vă amintească de acțiunile majore, dar nu vă supraîncărcați cu elemente atât de detaliate încât urmărirea planificării să devină o slujbă full-time. Acesta este scopul listelor zilnice de sarcini.
- Includeți puncte de referință pentru a marca anumite puncte în proiectul dumneavoastră. De exemplu, sarcina “Evaluati propunerile și încheiați contractul cu firma câștigătoare” din sarcina generală “Selectați o firmă furnizoare” este un punct de referință – ea marchează un punct în timp până la care vreți să fi fost luată o decizie majoră. Dacă acel moment vine și trece și nu ați selectat firma furnizoare, lipsa acestui termen limită va afecta alte sarcini ulterioare? Dacă da, includerea acelui punct de referință ar putea fi vitală pentru succesul dumneavoastră.
- Includeți sarcini despre care management-ul ar trebui să știe, pentru că veți folosi Planificarea proiectului (Project schedule) pentru a raporta progresul. Dacă șeful dumneavoastră vrea să vadă dacă ați trimis un ordin de cumpărare furnizorului pentru noul departament de Contabilitate, s-ar putea să vreți să includeți acea sarcină (chiar dacă nu credeți că acest nivel de detaliu este important).

4.2. Stabilirea limitelor de timp

Dupa ce v-ați făcut o idee despre sarcinile care sunt implicate în proiectul dumneavoastră, trebuie să aveți o idee despre timpul necesar acestor sarcini. Ar trebui să acordați două săptămâni pentru ca furnizorii să răspundă cu ofertele lor? Nu, dacă aveți doar trei săptămâni la dispoziție pentru a organiza întâlnirea. Este posibil să vreți să abordați determinarea timpilor necesari pentru sarcini construind un program inițial în proiect, atribuind intervale de timp pentru sarcini și văzând cât de aproape puteți fi de termenul limită. Dacă sunteți foarte departe, puteți să reveniți și să modificați timpul pentru sarcini individuale, până când planificarea dumneavoastră funcționează.

ATENȚIE!

S-ar putea să fiți tentat să reduceți timpul alocat unor sarcini, pentru a le face să se încadreze în termenul limită, dar această abordare tinde să producă o planificare nerealistă. Care este soluția? Folosiți planificarea inițială pentru a-l convinge pe șeful dumneavoastră că aveți nevoie de mai mult timp, mai mulți bani sau mai multe resurse pentru a termina acest proiect la timp. Dacă șeful vrea să reducă timpul de la o anumită sarcină pentru a satisface termenul limită, ați avea motive să cereți ajutor suplimentar.

În acest stadiu inițial al planificării, obțineți orice informație de care aveți nevoie pentru atribuirea de timp fiecărei sarcini. De exemplu, contactați vânzătorii sau subcontractanții pentru a obține estimările lor de timp, de care aveți nevoie să se reflecte în planificarea dumneavoastră. Lăsați în seama Project să vă arate dacă estimările dumneavoastră funcționează într-o planificare generală.

4.3. Specificarea resurselor

Înainte de a construi un “Project schedule”, trebuie să înțelegeți ce resurse vă sunt disponibile, precum și costurile lor. Nu trebuie să știți neapărat aceste resurse după nume, dar ar trebui să știți, de exemplu, că proiectul dumneavoastră are nevoie de 3 ingineri la un preț de 75\$ pe oră și de un echipament de deplasare cu un pret zilnic de închiriere de 450\$.

Trebuie să identificați aceste resurse și să le atribuiți unor sarcini individuale, în partea inițială a procesului de planificare a proiectului. Aflați tot ce puteți despre disponibilitatea acestor resurse : Sunt unele resurse disponibile doar pentru jumătate din perioada acordată proiectului dumneavoastră? Toți inginerii vor fi nedisponibili în timpul celei de-a treia săptămâni din august din cauza unei conferințe profesionale? Analizați costul și disponibilitatea resurselor pe cât posibil la începutul construirii proiectului.

4.4. Analizarea dependențelor

În sfârșit, înainte de a introduce informații legate de proiect într-o planificare, fiți conștient de relațiile dintre sarcini. Directorul executiv trebuie să aprobe meniul înainte ca dumneavoastră să angajați furnizorii? Vi se cere să așteptați trei săptămâni după ce ați depus o cerere de aprobare, înainte să începeți construirea unei clădiri? Dacă proiectul dumneavoastră întâmpină probleme în ceea ce privește ordinea și relațiile dintre sarcini, vă veți scuti de câteva dureri de cap și veți construi o planificare mai realistă dacă puteți identifica aceste obstacole acum.

5. Stabilirea informațiilor de bază pentru Proiect

Folosiți caseta de dialog **Project Information** prezentată în Figura 3-3, pentru a furniza informații de bază despre noul proiect pe care vreți să-l realizați. Dacă această casetă nu apare automat, selectați **Project->Project Information** pentru a o afișa.

The screenshot shows a 'Project Information for Project1' dialog box. It has several input fields: 'Start date' (Mon 05/26/03), 'Current date' (Mon 05/26/03), 'Finish date' (Mon 05/26/03), 'Status date' (NA), 'Schedule from' (Project Start Date), 'Calendar' (Standard), and 'Priority' (500). There is a checkbox for 'All tasks begin as soon as possible'. Below these is a section for 'Enterprise Custom Fields' with a table that has two columns: 'Custom Field Name' and 'Value'. At the bottom are buttons for 'Help', 'Statistics...', 'OK', and 'Cancel'.

Figura 3.3: Caseta de dialog Project Information descrie informații de bază despre fiecare proiect.



Tip

Puteți face caseta de dialog **Project Information** să apară automat de fiecare dată când începeți un nou proiect, bifând opțiunea “**Prompt for project info for new projects**” din tab-ul **General** din caseta de dialog **Options**. Selectați **Tools->Options** pentru a deschide caseta de dialog.

Puteți introduce următoarele opt tipuri de informații în caseta de dialog Project Information:

- **Data începerii (Start date):** Dacă stabiliți o dată de început pentru proiect, toate sarcinile încep în acea dată, până când le atribuiți timp sau dependențe între ele.
- **Data terminării (Finish date):** Dacă știți termenul limită al proiectului dumneavoastră, puteți să-l introduceți în această casetă și apoi să lucrați pornind din acest punct pentru a vă planifica proiectul. Trebuie să schimbați setarea din câmpul “Schedule from” pentru a face această opțiune disponibilă.
- **Planifică de la (Schedule from):** Puteți construi planificări de la sfârșit la început setând câmpul pe opțiunea “Project Finish Date”. Alternativ, puteți să vă construiți planificarea de la data de start înainte acceptând opțiunea implicită, “Project Start Date”.
- **Data curentă (Current date):** Project folosește setările de timp ale calculatorului dumneavoastră pentru a completa automat acest câmp. Pentru a folosi o altă dată, modificați data în acest câmp. Puteți modifica această setare pentru a genera rapoarte care să furnizeze informații despre proiectul dumneavoastră la o anumită dată, sau puteți să vă întoarceți și să urmăriți progresul proiectului dumneavoastră de la o dată anterioară.
- **Status date:** Acest câmp efectuează calcule pentru valorile câștigate și identifică valoarea ce trebuie completată în caseta de dialog Update Project. Status date permite de asemenea Proiectului să plaseze linii de progres în proiectul dumneavoastră. Dacă lăsați câmpul Status date setat pe NA, Project îl setează ca fiind data curentă a calculatorului dumneavoastră.
- **Calendar:** Puteți selecta calendarul pe baza căruia să vă realizați planificarea. “Standard calendar” este implicit – planifică lucrul timp de opt ore pe zi, cinci zile pe săptămână.
- **Prioritate (Priority):** Puteți să stabiliți o prioritate pentru fiecare proiect în plus față de stabilirea priorităților pentru sarcini – o valoare numerică între 1 și 1000. Nivelul de prioritate al proiectului are un rol atunci când folosiți resurse partajate între mai multe proiecte. Stabilirea priorității unui proiect va ajuta să controlați mai bine modul în care nivelul resurselor modifică sarcinile atunci când folosiți resurse partajate între proiecte.
- **Enterprise Custom Fields:** Dacă organizația dumneavoastră folosește Project Server, este posibil să trebuiască să asignați valori câmpurilor personalizabile la nivel de proiect sau coduri externe care sunt definite în baza de date a Project Server. Veți vedea un asterisc (*) în dreptul fiecărui câmp personalizabil ce trebuie completat. Introduceți fie o dată de start sau de final – numai una este disponibilă, în funcție de alegerea pe care ați făcut-o în câmpul “Schedule from”. Dacă planificarea se face începând cu data de start, Project stabilește ca valori implicite pentru tipul de constrângere al noilor sarcini “As Soon As Possible” (ASAP). Și, după cum vă puteți aștepta, dacă planificați proiectul începând cu data finală, Project setează valorile implicite pentru tipul de constrângere al noilor sarcini “As Late As Possible” (ALAP).

Pentru a introduce una dintre aceste date, faceți click pe săgeata de lângă caseta text (Săgeata nu este disponibilă dacă câmpul “Schedule from” nu este setat pentru opțiunea respectivă). Selectați o dată din calendarul pop-up, ca în Figura 3-4.

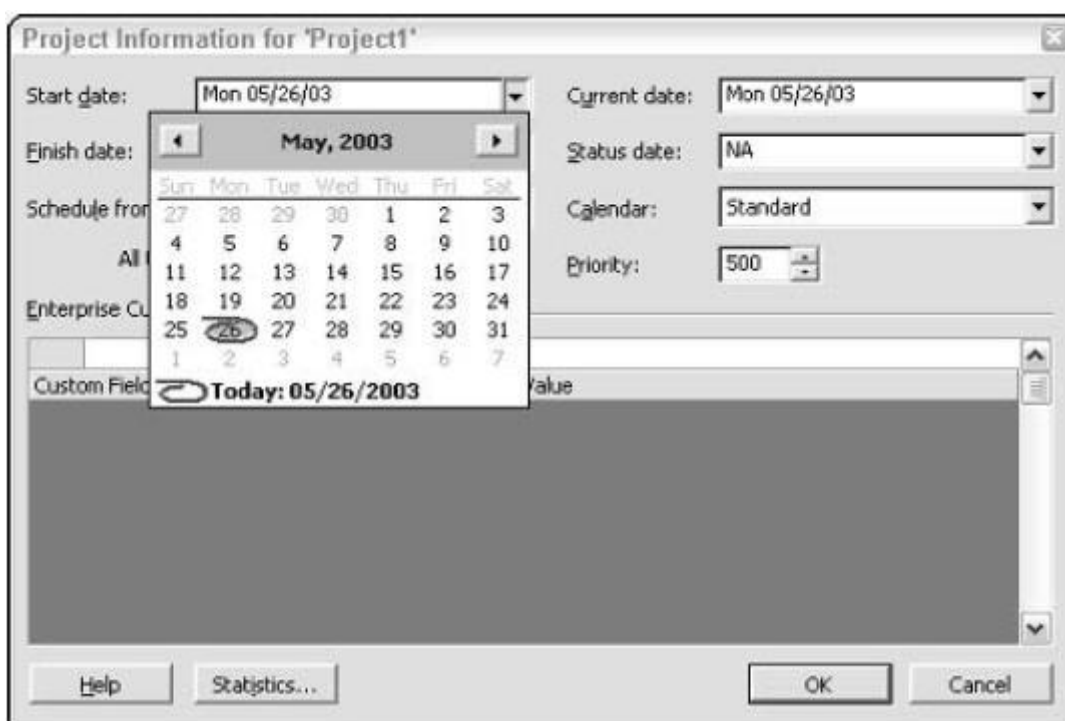


Figura 3-4: Folosiți butoanele săgeți din partea de sus a acestui calendar pentru a alege altă lună.

ATENȚIE!

Dacă decideți să faceți o planificare înapoi, de la data de sfârșit, Project nu poate folosi unelte precum dispunerea pe niveluri a resurselor, pentru a rezolva conflictele din planificare.

