

Monitorizarea proiectului

1. Înțelegerea principiilor monitorizării
2. Utilizarea liniilor de bază
3. Utilizarea planurilor interimare
4. Vizualizarea progresului cu Tracking Gantt View
5. Înțelegerea strategiei de monitorizare
6. Concluzii
7. Aplicații

În laboratoarele trecute, vi s-au prezentat fazele de planificare: construirea unui proiect, în care intră activitățile, adăugarea de resurse, precum și trecerea în jur a lucrurilor, astfel încât resursele atribuite nu intra în conflict unele cu altele rezultând astfel activități ce au relații reciproce. Ați folosit unele detalii cum ar fi formatarea textului și aspectul de apariție al activităților.

Monitorizarea este procesul de comparare a ceea ce se întâmplă de fapt în timpul proiectului dumneavoastră și estimările presupuse că se vor întâmpla în proiect. Pentru a urmări, aveți nevoie de o imagine generală a proiectului în momentul când planificarea lui a luat sfârșit; acest moment este numit linie de bază. Dar de asemenea trebuie să înțelegeți ce pași sunt implicați în monitorizare și cum să stabiliți proceduri eficiente de a manevra acești pași.

Trasătură nouă: Cu Project 2003 ai posibilitatea să reții 11 linii de bază pentru fiecare proiect în parte.

1. Înțelegerea principiilor monitorizării

Un plan bun este doar jumătate din toată munca. Cheia constă în cum să execuți acel plan. Imaginează-ți că ești un fel de fundaș în jocul de fotbal. Dacă alergi înainte până la capătul terenului, fără să eviți adversarii care îți ies în cale, nu ai să ajungi foarte departe. Monitorizarea proiectului este similară.

Dacă nu te abați și nu faci ajustări pentru modificarea costurilor și a sincronizării, lucruri care sunt practic inevitabile, în orice efort uman, atunci jocul nu va fi perfect. Managementul proiectelor software sporește foarte mult capacitatea de a vedea rapid problemele și de a revizui planul, pentru a minimiza orice daune. Proiectul vă permite să comparați ceea ce te-ai gândit (la ceea ce se va întâmpla de fapt) și ceea ce se întâmplă pe parcursul proiectului.

1.1 Estimările față de situația actuală a proiectului

Planul pe care îl construiești este o estimare a ceea ce poate să apară. Este cel mai bine să ghiciți cât de mult pot dura activitățile, ca de exemplu: cum o activitate poate să afecteze o altă activitate, cât de multe resurse aveți nevoie pentru a finaliza munca și ce costuri vă așteptați să suporte proiectul; Managerii de proiect cu experiență păstrează bine estimările lor pentru a deveni manageri mai buni. Prin compararea acestor două seturi de date, la sfârșitul estimărilor puteți să utilizați această informație pentru a vă face următorul plan mai realist. Puteți folosi, de asemenea, date cu privire la costurile reale și timp pentru a efectua schimbări în strategia dvs, care sunt necesare pentru a te menține pe poziția de monitorizare și

de a îndeplini obiectivele curente ale proiectului.

Monitorizarea în cadrul proiectului constă în specificarea informațiilor actuale cum ar fi: data de start a proiectului, data terminării proiectului și durata actuală a activității. Se introduce deci timpul real de muncă a resurselor și costurile reale suportate de aceștia. Când introduceți informații actuale, proiectul vă arată programul revizuit specificând faptul că programul dumneavoastră este pe cale de a nu se comporta așa cum era proiectat inițial.

1.2 Cât de mult ați realizat?

Cum am descris în capitolul 12 se păstrează evidența unei activități prin introducerea estimativă a unui procent pentru o activitate terminată, timpul real necesar resurselor ori costurile reale care intervin (cum ar fi taxele plătite sau închirieri de echipamente) sau prin introducerea numărului de ore de lucru pe perioade de timp. Estimarea unei sarcini nu este o știință exactă, așa cum persoane diferite folosesc metode diferite.

Cu ceva concret, cum ar fi o clădire în construcție, poți să te uiți la clădirea inițială și de a estima destul de precis cât de departe a progresat proiectul. Cele mai multe proiecte nu sunt chiar atât de simple, în fine. Cum estimați cât de departe vă aflați în mai multe sarcini de creație, cum ar fi venind cu un concept de publicitate? Poți să stai în ședințe pentru o perioadă de cinci săptămâni fără a găsi conceptul corect. Proiectul dvs este 50 de procente terminat? Finalizarea este greu de măsurat pe de altă parte, de exemplu dacă ați lucrat la proiecte similare, probabil în ultimul proiect, veniți având conceptul perfect încă din prima ședință. Nu cădeți în capcana de a folosi banii sau timpul petrecut ca unitate de măsură. Este (din păcate) ușor de a cheltui 10000 dolari pe o activitate care este estimată la 8,000 dolari și având încă 25 la sută, până la finalizare. Probabil va trebui să utilizezi aceleași instincte care te pun în sarcina de a prezenta proiectul, în sensul de estimare a progreselor sarcinilor individuale. Sugestie: Dacă proiectul are predări individuale pe care le puteți urmări, documentați-le și utilizați în mod periodic, atunci când faci estimări.

De obicei, managerii de proiect urmăresc activitatea în mod regulat, cum ar fi o dată pe săptămână sau din două în două săptămâni. Această monitorizare include informații despre activitățile în curs de desfășurare cât și despre sarcinile care au fost deja realizate.

Această activitate de monitorizare de asemenea, vă permite să generați rapoarte care arată managementul eforturilor dvs la orice moment de timp. Prin afișarea statusului proiectului puteți opta astfel pentru prelungirea deadline-ului, aducerea mai multor resurse, sau o schimbare în strategie, în cazul în care lucrurile nu se întâmplă așa cum v-ați fi așteptat.

Figura 1.11 arată vizualizarea Tracking Gantt folosind tabelul implicit, Tabelul de monitorizare

Capitolul 12 explică anumite măsuri pentru actualizarea unui proiect, pentru a reflecta progresul real.