Puteți schimba data de începere a proiectului în timpul fazei de planificare, încercând scenarii alternative de tipul “what-if”, prin modificarea acestui câmp. Pe măsură ce vă construiți sarcinile pornind de la o dată de start, Project va indica data de terminare, așa cum este ea dictată de lungimea sarcinilor dumneavoastră și de relațiile dintre ele. Când sunteți mulțumit cu cadrul temporal general, puteți să setați data de start care se potrivește cel mai bine, atunci când sunteți pregătit să începeți.



Tip Dacă ați început deja proiectul, puteți seta data de start într-o dată din trecut, pentru a reflecta cu acuratețe data reală de începere. Sarcinile din Gantt Chart vor apărea ca fiind efectuate înaintea datei curente.

Dacă știți data până la care un anumit lucru trebuie să fie terminat (ca de exemplu o întâlnire anuală pentru un proiect, sau o petrecere de Crăciun care trebuie să aibă loc pe 25 Decembrie), puteți planifica sarcinile pornind de la data de sfârșit. Când faceți acest lucru, Project construiește sarcinile întorcându-se înapoi în timp. S-ar putea să fiți surprins când Project va genera o planificare care să vă spună că ar fi trebuit să începeți cu trei săptămâni mai devreme pentru a termina la timp. În acest caz, puteți ori să mai adăugați resurse pentru a face ca lucrurile să fie terminate mai repede, sau să reduceți scopul proiectului.

Când începeți o nouă planificare, de obicei acceptați setările implicite pentru Current date și Status date. După ce proiectul este în curs de derulare, schimbarea acestor date afectează pașii proiectului și materialul generat în rapoartele proiectului.

Deocamdată, puteți menține toate setările implicite (ceea ce înseamnă să planificați de la începutul proiectului, având ca dată curentă ziua de azi și începând proiectul azi, precum și să vă bazați planificarea pe calendarul standard). Apăsați OK pentru a închide caseta de dialog Project Information.

6. Calendarele Project

Caseta de dialog Project Information vă permite să stabiliți parametrii de bază pentru durata proiectului. Acești parametri și informațiile ce urmează să le introduceți pentru sarcini specifice sunt în conformitate cu calendarul de bază.

Puteți crea un calendar de bază pentru fiecare grup de resurse din proiectul dumneavoastră. De exemplu, dacă angajații de teren lucrează un program de 9 ore pe zi, de la 6:00 a.m. la 3:00 p.m. și angajații de birou lucrează un program de 8 ore pe zi, de la 8:00 a.m. la 5:00 p.m., puteți crea doua calendare de bază. Când atribuiți o zi din timpul unui angajat de birou, Project înțelege că este vorba de o zi de 8 ore. În caseta de dialog Project Information desemnați dacă proiectul dumneavoastră va folosi un calendar standard, de 24 de ore, sau un calendar cu schimburi de noapte, pentru majoritatea elementelor din proiect.

Project oferă de asemenea suport pentru calendare de resurse și calendare de sarcini, în care puteți specifica excepții de la calendarul de bază pentru anumite resurse sau sarcini din proiect, ale caror ore de lucru sunt diferite de restul resurselor și sarcinilor.

6.1. Stabilirea opțiunilor calendarului

Project face presupuneri implicite despre anumite elemente esențiale care formează calendarul de bază implicit (sau calendarul proiectului). De exemplu, Project presupune că săptămâna conține 5 zile lucrătoare și 40 de ore lucrătoare. Puteți vedea ipotezele pe care Project le folosește în tab-ul **Calendar** din caseta de dialog **Options**.



Tab-ul Calendar din caseta de dialog Options nu afectează planificarea. Opțiunile pe care le vezi în această casetă de dialog îți arată valorile implicite pe care Project le folosește pentru a converti duratele în cantități corespunzătoare de timp. De exemplu, dacă introduceți **1 mo** pentru durata unei sarcini, Project presupune că alocați o lună (care este egală cu 20 de zile) pentru acea sarcină.

Pentru a vedea opțiunile implicite ale calendarului, selectați Tools->Options. Apăsați tab-ul Calendar din caseta de dialog Options, așa cum este prezentat în Figura 3-5.

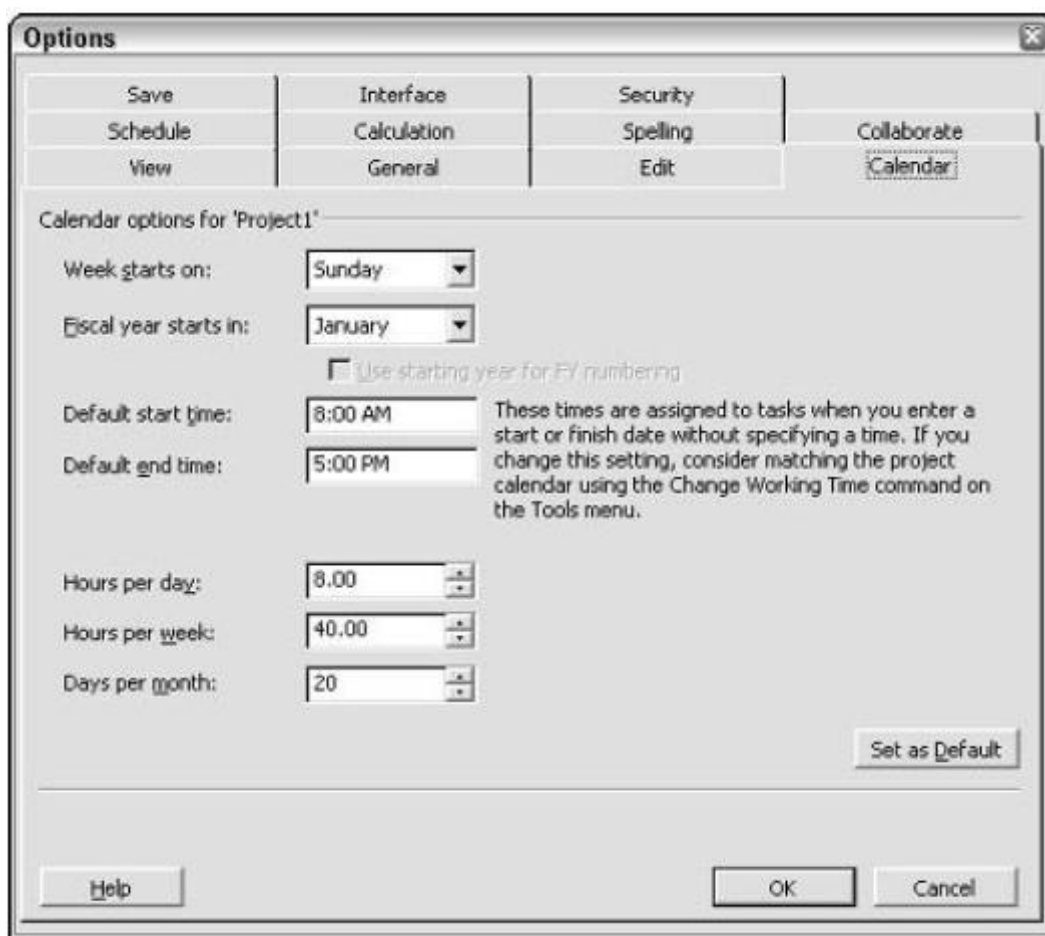


Figura 3-5: Prin analizarea setărilor din tab-ul Calendar al casetei de dialog Options, vă asigurați că vorbiți aceeași limbă cu Project atunci când introduceți informații legate de durata unei sarcini.

ATENȚIE!

Orice modificări pe care le faceți acestor opțiuni se aplică numai planificării curente. Pentru a vă salva modificările pentru toate planificările, faceți click pe butonul **Set as Default** din tab-ul Calendar.

Puteți selecta orice zi a săptămânii ca zi de început. De exemplu, dacă administrați un restaurant care este închis Duminică și Lunea, s-ar putea să vreți să desemnați o săptămână lucrătoare de Marți până Sâmbătă. În acest caz, veți seta câmpul **Week starts** pe Marți.

Dacă compania dumneavoastră folosește un an fiscal altul decât anul calendaristic (din Ianuarie până în Decembrie), s-ar putea să vreți să setați opțiunea **“Fiscal year starts in”**. Această setare este utilă în special când generați rapoarte care arată costurile pentru un sfert de an.

Ultimele cinci setări din tab-ul Calendar al casetei de dialog Options vă permit să desemnați timpuri specifice pentru începutul și sfârșitul fiecărei zile, numărul de ore dintr-o zi și dintr-o săptămână și numărul zilelor dintr-o lună. De exemplu, puteți seta ziua de lucru să înceapă de la ora 9:00 a.m. și să se termine la 6:00 a.m., să asigurați 9 ore unei zile de lucru (fără pauză de masă pentru dumneavoastră!) și să ajungeți astfel cu o săptămână de lucru de 45 de ore.

6.2. Setarea opțiunilor planificării

Puteți de asemenea modifica modul în care Project introduce informațiile despre sarcini. În caseta de dialog **Options** (dacă nu este deschisă, alegeți Tools->Options), faceți click pe tab-ul **Schedule** pentru a schimba setările implicite ale sarcinilor introduse, așa cum este prezentat în Figura 3-6. În acest tab, determinați unitatea de timp implicită pentru introducerea duratelor sarcinilor (implicit este zile), pentru timpul de lucru (ore) și specificați dacă noile sarcini vor începe pe data de începere a proiectului sau pe data curentă. De exemplu, dacă lucrați la un proiect de cinci ani în care majoritatea sarcinilor durează câteva luni – nu zile – veți dori să schimbați setarea implicită pentru câmpul **“Duration is entered in”**. Dacă preferați ca orice nouă sarcină să nu înceapă mai devreme de data curentă, puteți modifica setarea pentru câmpul **“New tasks”**. Pe măsură ce veți câștiga experiență în introducerea informațiilor, veți descoperi moduri de a personaliza Project încât să se potrivească stilului dumneavoastră de lucru.

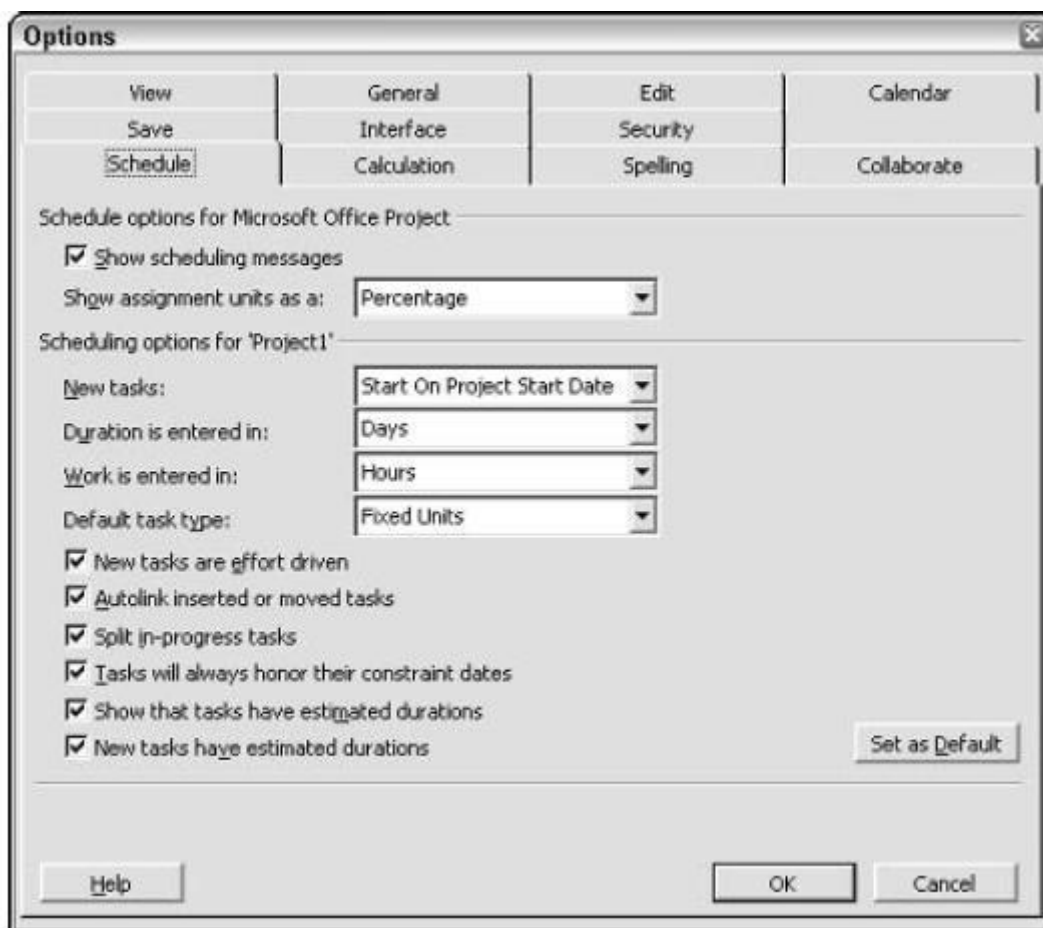


Figura 3-6: În tab-ul Schedule puteți modifica setările implicite pentru introducerea sarcinilor.

Când sunteți mulțumit de setările din tab-ul Schedule, faceți click pe OK pentru a închide caseta de dialog Options.

6.3. Crearea unui nou calendar

Calendarul standard s-ar putea să nu se potrivească proiectului dumneavoastră sub toate aspectele. Ați putea descoperi că toți membrii unui anumit grup de resurse lucrează pe același calendar, dar calendarul

lor este diferit de calendarul standard. Pentru un astfel de grup, puteți crea un calendar special pentru resurse.

De exemplu, să presupunem că administrați o tipografie și fiecare proiect pe care îl realizați necesită folosirea presei de tipar, dar presa necesită curățare și întreținere în fiecare săptămână, pentru două ore, Miercuri după-amiază. Pentru a vă asigura că fiecare proiect de tipărire ia în considerare cerințele de întreținere ale presei de tipar, puteți crea un calendar *Press* care ia în calcul nevoia de a închide presa pentru curățare și întreținere. Apoi puteți atribui calendarul *Press* sarcinii *Press Time* pe care o creați pentru fiecare proiect.



Așa cum am menționat anterior, dacă folosiți Project Standard, tot ceea ce urmează să citiți funcționează automat. Totuși, dacă folosiți Project Professional, vă puteți crea propriile calendare de bază (atât pentru proiecte cât și pentru sarcini), dacă lucrați offline și stocați proiectele local și nu în baza de date a Project Server. Dacă stocați proiectul în baza de date a Project Server, puteți crea calendare de bază numai dacă administratorul bazei de date v-a dat drepturile pentru a face aceasta. De asemenea, privilegiul de a crea calendare de bază nu vă permite să modificați calendarul standard.

Pentru a crea un nou calendar, în funcție de proiect, selectați **Tools->Change Working Time** pentru a afișa caseta de dialog **Change Working Time**, așa cum este prezentat în Figura 3-7.

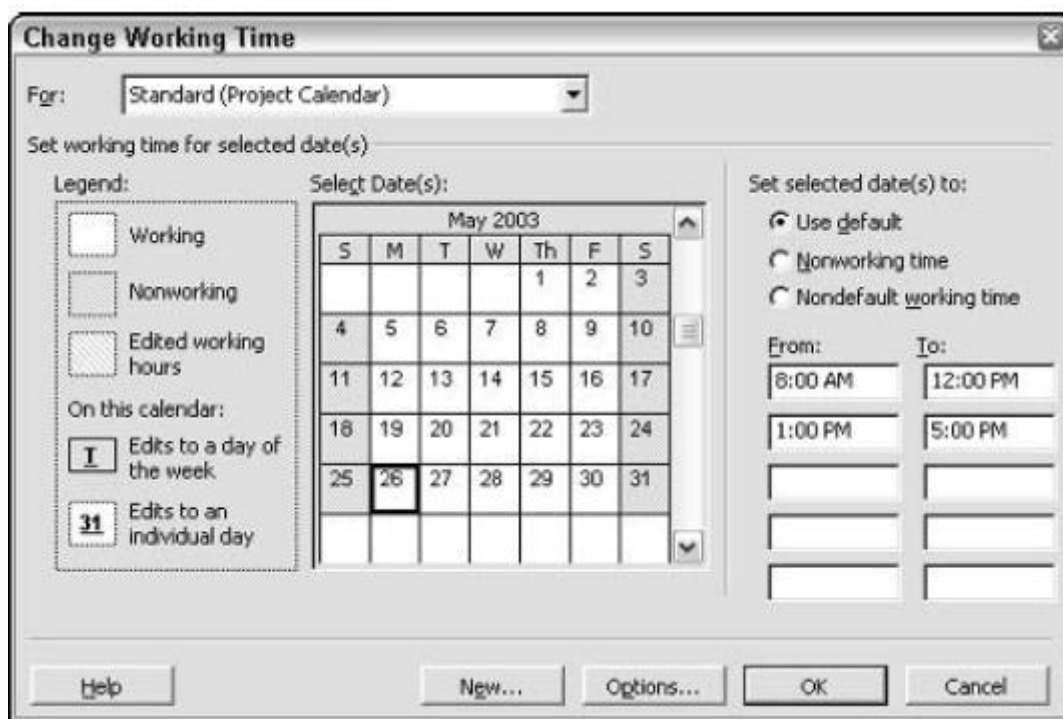


Figura 3-7: Implicit, Project afișează setările pentru Standard (Project Calendar) în caseta de dialog Change Working Time

Dacă alte calendare există, le vedeți listate în caseta **For**. Puteți crea un calendar personalizat apăsând pe butonul **New**. Project va afișa caseta de dialog **Create New Base Calendar**, ca în Figura 3-8.

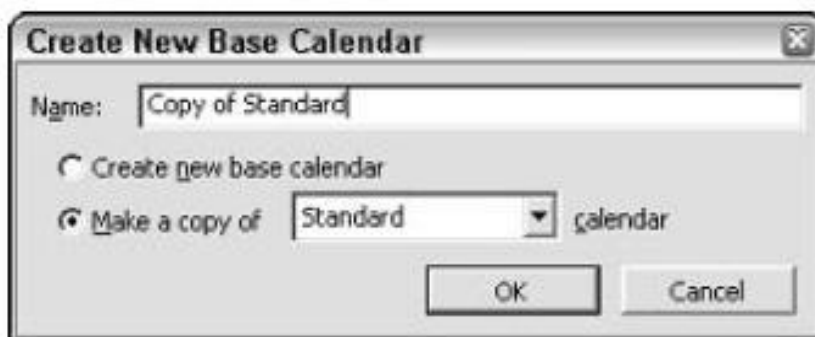


Figura 3-8: Din caseta de dialog Create New Base Calendar puteți crea o copie a unui calendar existent sau un nou calendar Standard

Pentru a vă modela calendarul pe baza unui calendar existent, selectați calendarul existent din caseta drop-down “**Make a copy of**”. Furnizați un nume pentru noul calendar în caseta **Name**.



Tip

Implicit, Project vă sugerează să faceți o copie a calendarului pe care îl vizualizați când ați selectat butonul New. Personal, vă sugerez să faceți mai degrabă o copie a calendarului Standard, decât să-l modificați pe acesta. În acest mod, veți putea mereu să folosiți calendarul Standard original, dacă aveți nevoie de el.

Apăsați OK pentru a crea noul calendar și apoi faceți schimbări asupra lui în caseta de dialog Change Working Time. Pentru a modifica orele lucrătoare pentru o anumită zi, asigurați-vă că folosiți caseta **For** pentru a selecta calendarul pe care doriți să-l modificați și apoi faceți schimbările. Panoul **Legend** din partea stângă a casetei de dialog identifică orele lucrătoare, nelucrătoare, orele de lucru editate și modificările efectuate asupra unei zile din săptămână sau a unei anumite zile din calendarul curent.



Note

Pentru a selecta un șir de zile din calendar în secțiunea **Select Dates**, faceți click pe prima zi. Apoi apăsați tasta **Shift** și faceți click pe ultima zi pe care doriți să o selectați. Pentru a selecta mai multe zile care nu sunt la rând, apăsați tasta **Ctrl** în timp ce faceți click pe fiecare zi pe care doriți să o selectați. Derulați în sus pentru a vedea o lună anterioară; derulați în jos pentru a vedea o lună ulterioară. Pentru a selecta toate Duminicile, de exemplu, faceți click pe litera care corespunde zilei. Project va selecta toate Duminicile din toate lunile.

În secțiunea **Set selected date(s) to**, faceți schimbările necesare în casetele text **From** și **To**, sau folosiți butoanele pentru opțiuni ale Set selected date(s) to. Pentru a stabiliți o excepție de la orarul obișnuit, datele (sau zilele) pe care le selectați apar subliniate în calendar. În Figura 3-9, 26 Mai nu folosește calendarul implicit. Chiar dacă nu selectați o dată anume, vă puteți da seama că ziua conține ore de lucru non-standard, comparând modul în care este scrisă data respectivă cu legenda.



Tip

Nu trebuie să selectați opțiunea **Nondefault working time**, dacă schimbați orele pentru o zi anume. Deși caseta de dialog va continua să indice că opțiunea Use default este selectată, Project selectează automat opțiunea Nondefault working time.



Note

Reselectarea unei date și apăsarea butonului **Use default options** întorc data la data planificată inițial. Totuși, apăsarea butonului **Use default** pentru Duminici înseamnă “nu programa lucrul Duminică”.

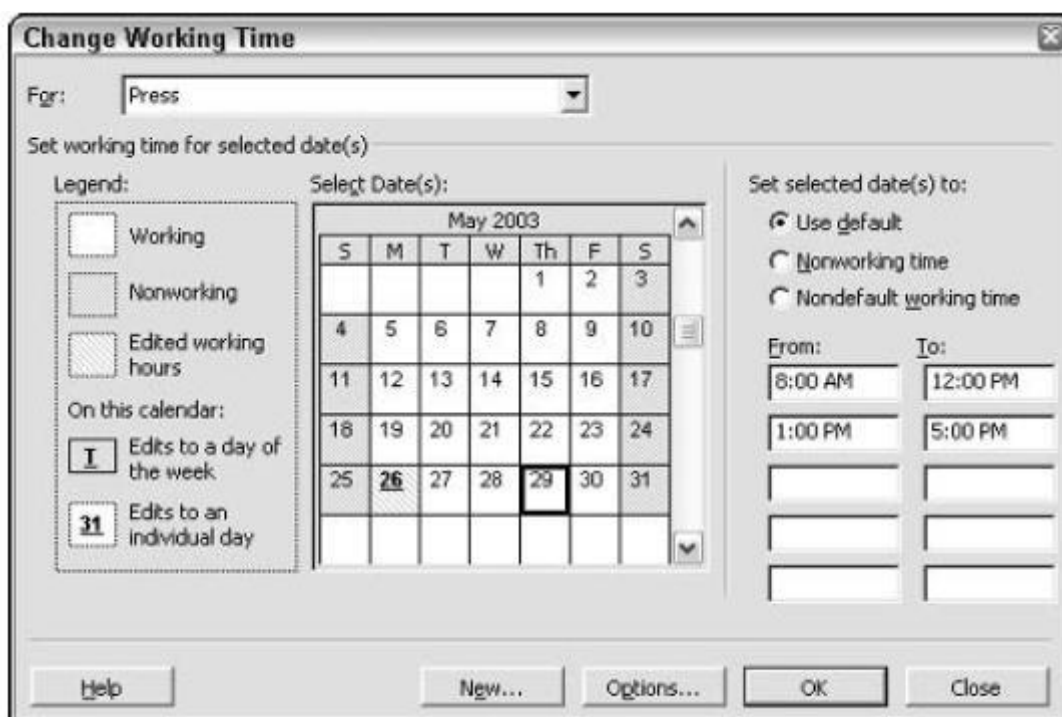


Figura 3-9: Project marcheaza excepții de la orarul obișnuit cu un underscore.

6.4. Introducerea sarcinilor

Pentru a începe construirea unui proiect, introduceți pașii majori până la atingerea scopului aproximativ în aceeași ordine în care doriți să fie efectuați. (Nu vă faceți griji dacă nu sunteți pe deplin preciși în ceea ce privește secvența de evenimente; Project face ca sarcinile să poată fi ușor reorganizate în planificare, în orice moment).