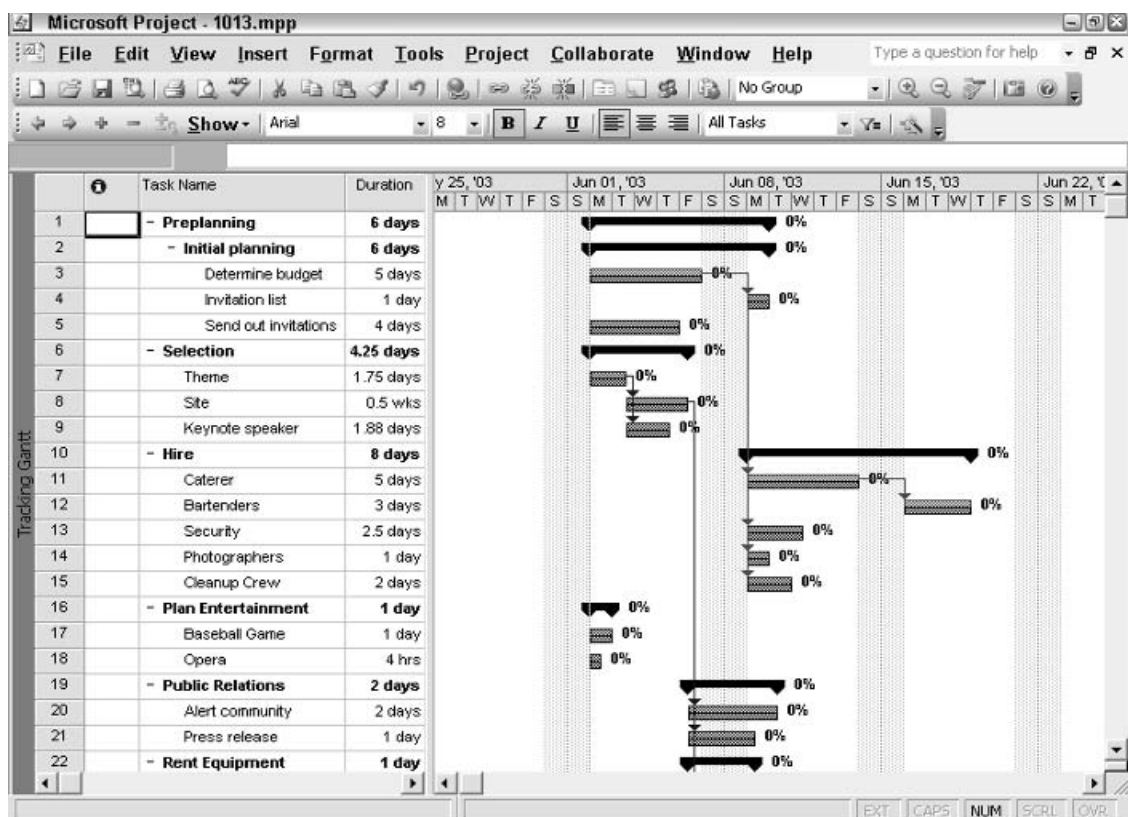


Figura 1.11: Utilizarea urmaririi Gantt cu scopul de a afisa stadiul proiectului.

1.3 Efectuarea ajustărilor

Monitorizarea nu este ceva care se lasă la finalul proiectului, sau la sfârșitul sarcinilor individuale. Monitorizarea sarcinilor în curs de desfășurare, în mod regulat, vă ajută să detectați orice abatere de la estimările făcute. Cu cât mai devreme descoperiți o întârziere cu atât ai timp mai mult alocat acelei întârzieri.

Dacă proiectul stabilește că sunteți în întârziere cu o sarcină, el mută în mod automat sarcina dependentă în viitor. Ca de exemplu să presupunem că ați estimat durata unei sarcini la 3 zile. Cu toate acestea, ați pus deja patru zile de muncă pentru ea, și nu este încă terminată. Proiectul pe lângă faptul că te avertizează ca ești în întârziere, el de asemenea, mută în viitor sarcinile care depind de acest lucru mai departe în plan. Proiectul de asemenea, prezintă conflictele de resursă, pentru a pune în lucru mai multe decât era estimat în vizionarea de resurse, cum ar fi Fișa de Resurse și vizualizarea Fișei de Resurse Grafice.

Proiectul vă ajustează costul proiectului așa cum ați urmărit, pentru a reflecta efectul "mai mare decât costurile așteptate". Proiectul de asemenea, arată ca efect costuri neprevăzute pe bugetul total. În cazul în care costurile pe care le-ați urmărit sunt mai mari decât cele anticipate, proiectul afișează costurile totale, bazat pe o combinație de costuri reale, și estimările rămase.

Proiectul vă arată exact cât de mult din bugetul dvs ați folosit și cât a mai rămas din buget, așa că puteți să vă revizuiți alocări de resurse pentru a vă încadra în bugetul global pe care îl aveți alocat.

2. Utilizarea liniilor de bază

Aveți finalizată faza de planificare a proiectului dumneavoastră prin stabilirea unei linii de bază. Ați întâlnit acest termen în capitolele anterioare, dar o să înțelegi semnificația în procesul de monitorizare.

2.1 Ce este o linie de bază?

O linie de bază este o imagine al proiectului, atunci când ați terminat faza de planificare, sau uneori la sfârșitul unei faze critice. Linia de bază este un set de date care este stocat în același dosar în care puteți să urmăriți progresul real a datelor. Proiectul vă permite să salvați până la 11 linii de bază și până la 10 planuri interimare în timpul proiectului. Se poate afișa o gamă largă de informații despre linia de bază (e) dacă doriți, sau aveți opțiunea de a nu afișa aceste informații. Unele proiecte, în special cele mai scurte care se execută numai câteva săptămâni sau chiar câteva luni, poate avea o singură linie de bază de la bun început și poate continua destul de aproape la estimările pe care le poate rula pe cursul aceleiași linii.

Alte proiecte, mai ales cele mai lungi, necesită stabilirea câtorva linii de bază, în special în cazul în care estimarea originală este complet diferită de ceea ce relevă proiectul inițial, așa că estimarea inițială nu ne mai este de folos.

Puteți modifica întreaga linie de bază, dacă sunt schimbări drastice și apar încă de la începutul proiectului, sau se poate modifica linia de bază de estimare de la un anumit punct particular din proiect.

De exemplu, dacă proiectul dumneavoastră staționează la scurt timp după ce ați terminat programul și tu defapt, începi munca trei luni mai târziu decât v-ați planificat, ideal ar fi să se stabilească un nou program de bază înainte de a începe proiectul.

Dacă, totuși, lucrați de șase luni la proiect și este pus pe "hold"(staționare) pentru o perioadă de trei luni, este posibil să doriți să modificați calendarul viitoarelor sarcini și a reseta inițial doar pentru sarcinile din viitor, pentru a vă ajuta de a evalua cu exactitate estimarea cât mai corectă a duratei proiectului.

Costurile pot schimba unei linii de bază, de asemenea. De exemplu, ce spuneți dacă salvați o linie de bază, pentru care este stabilit 50000 dolari și, înainte de a începe să lucrați, compania dumneavoastră limitează bugetul la 35,000 dolari?

Indicat ar fi să modificați resursele și costurile și abia apoi să resetezi linia de bază. Setarea interimară a liniilor de bază păstrează proiectele dvs de la modificările dese de estimări în cazul în care atenuarea circumstanțelor sunt luate în calcul.

2.2 Stabilirea unei linii de bază

Începând cu Project 2002, Planning Wizard-ul nu mai apare atunci când îți salvezi proiectul. În cele mai multe cazuri, este nevoie să salvezi un proiect de mai multe ori în timpul fazei de planificare, fără a salva linia de bază.

Atunci când sunteți gata, puteți utiliza dialogul Save Baseline pentru a salva până la 11 linii de bază și 10 planuri interimare pentru proiectul dumneavoastră. Fiecare linie de bază este o fotografie a proiectului dumneavoastră în momentul în care ați salvat-o, și fiecare linie de bază pe care o salvați include informații despre activități, resurse și sarcini. Pentru activități, Project salvează durată, data de

start și de sfârșit, timpul de lucru, costul, și costul pe timp. Pentru resurse, Project salvează munca, timpul de lucru, costul și informațiile despre costul pe timp din linia de bază. Pentru sarcini, Project salvează datele de început și sfârșit, lucrul, timpul de lucru și costurile timpului.

Când se salvează planuri interimare, Project salvează un set de date de start și final pentru a putea compara un plan intermediar sau cu un plan din linia de bază, asta vă ajută să fiți atenți la desfășurarea proiectului sau la eventualele probleme care pot să apară. Salvarea liniei de bază și a planurilor interimare vă ajută să comparați informațiile curente (găsite în zonele de început și final) cu informațiile din linia de bază. Diferența dintre cele două tipuri este regăsită în cantitatea și tipul de informație pe care Project îl salvează.