Puteți folosi **Project Guide** pentru a vă ajuta să introduceți sarcinile. Afișați toolbar-ul **Project Guide** (faceți click dreapta pe orice toolbar și selectați Project Guide) și apăsați butonul **Tasks**. În panoul Project Guide, selectați **List the tasks** din link-urile proiectului. Veți vedea informații utile pentru introducerea sarcinilor.

Pentru proiectul ales ca exemplu (organizarea unei întâlniri anuale a corporației), urmați acești pași pentru a crea prima sarcină – închirierea spațiului de întâlnire:

1. Faceți click pe coloana Task Name din primul rând al tabelului Gantt.
2. Tastați **Închiriază spațiul de întâlnire (Book meeting space)**. Textul apare în celula respectivă și în bara de intrare care este lângă tabelul Gantt.
3. Apăsați Enter pentru a accepta textul.



Tip

Puteți de asemenea să acceptați o intrare într-o celulă făcând click pe butonul de validare localizat în stânga barei de intrări, apăsând o tastă săgeată pentru a vă muta în altă celulă, făcând click într-o altă celulă, sau apăsând tasta Tab.

Informațiile încep să apară în planificarea dumneavoastră. De exemplu, Project afișează numele sarcinii în coloana **Task Name** și face o intrare corespunzătoare în coloana **Duration**. Semnul întrebării din coloana Duration reprezintă o durată estimată. (Vă amintiți setarea implicită din tab-ul Schedule al casetei de dialog Options? Lungimea implicită a unei noi sarcini este estimată la o zi. Semnul de întrebare pe care îl vedeți în coloana Duration reprezintă estimarea pe care o face Project). După cum este scris în coloana **Start**, sarcina începe astăzi. În plus, o bară de sarcină reflectă grafic durata de o zi a sarcinii.

Dacă folosiți bara de derulare localizată în partea de jos a tabelului **Gantt** pentru a vă deplasa la dreapta, veți vedea câmpul **Finish Date**. Deoarece aceasta este o sarcină de o zi, va fi terminată până la sfârșitul zilei.



Tip

Puteți de asemenea să trageți de bara care desparte tabelul Gantt de diagrama Gantt pentru a extinde aria vizibilă a tabelului Gantt.

Folosind fie pointer-ul de la mouse, fie tasta săgeată-jos, mutați-vă pe rândul următor din coloana Task Name și introduceți **Programează pe cei care iau cuvântul (Schedule Speakers)** ca fiind următoarea sarcină. Apoi introduceți următoarele sarcini în următoarele patru rânduri: **Fă aranjamentele pentru echipamentul audio/video (Arrange for Audio/Visual Equipment)**, **Comandă Mâncarea (Order Food)**, **Trimite invitațiile (Send Invitations)** și **Trimite rapoartele anuale prin email (Mail Annual Reports)**.

Planificarea ta ar trebui să arate acum ca în Figura 3-10.

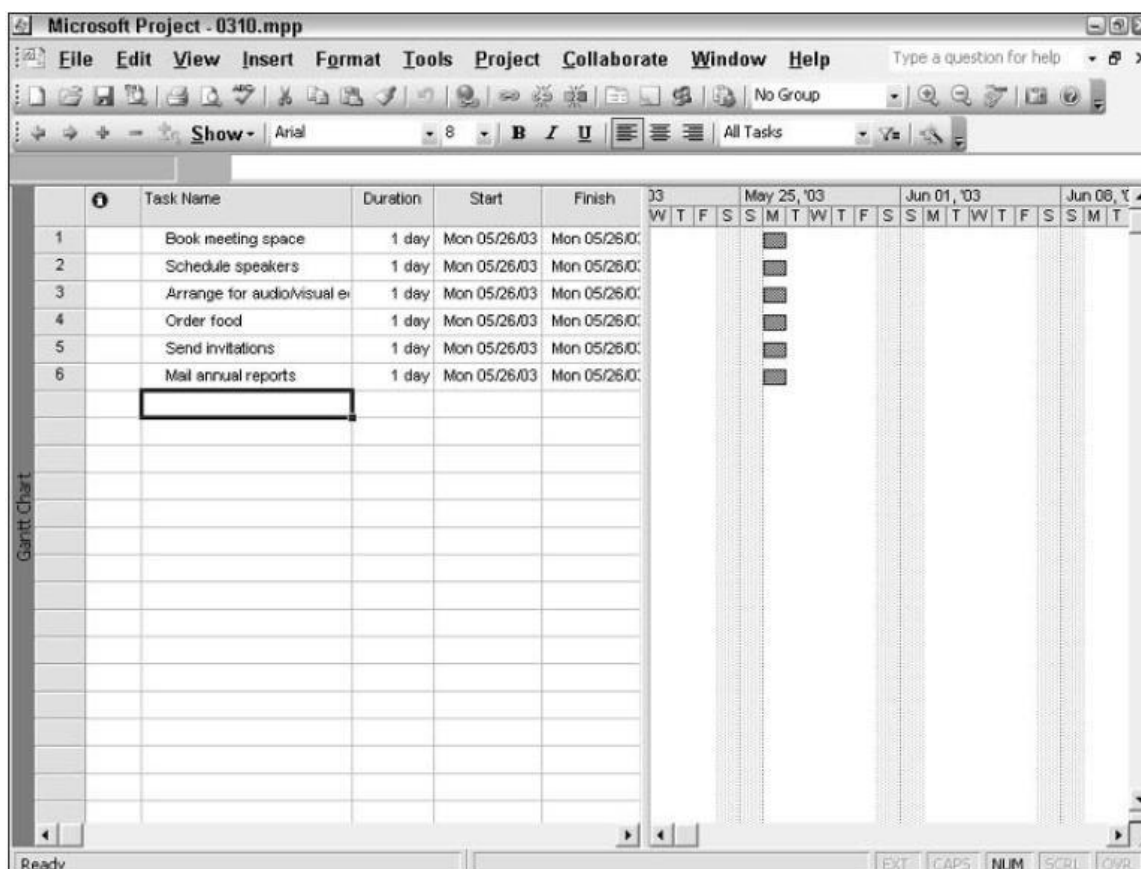


Figura 3-10: Observați că fiecare sarcină are aceeași lungime implicită și toate încep în ziua de începere a proiectului.

4. Adăugarea subactivităților

După ce introduceți sarcinile principale în proiectul dumneavoastră, puteți începe să definiți detaliile prin adăugarea de sarcini subordonate, numite și sub-sarcini. Atunci când adăugați sub-sarcini, sarcina de nivel superior devine o sarcina rezumat. Sarcinile rezumat pun la dispoziție un plan ușor de aplicat pentru program (schedule).

Abordarea utilizând planul proiectului permite de asemenea și afișarea informațiilor despre proiect sub diferite niveluri de detaliere. De exemplu, prin afișarea exclusivă a sarcinilor rezumat se poate vedea o imagine de ansamblu a proiectului pe care s-ar putea să o prezentați managementului. Pe de altă parte, puteți dezvălui detalii legate de doar una sau două etape a unui proiect, astfel încât să puteți discuta aceste sarcini cu oamenii care le vor îndeplini. Planul proiectului vă oferă o mare flexibilitate în lucrul cu programul dumneavoastră.



Aveți posibilitatea de a utiliza Ghidul de proiect (Project Guide) pentru a vă organiza planul proiectului. Pe bara de instrumente Project Guide (pentru a afișa bara de instrumente, dați clic dreapta pe orice bară de instrumente, apoi faceți clic pe Project Guide), faceți clic pe Tasks. Apoi, faceți clic pe Organize tasks into phases.

Atunci când introduceți o nouă sarcină, aceasta apare deasupra sarcinii selectate. Incepeți prin a adăuga sub-sarcini sub sarcina Book meeting space. Urmați acești pași pentru a introduce o nouă sarcină:

1. Faceți clic pe Schedule Speakers task.
2. Alegeți Insert ➞ New Task. Rândul 2 devine un gol rând, și toate celelalte sarcini se mișcă în jos cu un rând. Cursorul se află în rândul cu noua sarcină.
3. Scrieți **Request Purchase Order**, și faceți clic butonul pentru validare pentru a accepta noua sarcină.
4. Faceți clic pe butonul Indent de pe bara de instrumente Formatting (arată ca o săgeata îndreptată spre dreapta) pentru a alinia sub-sarcina, așa cum se arată în Figura 3.11.



În mod implicit, sarcinile rezumat apar cu font îngroșat și sub-sarcinile apar cu font normal. Cu toate acestea, unii oameni doresc să diferențieze aceste tipuri de sarcini chiar și mai mult. Capitalizarea elementelor poate varia, în funcție de nivelul lor. De exemplu, puteți scrie cu majuscule primele litere ale cuvintelor din sarcinile rezumat (stilul titlu) și scrie cu majuscule doar prima literă a primului cuvânt din subtaskuri (stilul propoziție) , la fel ca în acest exemplu. Alegerea este a voastră. Cu toate acestea, dacă vă decideți să utilizați unele efecte speciale pe măsură ce introduceți textul, trebuie să fiți consecvenți astfel încât altcineva care se uită la programul vostru să recunoască sistemul de organizare. Iar dacă altcineva va lucra pe programul vostru, asigurați-vă că respectă formatul pe care l-ați stabilit.

Observați că sarcina rezumat (Book Meeting Space) acum afișează pe diagrama Gantt o linie solidă și neagră cu săgeți îndreptate în jos care marchează începutul și sfârșitul acesteia. Când o sarcină devine sarcină rezumat (atunci când acesta conține sub-sarcini), durata pentru sarcina rezumat reflectă timpul cumulat necesar pentru finalizarea tuturor sub-sarcinilor. Dacă o sarcină are asociată o durată și o transformați într-o sarcină rezumat, durata sub-sarcinilor suprascrie durata asociată. Dacă modificați durata unei sub-sarcini, durata sarcinii rezumat se modifică pentru a reflecta schimbarea.

Indent button

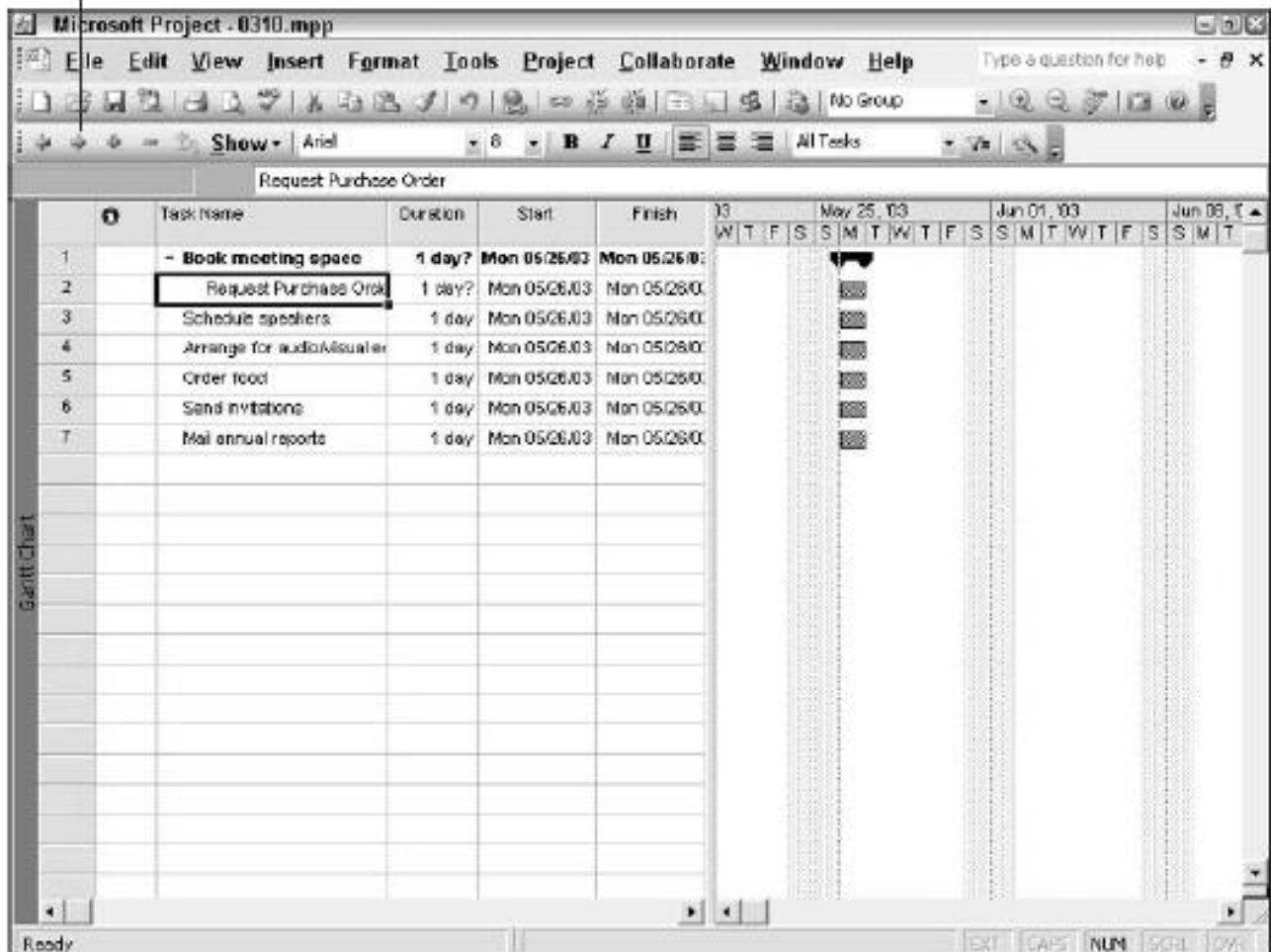


Figura 3-11. Sarcina sumar acum apare cu font îngroșat

Puteți adăuga alte sub-sarcini, urmând acești pași:

1. Faceți clic pe Schedule Speakers task.
2. Selectați Insert (care este o scurtătură pentru Insert ➤ New Task). Un nou rând gol apare.
3. Scrieți **Select Room**, și apăsați Enter pentru a accepta noua sarcină. Noua sarcină utilizează același nivel de aliniere ca și sarcina de mai sus.
4. Apăsați Insert. Un nou rând gol apare.
5. Scrieți **Confirm Space**, și apăsați Enter pentru a accepta noua sarcină. Noua sarcină utilizează același nivel de aliniere ca și sarcina de mai sus.
6. Apăsați Insert.
7. Scrieți **Order Flowers**, și apăsați Enter pentru a accepta noua sarcină.

Fiecare dintre aceste noi sarcini vor fi aliniate cu nivelul subordonat. Cu toate acestea, cea de-a treia sarcină nu este o sub-sarcină a sarcinii rezumat Book Meeting Space. Pentru a muta sarcina mai sus în ierarhie, pur și simplu selectați noua sarcină și folosiți butonul Outdent de pe bara de instrumente. De asemenea, puteți folosi mouse-ul pentru a muta sarcină, după cum urmează:

1. Mutați mouse-ul peste primele litere ale numelui sarcinii Order Flowers până când pointerul mouse-ului devine o săgeată care indică în două sensuri.
2. Trageți sarcina la stânga, până când o linie groasă și gri indică faptul că sarcina este aliniată cu sarcina de nivel superior din plan, după cum se arată în Figura 3.12.

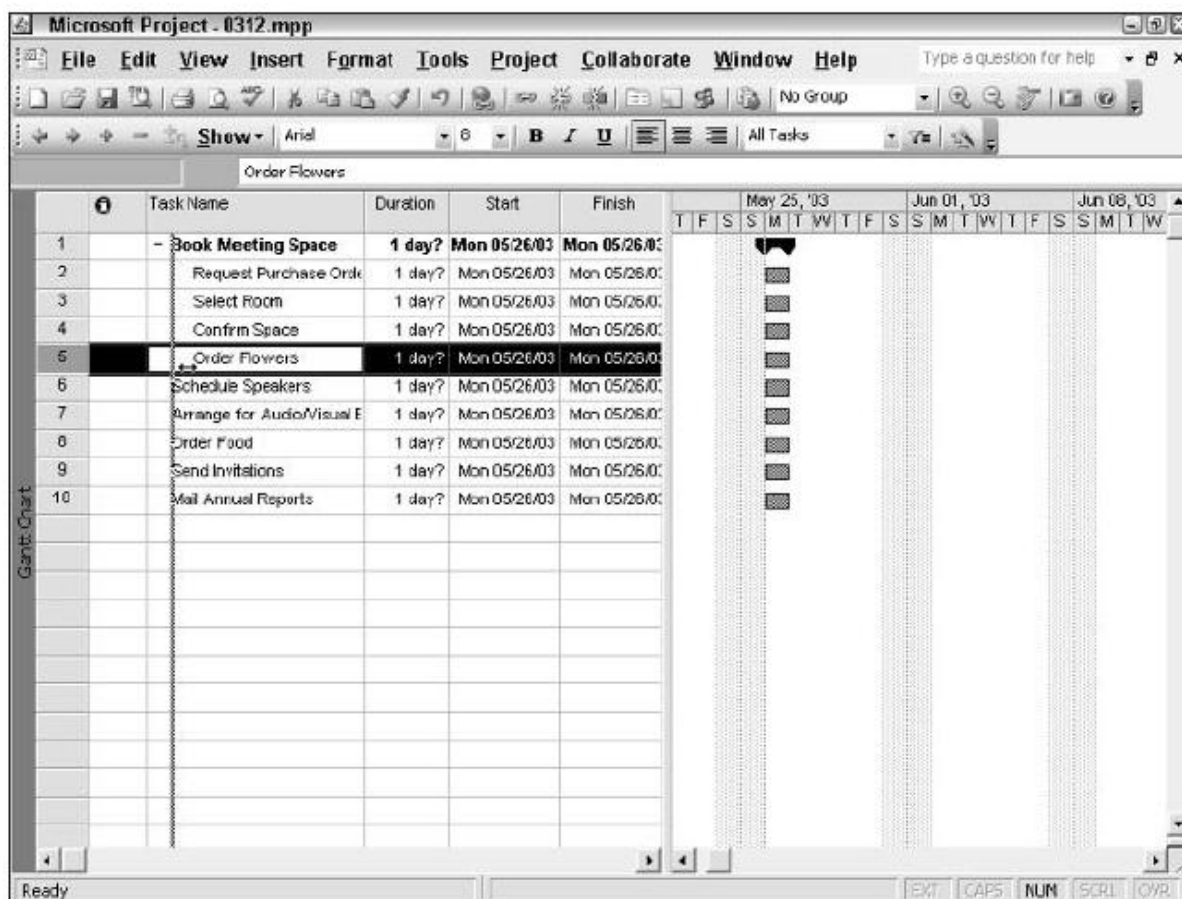


Figura 3.12: Puteți folosi mouse-ul pentru a muta sarcinile în ierarhie.

3. Eliberați mouse-ul pentru a finaliza mutarea.

Programul dvs. arată acum ca cel prezentat în Figura 3.13. Adăugarea de detalii este la fel de simplă ca introducerea de noi sarcini acolo unde le doriți și apoi deplasare acestora în structura planului.

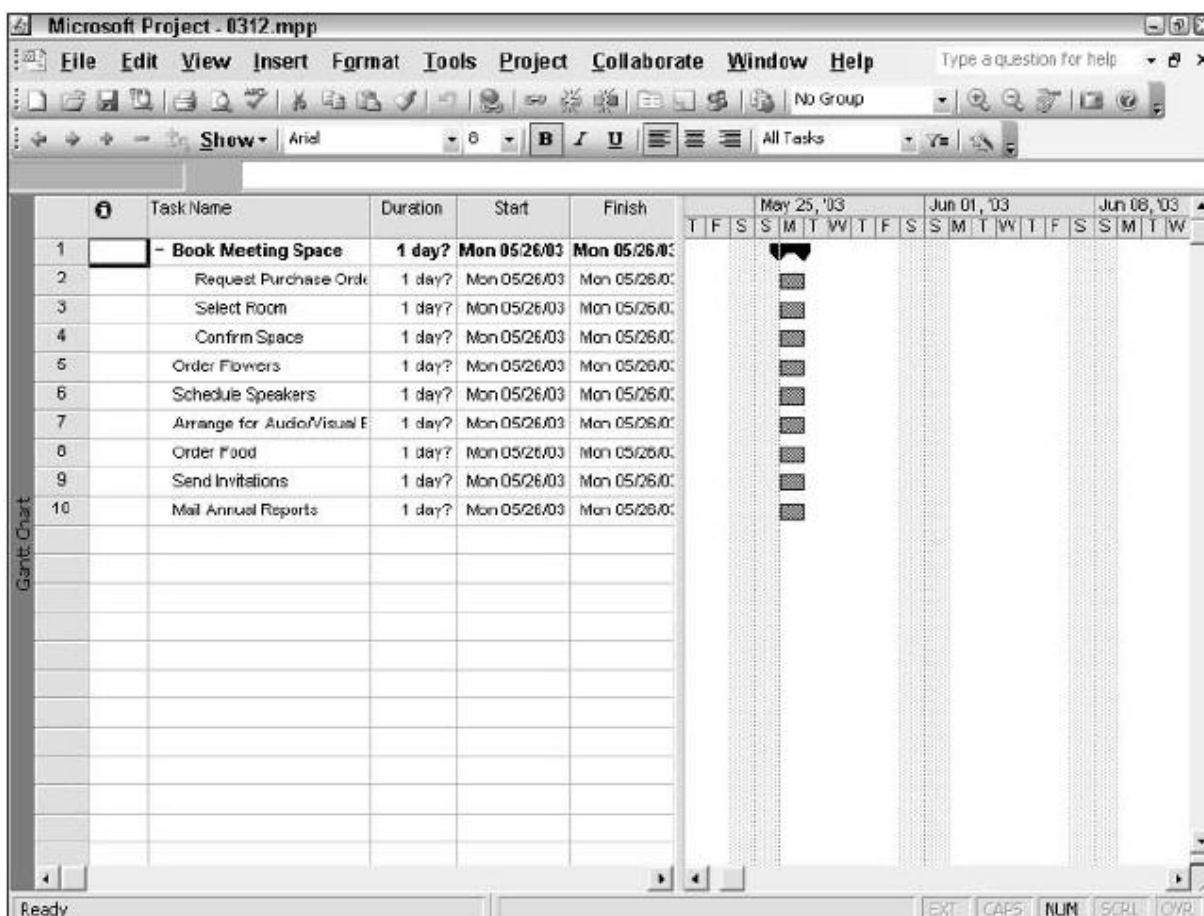


Figura 3.13: Structura planului vă permite să vedeți sarcinile rezumat și sub-sarcinile ca porțiuni de muncă ușor de mânuit.

4.1. Salvarea fișierelor ca șabloane

Șablonul este un format din lista Save as. Fișierele șablon au ca extensia .mpt. Facilitatea de a salva șabloane este utilă în special în managementul proiectelor pentru că proiectele sunt de multe ori similare cu cele care le preced sau le urmează. Un fișier șablon salvează toate setările pe care le-ați făcut pentru un anumit proiect, cum ar fi formatarea, sarcini efectuate în mod uzual, și alegerea calendarului. Păstrarea șablonelor la îndemână poate să vă ajute pe voi și pe colaboratori la evitarea reinventării roții de fiecare dată când doriți să creați un proiect similar.

Vă puteți pune întrebarea, "Nu pot să-mi salvez doar fișierele proiectului anterior cu un nou nume și să le refolosesc pentru următorul meu proiect?" Da, puteți, dar după ce introduceți progresul sub formă de sarcini, deschiderea fișierului ultimului proiect și aducerea lui la setările de bază este un proces greoi – un proiect în sine. Salvarea programului inițial ca un șablon pe care puteți construi noi programe este o abordare mult mai bună. Pentru a crea un nou program, pur și simplu deschideți șablonul și salvați fișierul ca un fișier de proiect standard cu un nume nou.

4.2. Protejarea fișierelor

Unele proiecte sunt la fel de secrete/confidențiale precum un fișier al FBI. În acest caz, unii oameni din cadrul organizației - și, desigur, persoane din afara organizației - nu ar trebui să aibă acces la detalii. În cazul în care proiectele se încadrează în această categorie, s-ar putea să aveți nevoie de un mod de a vă menține fișierele securizate. Puteți stabili o măsură de securitate pentru fișierele Project 2003 făcând clic pe butonul Tools din caseta de dialog Save As și alegerea General Options pentru a afișa caseta de dialog Save Options, după cum se arată în Figura 3.15.



Figura 3.15: A nu se utiliza ca parole numărul de telefon, ziua de naștere, numele soțului / soției - astfel de parole sunt mult prea ușor de spart!

Alocarea unei parole în caseta Protection password protejează fișierul ca să nu poată fi deschis. Numai cineva care deține parola atribuită poate deschide un fișier care este protejat în acest fel. Pe de altă parte, dacă alocăți o parola pentru Write reservation, oricine poate deschide fișierul fără o parolă, dar doar pentru citire (adică nimeni altcineva nu poate efectua modificări în fișier). În cele din urmă, dacă alegeți opțiunea recomandată Read-only, Project afișează un mesaj care recomandă ca oricine deschide fișierul să nu facă schimbări la acesta. Cu toate acestea, alegere nu împiedică pe cineva de a efectua modificări.



Ce fel de parole ar trebui să folosiți? Luați în considerare doi factori: Trebuie să vă amintiți parola, și o persoană normală nu trebuie să o poată ghici. (Nici o parola nu este perfectă; dacă cineva dorește să spargă fișierul, el sau ea va reuși.) Încercați să folosiți parole cum ar fi o adresă sau un număr de telefon pe care l-ați avut ca și copil - informații pe care vi le amintiți, dar alte persoane nu le-ar ști.



Atât Protection password cât și Write reservation password sunt sensibile la scrierea cu majuscule/minuscule. Dacă atribuiți o parolă precum JoeS, nu puteți deschide fișierul dacă tastați **joes**.

5. Lucrul cu o schiță de proiect

După ce ați construit un plan de proiect, reorganizarea secvenței de sarcini individuale este simplă. De asemenea, puteți manipula planul pentru a arată mai multe sau mai puține detalii despre proiectul dvs. Scoaterea în evidență a trăsăturilor funcționează la fel în multe produse software. De exemplu, Word pentru Windows, PowerPoint și Project - toate produse de Microsoft - au aceeași instrumente pentru scoaterea în evidență. În Project, puteți (după cum este și de așteptat) să mutați, copiați, să ascundeți, și să afișați sarcini.

5.1. Ajustarea sarcinilor într-un plan

Pentru a muta sarcini într-un plan, puteți decupa și insera (după cum vedeți, în următorii pași de la 1 la 4) sau puteți trage (după cum veți vedea în următorii pași de 5 la 7). De asemenea, puteți schimba poziția relativă a sarcinilor în ierarhia planului prin retrogradarea sau promovarea lor (outdenting sau indenting). În Pasul 8, veți vedea un exemplu de retrogradare a unei sarcini.



Aveți posibilitatea de a selecta o sarcină printr-un clic pe bara sa din diagrama Gantt.

Pentru a muta sarcini, trebuie mai întâi să le selectați. Utilizați una din următoarele tehnici de a selecta sarcini:

- ◆ Pentru a selecta o singură sarcină, faceți clic pe număr său de identificare.
- ◆ Pentru a selecta mai multe sarcini contigue, selectați prima sarcină. Apoi, țineți apăsată tasta Shift și faceți clic pe ultima sarcina pe care doriți să o selectați.
- ◆ Pentru a selecta mai multe sarcini necontigue, țineți apăsat Ctrl în timp ce faceți clic pe ID-ul sarcinilor pe care doriți să le selectați.

Mutarea sub-sarcinilor și sarcinilor poate fi un pic cam complicat. Este important de reținut că, deși aveți posibilitatea să mutați sarcini oriunde doriți, atunci când mutați o sarcină rezumat, sub-sarcinile se mută odată cu aceasta. În plus, dacă mutați o activitate la cel mai înalt nivel al planului într-o nouă locație, sub o sarcină cu sub-sarcini, Project retrogradează sarcina pe care o mutați. În mod similar, dacă mutați o subsarcină, astfel încât acesta apare sub o sarcină la cel mai înalt nivel al planului/schiței, Project promovează sub sarcina pe care o mutați. Pentru a vedea cum funcționează acest comportament, încercați următorii pași:



Pentru a muta doar o sarcină rezumat (fără a muta nici o sub-sarcină), trebuie mai întâi să promovați toate sub-sarcinile la un nivel superior.

1. Faceți clic pe numărul de identificare (în coloană stângă) pentru sarcina Order Flowers. Project marchează (selectează) întregul rând.
2. Faceți clic pe Cut de pe bara de instrumente Standard.

3. Faceți clic pe bara Gantt al sarcinii Send Invitations. Project selectează rândul.
4. Faceți clic pe Paste de pe bara de instrumente Standard. Sarcina Order Flowers apare selectată în noua sa locație mai sus de sarcina Send Invitations.
5. Faceți clic pe numărul de identificare al sarcinii Request Purchase Order pentru a selecta sarcina.
6. Mutați mouse-ului deasupra de numărul de identificare al sarcinii selectate; indicatorul mouse-ului se modifică într-o săgeată cu patru direcții.
7. Apăsați și țineți apăsat butonul din stânga al mouse-ului în timp ce mișcați sarcina Request Purchase Order sub sarcina Order Food. O linie orizontală gri apare pe ecran indicând poziția nou propusă în timp ce mișcați (a se vedea Figura 3-16).



Aveți posibilitatea de a promova sau retrograda o sarcină prin glisare/mutare. Mutarea unei sarcini spre stanga promovează sarcina în schița de proiect. În mod similar, mutarea unei sarcini spre dreapta retrogradează sarcina. Veți vedea aceeași linie verticală gri ca atunci când mutați sarcinile în sus sau jos în planul proiectului.

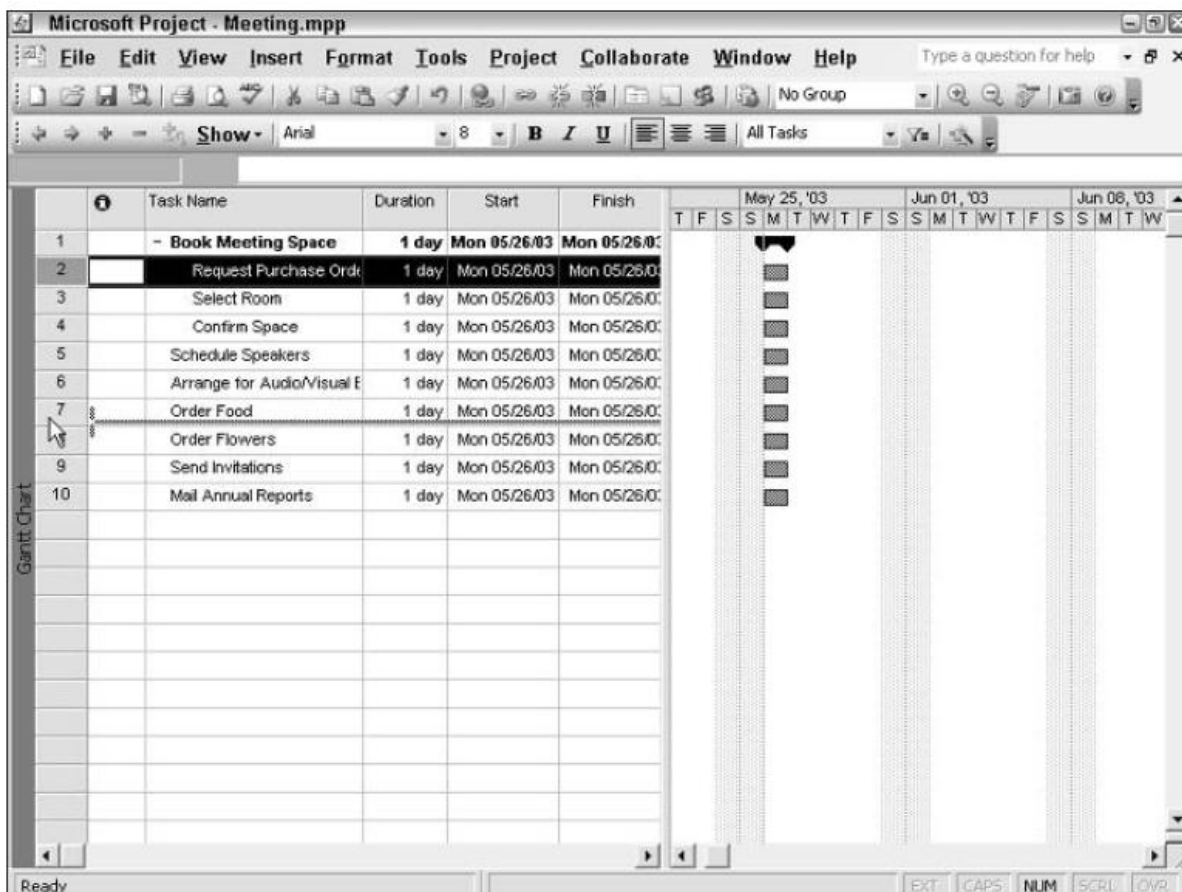
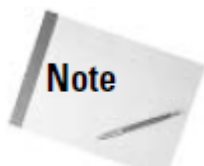


Figura 3.16: Proiectul indică cu o linie orizontală gri poziția aleasă pentru o sarcină.

8. Cu sarcina Request Purchase Order selectată (fie întregul rând sau doar numele sarcinii), faceți clic pe butonul Indent de pe pe bara de instrumente Formatting pentru a face o sarcină subordonată.



Puteți, de asemenea, promova sau retrograda prin glisare. Mutați mouse-ului peste primele câteva litere din numele subtaskului până când indicatorul devine o săgeată dublă. Apoi mutați subtaskul la stânga sau la dreapta.



În cazul în care o sarcină nu este selectată, atunci când plasați mouse-ul deasupra numelui sarcinii, nu veți avea prea mult timp pentru a vedea săgeată dublă, pentru că Project afișează un screen tip care conține numele sarcinii. Dacă aveți răbdare, acel screen tip va dispărea și săgeată dublă va reapărea. Programul dvs. acum are două sarcini cu sub-sarcini sub ele, așa cum se arată în

Figura 3.17.

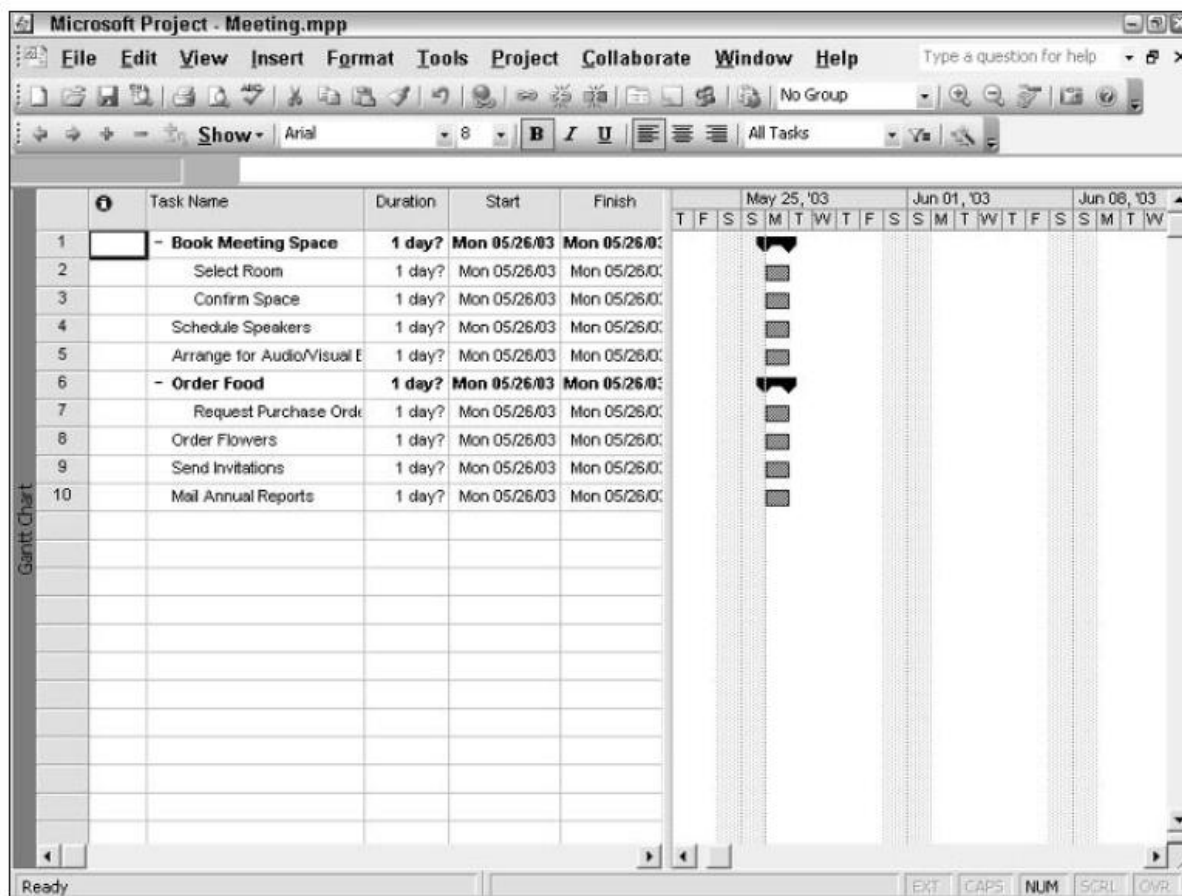


Figura 3.17: Atât sarcina Book Meeting Space, cât și Order Food au subtaskuri sub ele.