Pentru a continua setările atunci când salvați o linie de bază se urmăresc următorii pași:

1. Se alege Tools-> Tracking->Save Baseline pentru a deschide dialogul de Save Baseline prezentat în figura 11-2.
2. Setăți linia de bază pe care doriți să-l salvați.

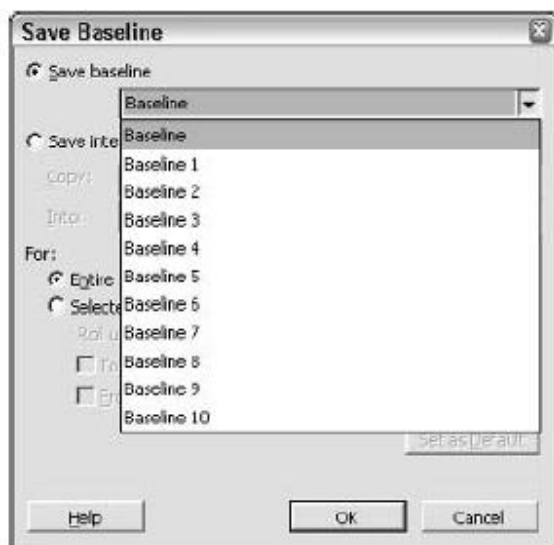


Figura 11-2: Folosiți acest dialog pentru a salva o linie de bază sau un plan intermediar

3. Deschideți lista cu linii de bază și selectați pe cea care se dorește să fie salvată.
4. Apasă OK.

Atunci când salvați o linie de bază pentru activitățile selectate, puteți alege să introduceți toate rezumatele subactivităților în rezumatul activității părinte; acest lucru ajută la menținerea exactă a informațiilor de bază, ca în figura 11-3. Relația dintre activitățile din proiect și cele selectate anterior deschiderii dialogului, determină efectul check-boxurilor.

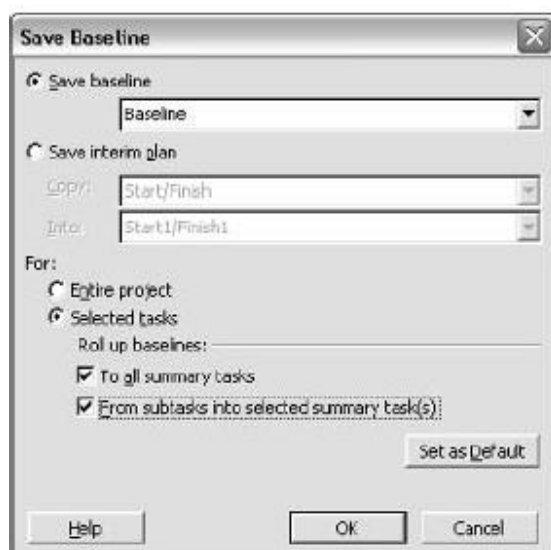


Figura 11-3: Poți controla comportamentul proiectelor atunci când combini informațiile din linia de bază pentru activitățile selectate.

De exemplu, să presupunem ca aveți un proiect setat ca în figura 11-4. Mai mult decât atât, să presupunem ca ați selectat activitatea 6, un copil al activității 1 și părintele activităților 7 și 8, înainte să deschideți dialogul de Save Baseline. Dacă ați selectat doar *From subtasks into selected summary task(s)*, Project combină informația din activitățile 7 și 8 în activitatea 6. Dacă ați selectat doar *To all summary tasks*, Project combină informațiile din activitatea 6 fără a se ține seama de informațiile de bază reținute în activitățile 7 și 8. Dacă se selectează ambele opțiuni, Project combină informațiile din cele 3 activități și le introduce în informațiile activității 1.

Să presupunem că doriți să actualizați linia de bază pentru a reflecta modificările din proiect, cum ar fi activități adăugate sau schimbări la activitățile existente, modificări care afectează costul sau planificarea task-ului. Se evidențiază task-urile adăugate sau modificate și apoi se salvează. În dialogul Save Baseline (Figura 11-3) selectați opțiunea *Selected tasks* și se selectează ambele opțiuni din secțiunea de Baseline. Proiectul va actualiza linia de bază pentru activitățile modificate și apoi va schimba nivelurile de sumar, pentru a reflecta schimbarea.

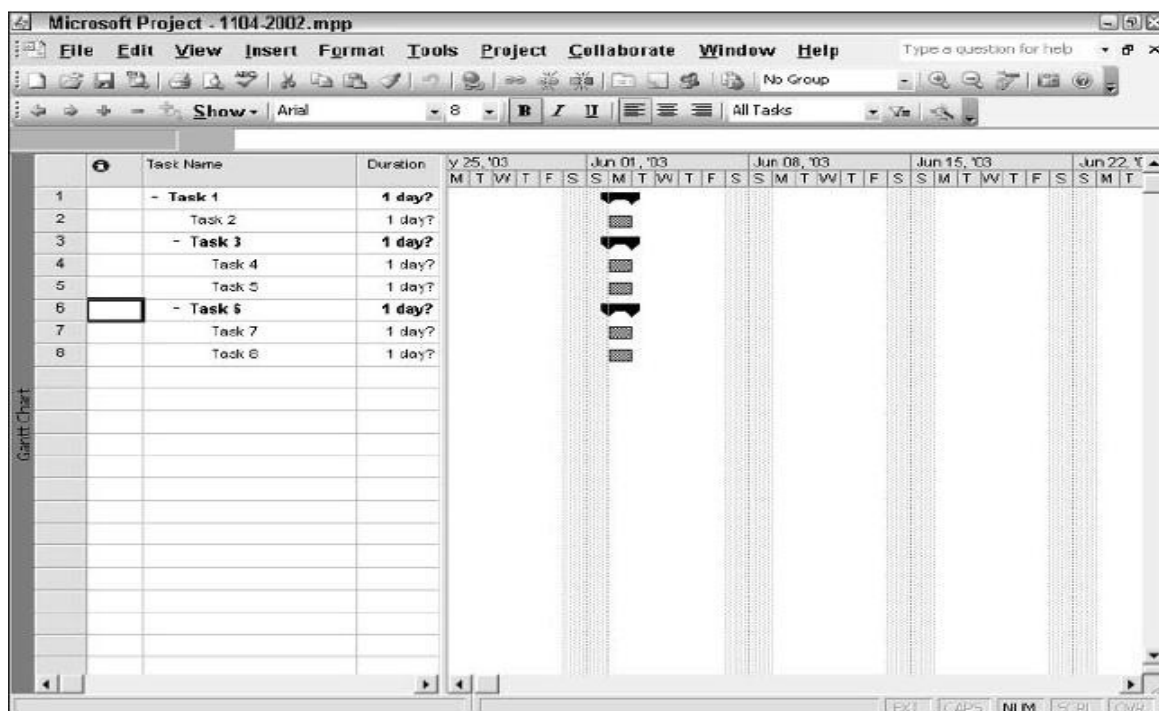


Figura 11-4: Fiii determină comportamentul combinării informațiilor din linia de bază. În această imagine activitățile 3 și 6 sunt copii activității 1 și activitatea 6 este parintele activităților 7 și 8.

2.3 Schimbarea unei linii de bază

De cele mai multe ori, nu doriți să faceți schimbări la o linie de bază. Este un moment înghețat în timp, o înregistrare cu care îi poți compara progresul. Dacă schimbi o linie de bază în mod regulat, îi distrugi scopul.