5.2. Copierea sarcinilor

Copierea sarcinilor este simplă și poate fi folositoare în construirea unei schițe sau a planului de proiect. De exemplu, să presupunem că introduceți sarcini în proiect pentru a testa diferite versiuni ale unui compus pentru a vedea care funcționează cel mai bine ca un fixator. Puteți să repetați aceeași serie de sarcini (Obținerea unei monstre al compusului, Testare în diverse medii, Scrierea rezultatelor testelor, Analiza rezultatelor, și așa mai departe) de mai multe ori. În loc de a introduce aceste sarcini de 10 sau 20 de ori, puteți economisi timp prin copierea lor.

Pentru a copia sarcini, trebuie mai întâi să le selectați. Utilizați oricare dintre tehnicile pe care le-am descris în secțiunea anterioară. Aveți posibilitatea să copiați sarcini în următoarele două moduri:

♦ Utilizați comenzile Edit ⇨ Copy and Edit ⇨ Paste (sau uneltele lor corespunzătoare de pe bara de instrumente Standard) pentru a copia sarcina(ile) selectată(e) la o altă locație.

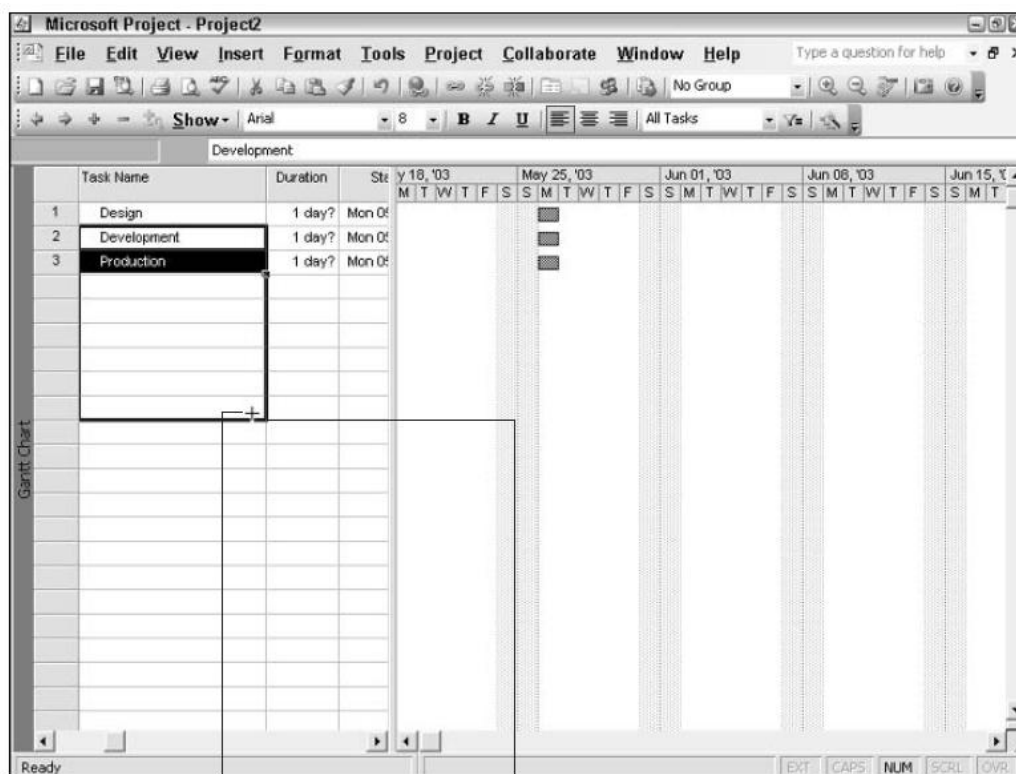


Amintiți-vă, pentru a copia o sarcină rezumat și sub-sarcinile acesteia, este necesar să selectați numai sarcina rezumat și să o copiați. Project copie automat sub-sarcinile pentru voi.

♦ Tineți apăsată tasta Ctrl în timp ce mutați sarcina(ile) la o altă locație. Eliberați mouse-ul pentru a finaliza copierea.

Dacă aveți mai multe faze repetitive ale proiectului, cum ar fi dezvoltarea și producerea mai multor modele ale unui singur produs, se poate utiliza fill handle pentru a copia sarcinile. În Figura 3.18, se observă trei sarcini: Design, Development și Production. Pentru a copia grupul de sarcini, urmați pașii de mai jos:

1. Selectați numele pentru sarcini
2. Plasați mouse-ul deasupra fill handle în colțul din dreapta jos al selecției. Indicatorul mouse-ului se modifică în semnul plus (+).
3. Glisați fill handle în jos până când ați selectat grupul de rânduri care doriți să conțină sarcinile repetitive.



Mouse pointer dragging the fill handle Fill handle

Figura 3.18: Profitați de fill handle pentru a copia sarcini.



Fill handle copie sarcini într-o gamă contiguă. Cu toate acestea, în cazul în care gama deja conține informații, folosirea fill handle pentru a copia va suprascrie informațiile existente. Pentru a evita această problemă, introduceți rânduri goale în cadrul proiectului înainte de a utiliza fill handle. Selectați sarcina care doriți să apară sub noul rând, și alegeți Insert ⇨ New Task. Pentru a introduce mai mult de un rând gol, selectați numărul de rânduri pe care doriți să-l introduceți, înainte de a alege Insert ⇨ New Task.

Când eliberați mouse-ul, Project copie sarcinile în gama selectată, după cum se arată în Figura 3.19.

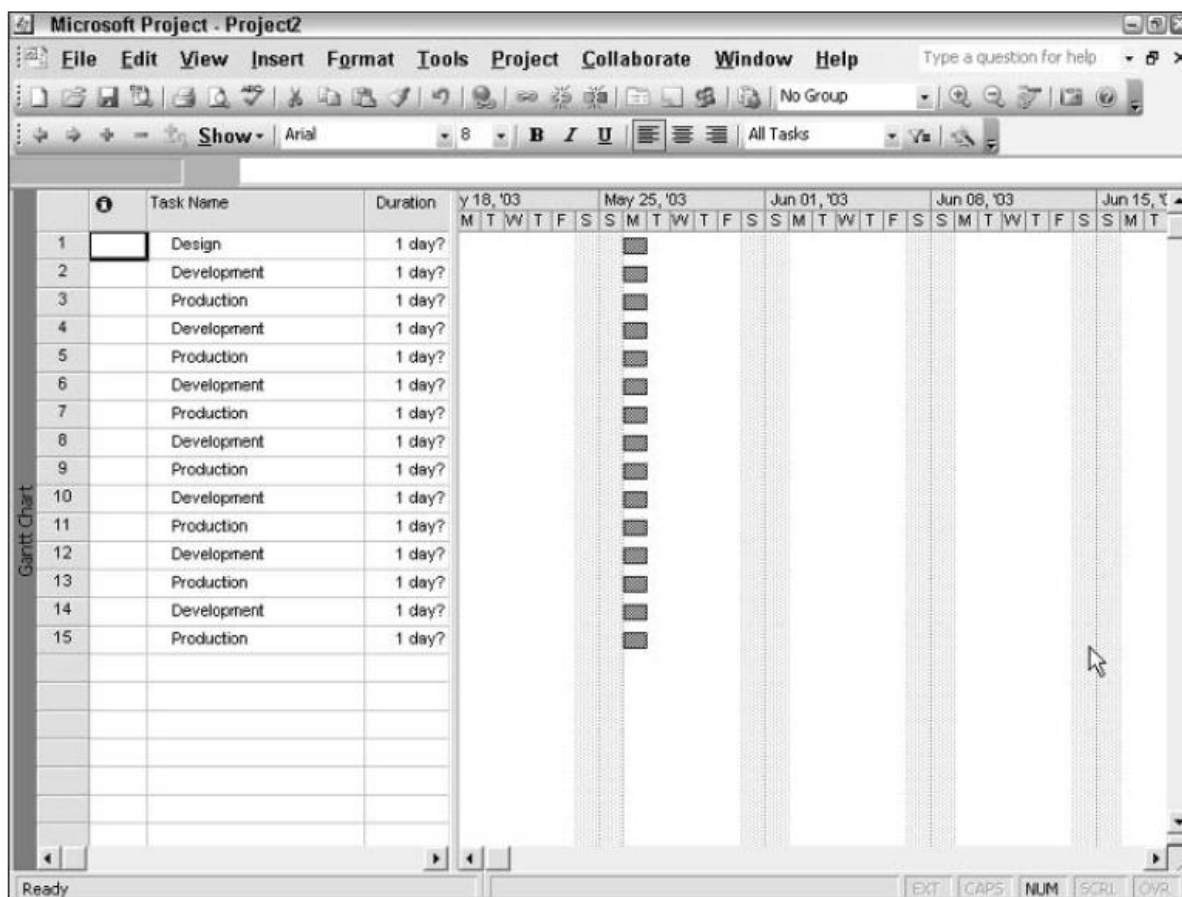


Figura 3.19: Project completează gama cu sarcinile selectate.



Să presupunem că utilizați coduri WBS pe care le-ați configurat să atribuie automat coduri atunci când creați noi sarcini. Când copiați sarcini, prin utilizarea oricăreia dintre metodele descrise aici, Project atribuie sarcinii noi coduri WBS incrementate în mod automat.

5.3. Afișarea și ascunderea sarcinilor

Structura planului vă permite să vedeți proiectul sub diferite niveluri de detaliere prin extinderea sau comprimarea sarcinilor rezumat. Puteți folosi butonul Show (afișare) de pe bara de instrumente Formatting pentru a ascunde sau a afișa rapid sub-sarcini pe baza nivelului lor detaliere, după cum se arată în Figura 3.20. De asemenea prin folosirea butonului Show puteți afișa detaliat toate sarcinile din program.