Vor apărea momente în care, din motive strategice, va trebui să modifice linia de bază și să o resalvezi sau să salvezi o a doua sau a treia linie pentru a face față modificărilor majore din proiect. Cu toate acestea, dacă modificările față de linia de bază originală sunt obligatorii, trebuie să faci acest lucru într-un mod inteligibil și eficient. În această secțiune se discută despre câteva din momentele în care schimbările unei linii de bază sunt necesare și se explică modul în care putem face aceste schimbări.

2.3.1 Adăugarea unei activități la o linie de bază

Este destul de întâlnit cazul în care se creează linia de bază a unui plan și după se realizează că s-a omis un pas, sau se decide spargerea unui pas în două etape.

Poate că la compania dumneavoastră se introduce o nouă cerință sau proces, și trebuie să se modifice o activitate pentru a se putea face față schimbării. Nu se dorește resetarea întregii linii de bază a proiectului, dar dorești să salvezi acea activitate împreună cu linia de bază originală. Se poate face această schimbare după salvarea liniei de bază originală.

Pentru a adăuga o activitate la linia de bază originală, în așa fel încât să puteți urmări progresul, urmăriți următorii pași:

1. Faceți una din următoarele:
 - Pentru a adăuga o activitate nouă la program și a o introduce în linia de bază, întâi se adăugă activitatea în coloana Task Name din Gantt Chart și apoi se selectează activitatea.
 - Pentru a se salva modificările la o activitate existentă, mai întâi se fac modificările iar apoi se selectează activitatea.
2. Alegeți Tools->Tracking->Save Baseline. Apare dialogul Save Baseline.
3. Selectați linia de bază pe care doriți să o modificați din lista de Save Baseline.
4. Alegeți opțiunea din grupul Selected tasks, ca în Figura 11-5.

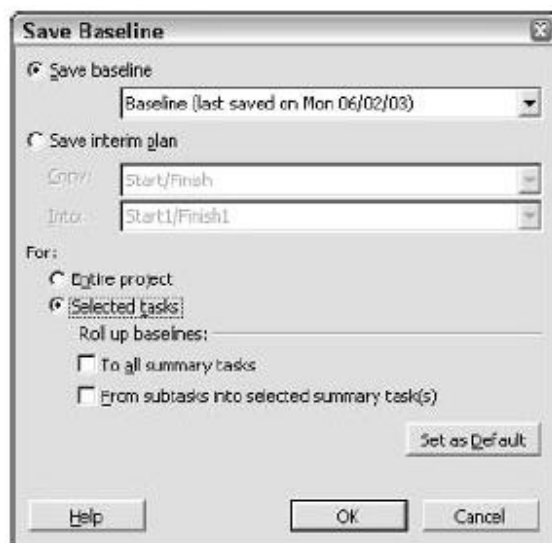


Figura 11-5: Faceți modificări statelor și salvați într-o linie de bază deja existent.

5. Alegeți opțiunea de Roll up potrivită din setările liniei de bază (vezi secțiunea anterioară pentru detalii)
6. Se apasă OK pentru a se salva linia de bază, care conține acum activitatea nouă.

Se pot adăuga activități liniei de bază prin introducerea lor în tabelul Gantt, utilizând coloane precum Baseline Duration, Baseline Start or Finish. Cu toate acestea, adăugarea informațiilor liniei de bază în acest mod nu pornește toate calculele liniei. De exemplu, adăugarea unei activități la sfârșitul unui proiect prin această metodă nu afectează data de final a liniei de bază.

3. Utilizarea planurilor interimare

Se poate folosi linia de bază în diferite moduri. Se poate folosi ca un punct de referință original și pentru a se compara cu rezultatul actual la finalul proiectului pentru a se observa cât de bună a fost planificarea inițială, și la viitoarele planificări să se țină cont de experiența anterioară. Linia de bază are de asemenea o importanță practică în timpul proiectului: atenționează momentul în care apar schimbări pentru a le putea integra mai ușor. Al doilea motiv, ar putea atenționa momentul în care să se salveze planurile interimare.

Baseline-ul inițial poate avea mai degrabă interes istoric decât practic.. Linia de bază originală nu trebuie schimbată pentru că acea copie, planificarea inițială, este importantă de reținut. Cu

toate acestea, dacă calendarul se modifică dramatic față de planificarea inițială, toate avertizările pe care Proiectul le dă devin inutile. Un proiect care începe cu 6 luni mai târziu decât era stabilit, va avertiza fiecare activitate ca fiind în întârziere și critic. Pentru a avea informații folositoare despre proiect, este nevoie să se revizuiască programarea temporală pentru a reflecta realitatea. Doar salvând planuri interimare se poate observa cât de bine se respectă obiectivele revizuite.

Amintiți-vă că planurile intermediare conțin informații pe care puteți să le comparați cu alte planuri interimare sau cu o linie de bază, acest lucru ajutând la monitorizarea desfășurării planului și diferențele ce pot să apară. O linie de bază include mult mai multe informații – durată, data de început și de sfârșit, munca, costul și informațiile despre activități, resurse și asignări. Salvarea liniilor de bază și a planurilor interimare ajută la compararea informațiilor curente, găsite în câmpurile de început și sfârșit, cu informația din linia de bază, gasită în acele câmpuri.

Aveți posibilitatea să setați planuri interimare pentru toate activitățile din proiect. Cu toate acestea ar trebui să se salveze un plan intermediar doar pentru activitățile care merg mai departe. De exemplu, dacă apare o grevă care întârzie proiectul cu 2 luni, ar trebui să se pastreze linia de bază intactă pentru toate activitățile care erau terminate la începutul grevei și salvarea planului intermediar pentru toate activitățile care trebuiesc terminate după ce greva se termină.

De asemenea se pot utiliza planurile interimare pentru a copia informația dintr-o linie de bază în alta.

Pentru a salva un plan intermediar, trebuie să:

- Selectați diferite sarcini pe care vreți să le introduceți în planul intermediar.
 - Selectați Tools->Tracking->Save Baseline pentru a deschide fereastra de dialog Save Baseline.
 - Selectați opțiunea Save interim plan. Proiectul va face câmpurile Copy și Into disponibile.
 - Faceți clic pe săgeata din dreptul câmpului Copy pentru a afișa lista derulantă.
- Figura 11-6 arată faptul că s-a deschis lista Into, care conține aceleași opțiuni care se găsesc în lista Copy.

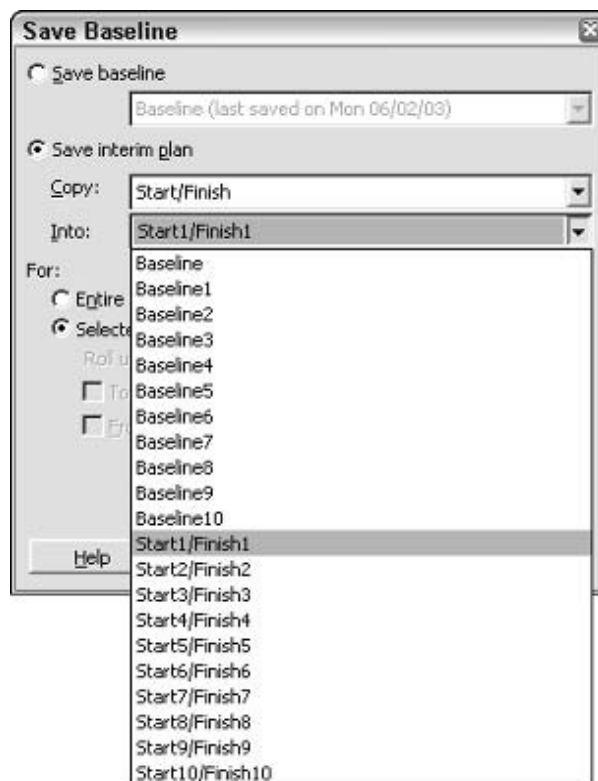


Figura 11-6. Opțiunile din listele Copy și Into permit salvarea mai multor seturi de date de Start și Finish în planul intermediar.

- Selectați Start / Finish din lista derulantă Copy pentru a copia datele curente de început și sfârșit.
- Deschideți lista derulantă pentru câmpul Into și selectați elemental numerotat, cum ar fi Start1/Finish1, pentru a copia datele în noile câmpuri, creând astfel un plan intermediar.
- Selectați butonul Entire project option pentru a crea un plan intermediar pentru întregul proiect, sau selectați butonul Selected tasks option pentru a crea un plan intermediar care își păstrează informația originală pentru toate sarcinile neselectate, și salvează o nouă informație inițială pentru sarcinile selectate.
- Faceți clic pe OK pentru a salva planul inițial intermediar.

Se pot utiliza diferite elemente de Start / Finish pentru a salva până la 10 planuri interimare plus originalul, pentru un total de 11 planuri interimare peste durata de viață a proiectului.

3.1 Ștergerea unui plan de bază sau intermediar

În mod inevitabil, mai întâi trebuie să setezi o linie de bază sau o linie de bază intermediară și apoi să se găsească un motiv pentru a-l șterge. Să presupunem, de exemplu, că ați crezut că ați terminat stadiul de planificare al proiectului. Proiectul nu a început încă, și vreți să stabiliți o ședință, în care să îi informați pe toți că sunteți "good to go", pentru următoarea zi de luni. Bineînțeles, acest anunț declanșează discuții și - de la data la care se termina discuția – scopul proiectului s-a extins (sau s-a micșorat) considerabil. Acum trebuie să lucrați din nou la faza de planificare a proiectului - și chiar nu

doriți să modificați planul inițial. În schimb, vreți să scăpați de ea; după ce faceți toate aceste modificări, aveți posibilitatea să setați corect planul inițial.

Începând cu Project 2000, se poate șterge o linie de bază. Se alege Tools->Tracking->Clear Baseline. MS Project afișează fereastra de dialog Clear Baseline, ca în Figura 11-7. În această fereastră de dialog, există posibilitatea de a alege ștergerea unei linii de bază sau a unui plan intermediar pentru întregul proiect sau pentru anumite sarcini selectate.

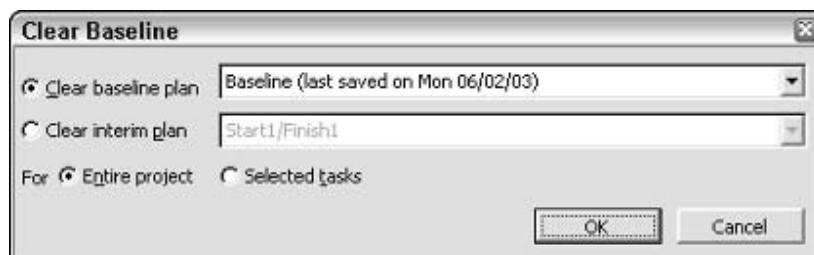


Figura 11-7: Ați setat un plan de bază prea devreme? Puteti șterge din această fereastră de dialog, astfel încât să puteți face modificările și să setați planul de bază corect.

4. Vizualizarea progresului cu Tracking Gantt View

Planul de bază ajută la vizualizarea diferențelor dintre estimările pe care le-ați făcut față de activitatea la momentul actual în cadrul proiectului.

MS Project vă permite să vedeți această diferență atât grafic, cu planul inițial și bara de sarcini actuale, precum și prin informațiile care sunt afișate în tabele în diferite vizualizări. Următoarea secțiune explică modul în care se poate afișa planul inițial și datele actuale, precum și modul cum se poate utiliza această caracteristică pentru a înțelege statutul proiectului.

4.1 Interpretarea Tracking Gantt View

Tracking Gantt View este folositor în vizualizarea progreselor comparativ estimărilor făcute în planul de bază inițial. Pentru a deschide Tracking Gantt View, faceți click pe icoana sa în bara View sau alegeți View->Tracking Gantt. Această vizualizare arată tabelul Entry în mod implicit. Cu toate acestea, se pot adăuga sau elimina câmpuri (coloane), sau se pot afișa alte tabele de informații. Coloanele care sunt prezentate în Figura 11-8 includ informațiile de bază care au fost adăugate în tabelul Tracking (de monitorizare).

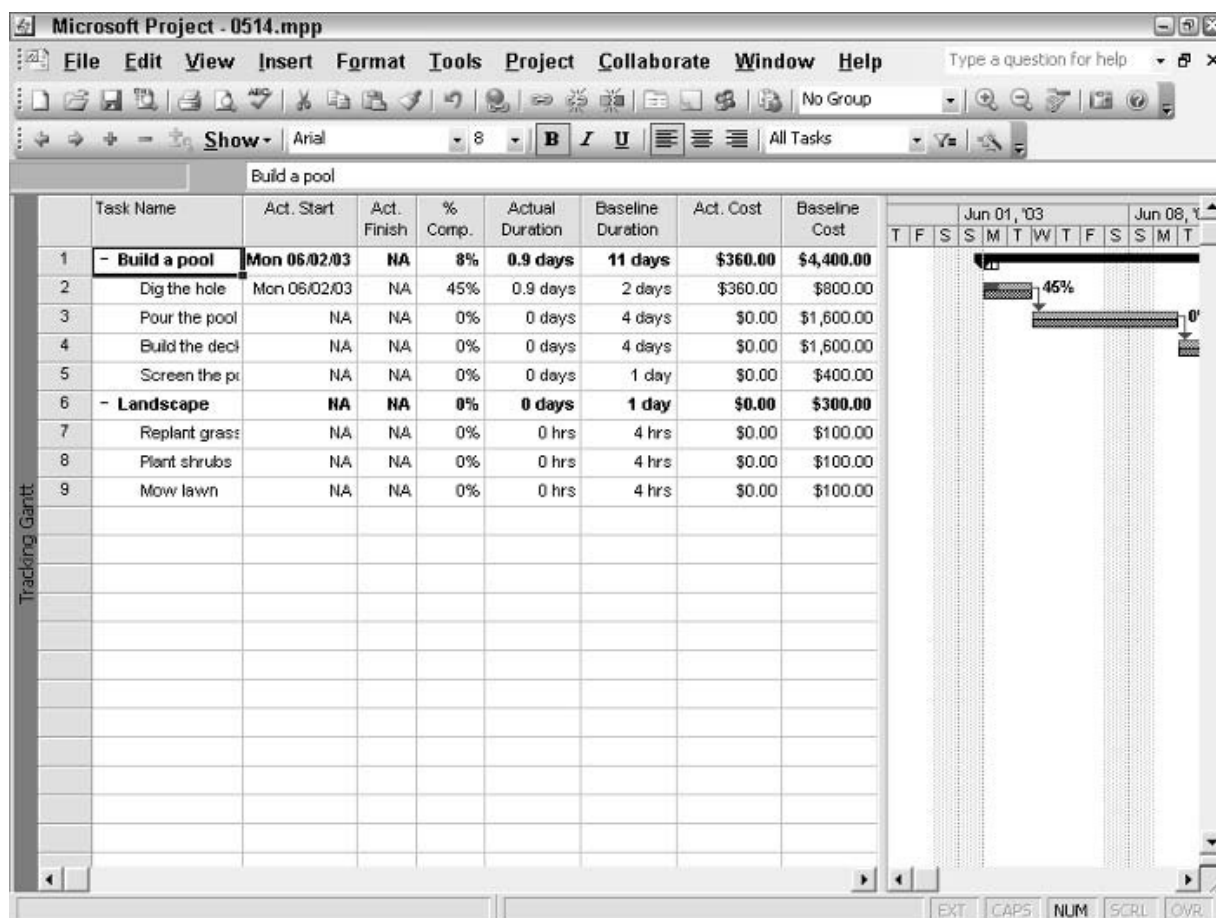


Figura 11-8: Tabelul Tracking Gantt poate afișa o multitudine de informații.