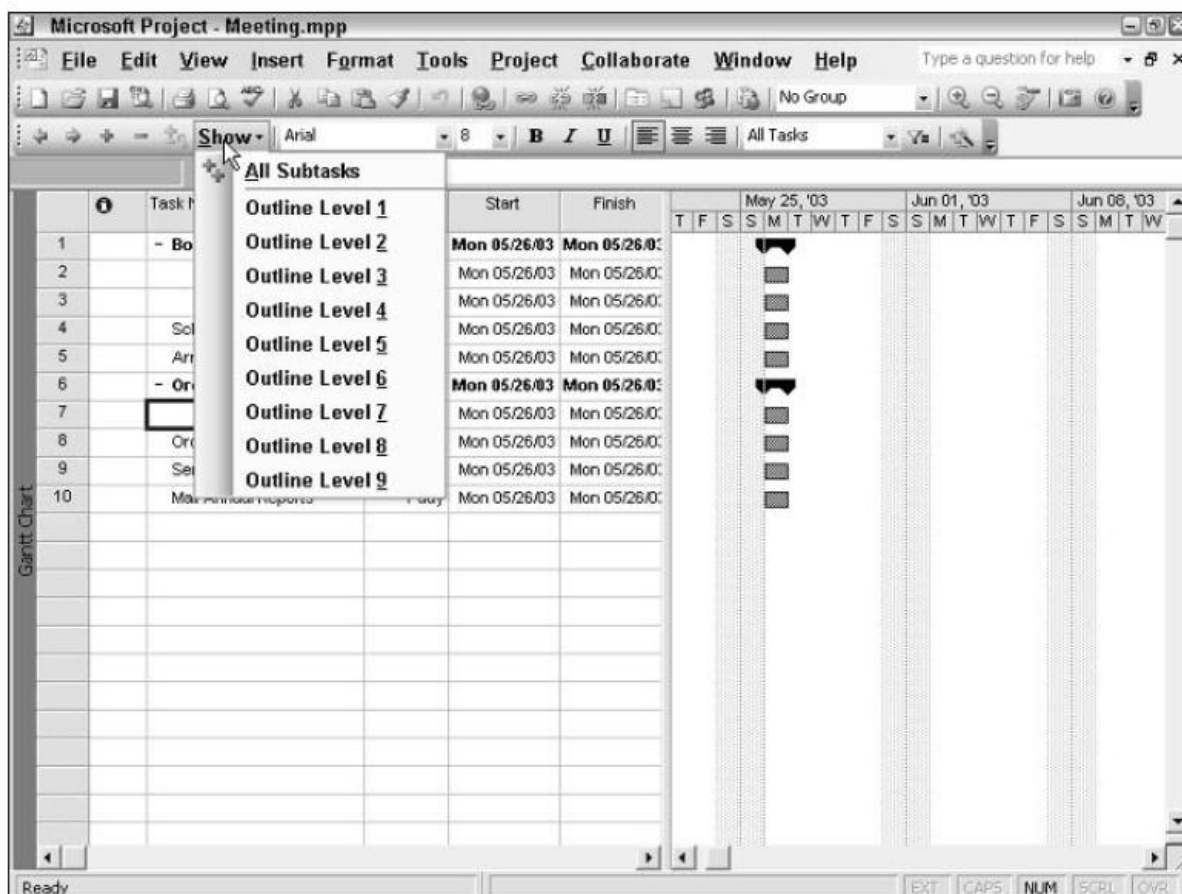


Figura 3.20: Utilizați butonul Show de pe bara de instrumente Formatting pentru a determina cu ușurință nivelul de detaliu pe care doriți să îl vizualizați într-un proiect.

Figura 3.21 arată semnul minus (-) care apare în partea stângă a fiecărei sarcini rezumat. Acest simbol indică faptul că toate sub-sarcinile sunt vizibile. Dacă faceți clic pe semnul minus, toate sub-sarcinile vor dispărea și semnul minus de lângă numele sarcinii rezumat va fi înlocuit de semnul plus. Semnul plus indică faptul că sarcina este asociată cu unele sarcini detaliu care sunt ascunse. Faceți clic pe semnul plus pentru a dezvălui sub-sarcinile "ascunse".

Cât de multe niveluri de detaliu poate avea un plan? Atâtea câte aveți nevoie. De exemplu, programul care este prezentat în Figura 3.21 are mai multe niveluri de detaliu cu privire la exemplul reuniunii anuale. Orice sarcină care are sub-sarcini are, de asemenea, mecanismul cu semnul plus și semnul minus pentru afișarea sau ascunderea sub-sarcinilor.

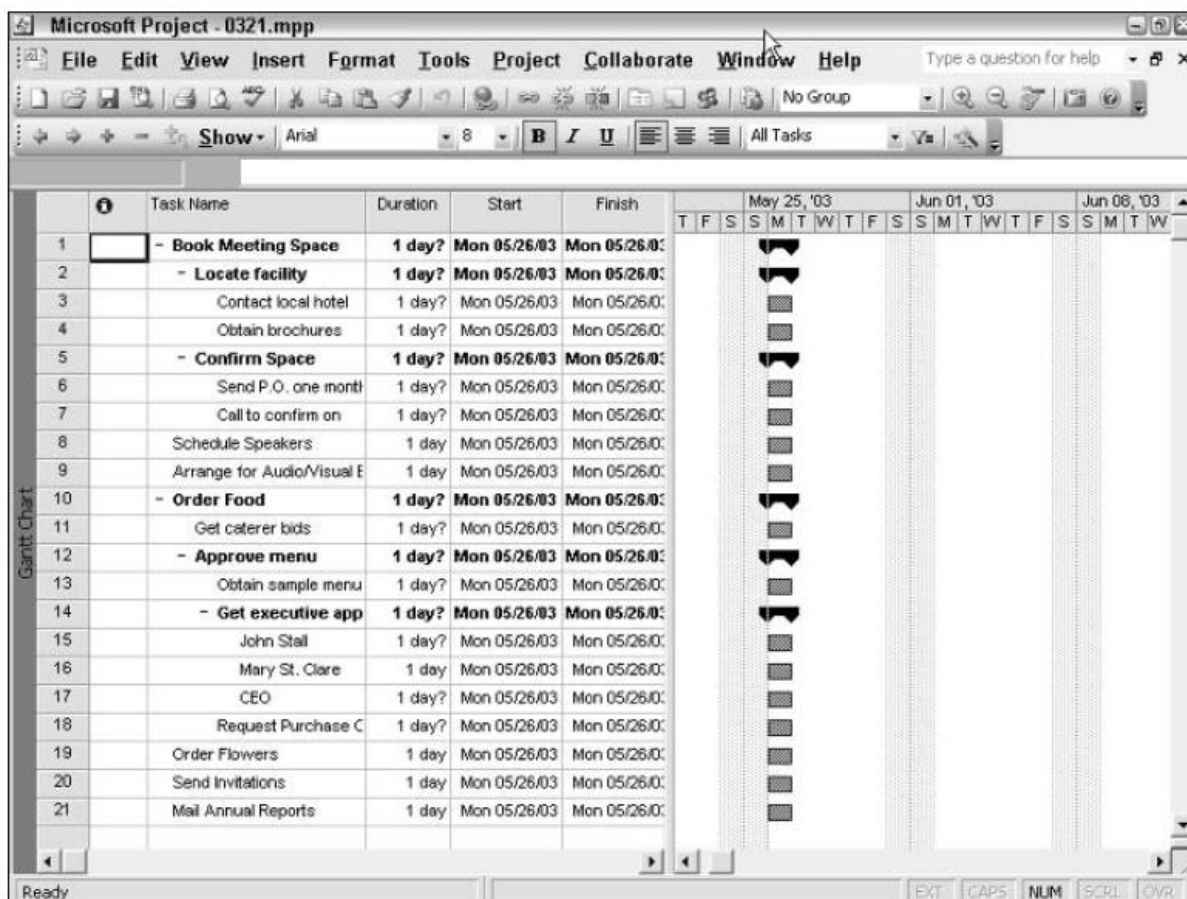


Figura 3.21: Aveți posibilitatea să extindeți sau să contractați orice activitate care are o sub-sarcină.



Folosirea prea multor niveluri de aliniere/identare ale planului (de obicei, mai mult de trei sau patru) face dificilă vizualizarea întregului program pe ecran. De fapt, un program foarte detaliat al unui proiect poate indica faptul că va trebui să regândiți sfera de acțiune a proiectului și să împărțiți în proiecte mai mici și mai ușor de gestionat

Aveți posibilitatea de a utiliza trăsătura planului de a ascunde și afișa sarcini pentru a vă concentra doar asupra detaliilor dorite. De exemplu, puteți considera același program pe care l-ați văzut în Figura 3.21, și să arătați doar cel mai înalt nivel de detaliere pentru un raport către management care să rezume activitatea proiectului, după cum se arată în Figura 3.22.

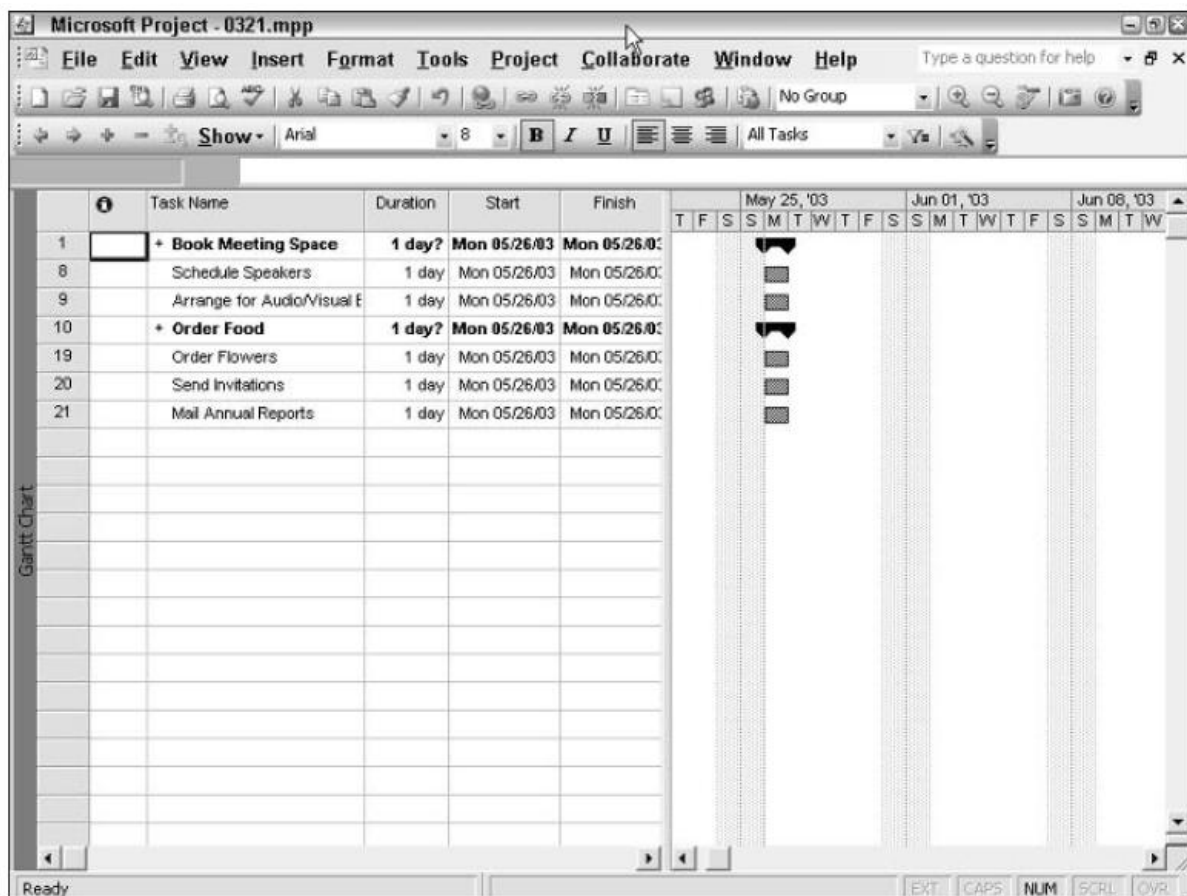


Figura 3.22: Sarcinile detaliate sunt acum afișate. Semnul plus și bara de sarcini sumară indică faptul că planul conține mai multe informații decât se observă la prima vedere.

Întrebări

- 1.1.** Care sunt caracteristicile care definesc un proiect?
- 1.2.** Ce înseamnă *drum critic* (critical path) și *perioadă de inactivitate* (slack)?
- 1.3.** Ce înseamnă *punct de referință* (milestone)?
- 1.4.** Dați un exemplu de proiect IT specificând *scopul* (goal) și *domeniul* (scope). Estimați timpul de execuție, costurile și numărul de persoane implicate.

Aplicații

- 1.5.** Definiți un calendar de lucru personalizat pentru un proiect în Microsoft Project.
- 1.6.** Creați un proiect nou cu data de start 1 mai și introduceți activitățile din figura 2-7. Introduceți doar numele activităților și duratele lor, fără predecesori (săgețile din diagramă).