Ca idee, câmpurile Baseline Duration și Baseline Cost care au fost adăugate în tabel, precum și câmpurile Actual Duration și Actual Cost care apar în tabelul Tracking Gantt în mod implicit. Aceste câmpuri ajută compararea estimărilor față de sincronizarea și costul actual.

Puteți modifica acest tabel, astfel încât coloana Baseline Duration este alături de coloana Actual Duration, iar coloana Baseline Cost este alături de coloana Actual Cost.

Implicit tabelul Tracking Gantt conține, de asemenea, următoarele informații:

2. **% Complete:** Acest câmp arată evoluția diverselor sarcini în program. Figura 11-9 arată că o sarcină este completă.
3. **Physical % Complete:** Un câmp pe care îl puteți utiliza pentru a calcula BCWP (costul de muncă alocat). Proiect calculează câmpul % Complete pentru proiect, bazându-se pe valorile introduse în Total Duration sau Actual Duration, dar se poate introduce o valoare pentru câmpul Physical % Complete. Se poate folosi acest câmp, pentru a calcula BCWP atunci când valoarea % Complete nu ar reprezenta cu acuratețe munca reală depusă pentru a realiza o sarcină. Prin urmare, % Complete se referă la durată iar Physical % Complete la volumul de lucru și efort.
4. **Durata Rămasă:** Acest câmp reflectă durata de timp necesară pentru a finaliza o sarcină neterminată. Aveți posibilitatea să introduceți o valoare în acest câmp, sau vă puteți lăsa

programul pentru a sa o calculeze prin introducerea unei valori in unul din câmpurile Actual Duration sau % Complete. Dacă introduceți o valoare pentru Durata Rămasă, programul calculează o valoare nouă % Complete și o nouă valoare Durata; Programul modifică valoarea Durata ca fiind suma între Actual Duration Durata și Durata Rămasă, neinteresându-ne Actual Duration.

5. **Lucrul real:** câmpul Actual Work, volumul de lucru care a fost efectuat de resurse. Există câmpuri Actual Work pentru sarcini, resurse, precum și misiuni, precum și câmpuri Actual Work pe etape de lucru pentru sarcini, resurse și misiuni.

De asemenea, puteți afișa bare pentru sarcini prin manipularea compasului între tabel și graficul de domenii pentru a avea o vizualizare grafica a progreselor proiectului. Figura 11-9 afișează vizualizarea Tracking Gantt cu tabelul Schedule. Tracking Gantt afișează diferite stiluri de bare sarcină pentru a indica progrese cu privire la activitățile din cadrul proiectului. În partea de sus a Gantt Chart, veți vedea rezumatul de sarcini pentru proiect, și mai jos, veți vedea o bara hasurata cu alb-negru. Această bară reprezintă progrese cu privire la rezumatul sarcină. Sarcinile noncritice sunt prezentate în albastru, și sarcinile critice sunt în roșu.

Pe toate sarcinile care nu sunt rezumat sarcini, veți vedea două bare; bara de sus reprezintă durata de așteptat, și în partea de jos bara reprezintă durata inițială.

Procentul indicator la marginea unei sarcini reflectă procentajul terminat pentru acea sarcină. Barele din partea de sus a sarcinilor realizate, cum ar fi sarcina Dig the hole, sunt solide în culoare, în timp ce barele din partea de sus a sarcinilor incomplete, cum ar fi sarcina Build the deck, sunt reprezentate cu un model și apar în culoare deschisă. Barele sarcinilor parțial completate, cum ar fi sarcina Pour the pool, sunt solide pe stânga și reprezentate cu un model în partea dreaptă.

Puteți, de asemenea, spune pe scurt, dacă o sarcină este realizată mai devreme sau mai târziu decât s-a estimat. Priviți sarcina Dig the hole; bara de sus (durata actuală) este mai scurtă decât în partea de jos bar (durata de bază).

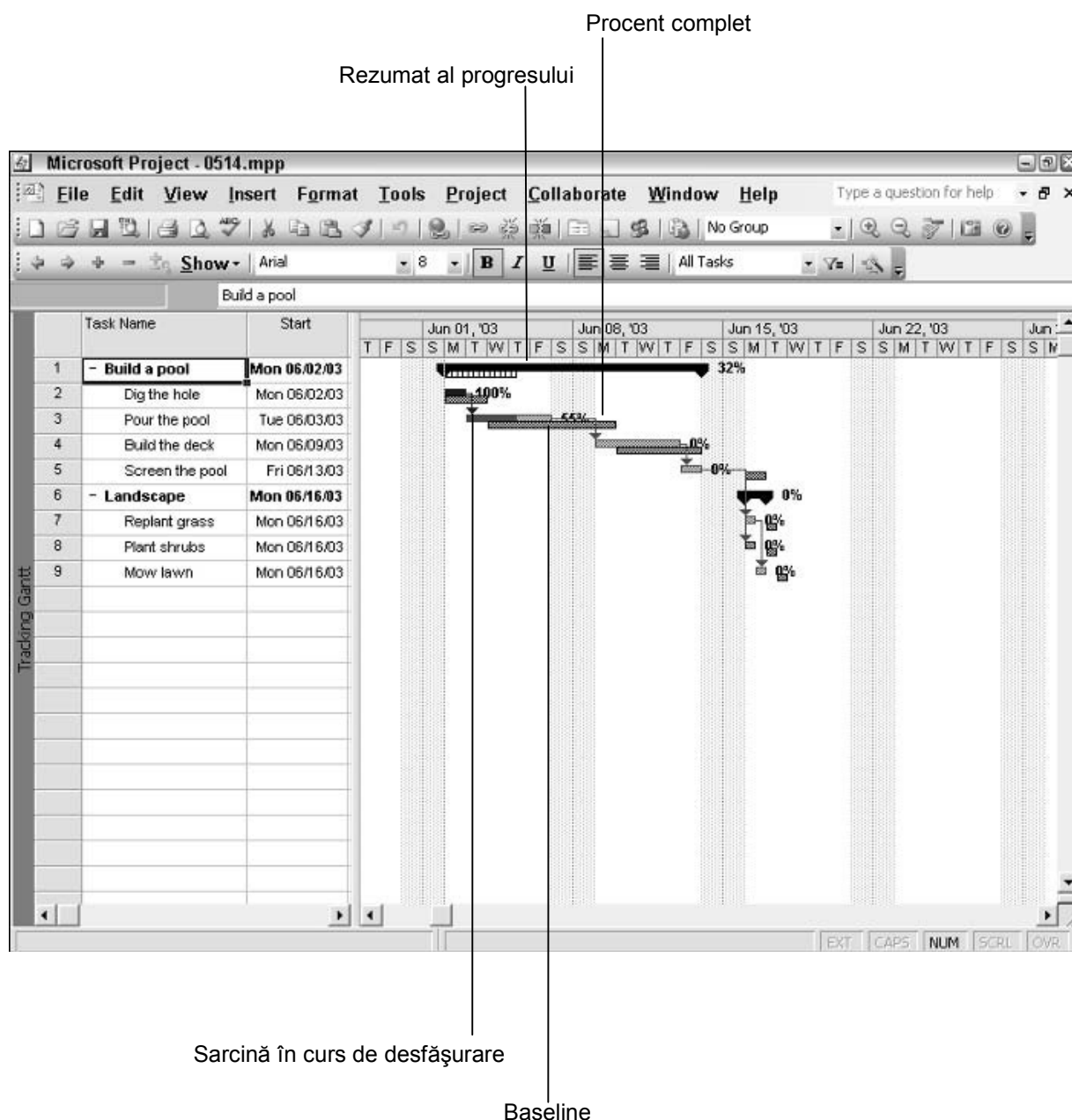


Figura 11.9: Diverse bare de sarcini arată progresele și diferențele proiectului.

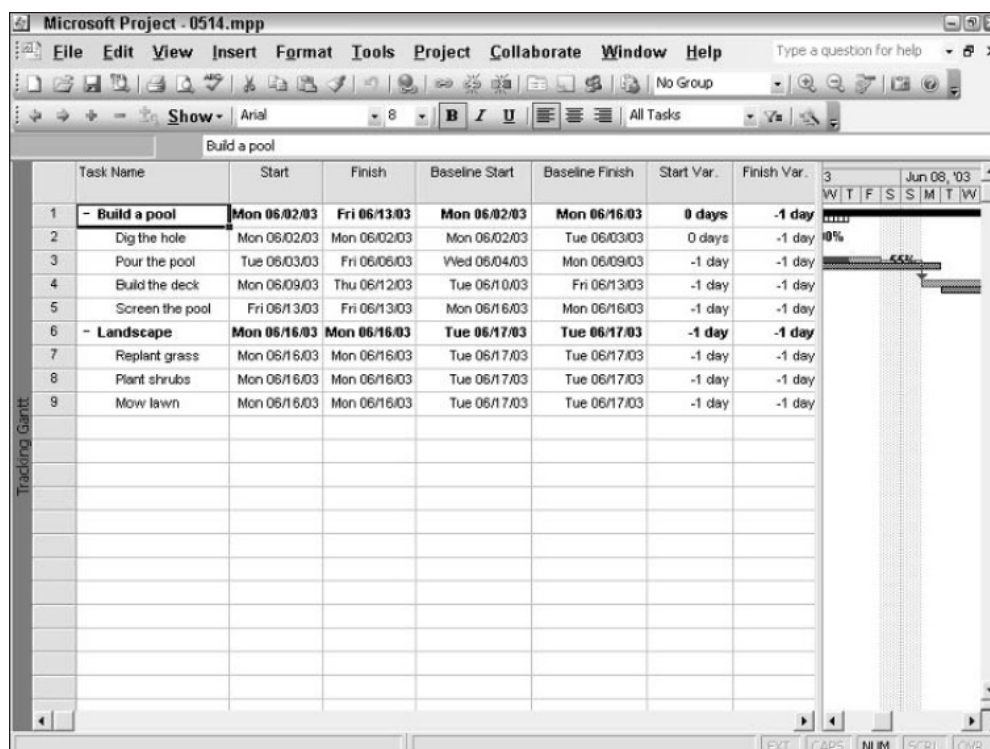
4.2 Tabelul Task Variance

După cum se schimbau tabele care sunt afișate în Tracking Gantt view, se văd diferite informații despre progresele realizate în cadrul proiectului. Tabelul Variance, de exemplu, scoate în evidență variația timpului unei sarcini între cel inițial și cel curent.

Pentru a afișa acest tabel, aratat în figura 11-10, faceți clic-dreapta pe butonul Select All în colțul stânga-sus al tabelului la intersecția liniei care conține poziția coloanei și a coloanei care conține

numarul sarcinii. Selectați Variance din lista de tabele care apare.

Puteți compara ușor Baseline Start și Baseline Finish și coloanele efective de Start și Finish, care arată date reale pentru sarcinile cărora le-ați urmarit progresul, precum și datele de bază pentru activități cu nici un progres. Acest tabel conține, de asemenea, câmpuri pentru a vă arăta Start Variance (câte zile mai târziu sau mai devreme a pornit o sarcină) și Finish Variance (câte zile mai târziu sau mai devreme s-a încheiat o sarcină).



Task Name	Start	Finish	Baseline Start	Baseline Finish	Start Var.	Finish Var.
1 - Build a pool	Mon 06/02/03	Fri 06/13/03	Mon 06/02/03	Mon 06/16/03	0 days	-1 day
2 Dig the hole	Mon 06/02/03	Mon 06/02/03	Mon 06/02/03	Tue 06/03/03	0 days	-1 day
3 Pour the pool	Tue 06/03/03	Fri 06/06/03	Wed 06/04/03	Mon 06/09/03	-1 day	-1 day
4 Build the deck	Mon 06/09/03	Thu 06/12/03	Tue 06/10/03	Fri 06/13/03	-1 day	-1 day
5 Screen the pool	Fri 06/13/03	Fri 06/13/03	Mon 06/16/03	Mon 06/16/03	-1 day	-1 day
6 - Landscape	Mon 06/16/03	Mon 06/16/03	Tue 06/17/03	Tue 06/17/03	-1 day	-1 day
7 Replant grass	Mon 06/16/03	Mon 06/16/03	Tue 06/17/03	Tue 06/17/03	-1 day	-1 day
8 Plant shrubs	Mon 06/16/03	Mon 06/16/03	Tue 06/17/03	Tue 06/17/03	-1 day	-1 day
9 Mow lawn	Mon 06/16/03	Mon 06/16/03	Tue 06/17/03	Tue 06/17/03	-1 day	-1 day

Figura 11-10: Dacă vă aflați în urmă cu programul, puteți vedea groaznicul adevăr în Tabelul de Variație.

4.3 Tabelul Task Cost

Tabelul Task Cost este cel mai util pentru sublinierea variațiilor sumelor de banii cheltuiți pe parcursul proiectului. Figura 11-11 arată un tabel Task Cost pentru un proiect în curs de desfășurare, cu unele costuri suportate și altele care urmează a fi expandate. În acest moment, sarcina *Pour the pool* depășește costul estimat cu 400 dolari. Proiectul ia în considerare următorii factori în calcularea costului variațiilor:

- Timp real lucrat al resurselor.
- Estimarea zilelor de resursă timp de la momentul actual în continuare care trebuie expandat pentru a finaliza sarcina.
- Costurile reale (cum ar fi taxele și permisele), care au fost urmărite pentru o sarcină.

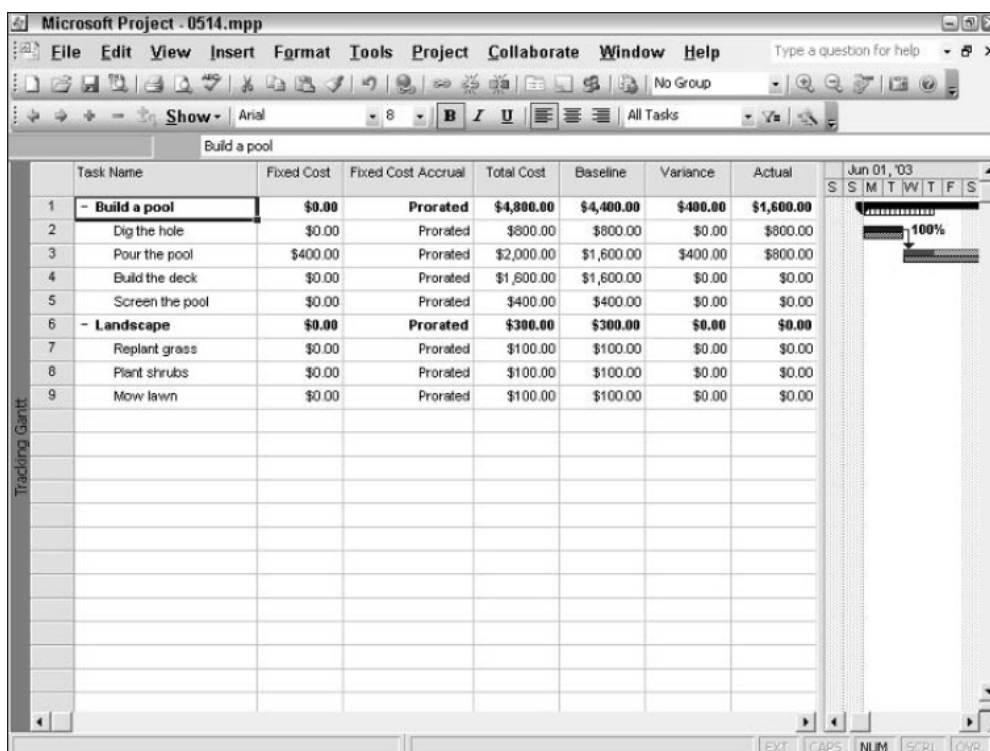


Figura 11-11: Tabelul Task Cost indică locurile în care ați cheltuit prea mult și locurile în care mai este necesara cheltuirea unei sume suplimentare.

Comparativ cu o estimare inițială de 1600.00 dolari, sarcina *Pour the pool* a depășit bugetul.

4.4 Tabelul Task Work

Tabelul Task Work al vederii Tracking Grantt, așa cum se arată în Figura 11-12, se concentrează pe numărul orelor de lucru adus de resursele care sunt implicate în activitățile sarcinilor. De exemplu, lucrul Baseline pentru sarcina *Pour the pool* a fost de 64 ore. Cu toate acestea, sarcina este doar parțial completată și a luat 94 de ore. Prin urmare, domeniul de variație, Variance, (diferența dintre orele de muncă inițiale și ore petrecute în realitate) arată o pierdere de 30 de ore. Pe de altă parte, în estimarea Baseline pentru sarcina *Dig the hole* au fost de 32 de ore, iar sarcina a fost finalizată în 30 de ore. Coloana de variație, Variance, arată o economie de 2 ore; valoarea negativă indică faptul că au fost folosite mai puține ore decât au fost estimate inițial.

Veți vedea mai multe tabele de acest tip și mai multe vizualizări de monitorizare în următoarele câteva capitole. În acest punct, ar trebui să aveți cunoștințe fundamentate asupra tipurilor de informații pe care le puteți obține prin monitorizarea progreselor proiectului dumneavoastră.

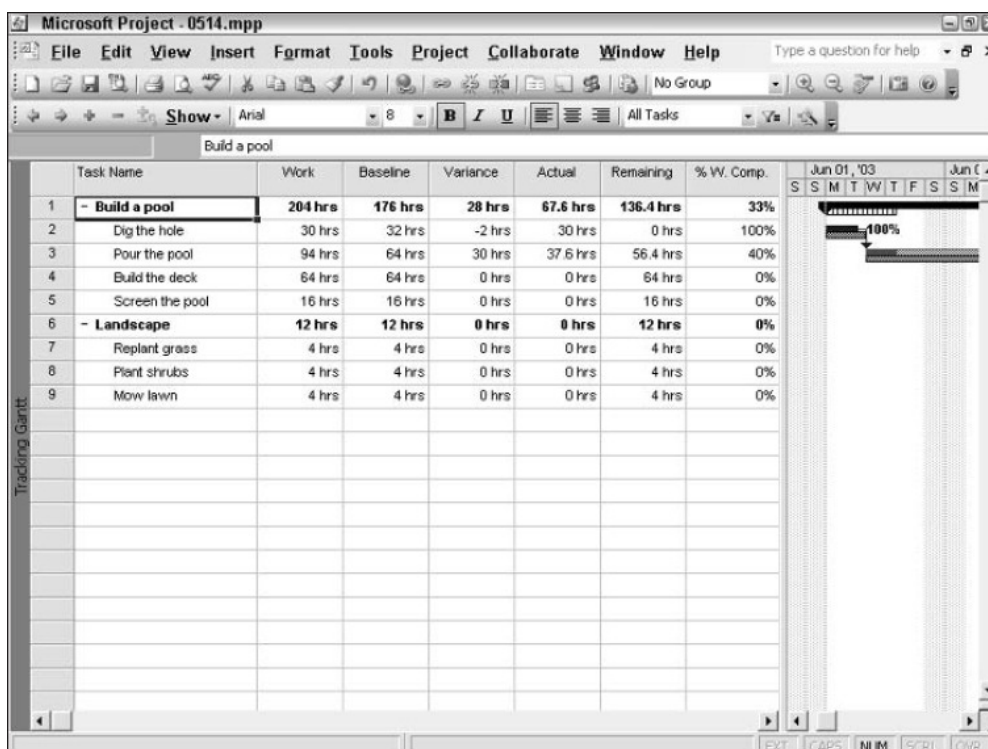


Figura 11-12: Pentru a determina dacă o sarcină necesită mult mai mult efort decât ați estimat, verificați tabelul Task Work.

5. Înțelegerea strategiei de monitorizare

Pe măsură ce utilizați Microsoft Project pentru proiecte reale, vă veți îmbunătăți abilitățile de monitorizare. Cu toate acestea, dacă urmați anumite principii de monitorizare de bază de la început, puteți scăpa de multe neplăceri, în primele proiecte.

5.1 Abordarea activității de monitorizare

În primul rând, actualizați programul proiectului în mod frecvent și la intervale regulate. Mulți oameni văd monitorizarea ca o sarcină monumentală: Toate detaliile progresului și duratei pentru fiecare sarcină, precum și toate resursele și costurile care sunt asociate fiecărei sarcini, trebuie să fie înscrise una câte una.

Trebuie să adunați aceste date prin intermediul resurselor de tip timecards, raportate din partea altor participanți la proiect, și de furnizorul de facturi. Trebuie să înregistrați toate informațiile pe care le adunați. Nu trebuie să luați în glumă monitorizarea, pentru că poate fi un lucru greu. Cu toate acestea, cu cât mai des să urmăriți, cu atât mai puțin se vor aduna date de monitorizare, și mai puțin probabil este ca acestea să vă copleșescă.

Ajuta-te cu sarcina de monitorizare prin atribuirea părților de actualizare diferitelor persoane în proiectul dumneavoastră. Dacă o anumită resursă este responsabilă de o fază a proiectului, el sau ea va avea de urmărit doar activitățile din acea fază. Puteți folosi diferite metode de a elabora programe mai mici, într-un program general.

Dacă aveți o resursă disponibilă, cum ar fi de exemplu un asistent administrativ care poate rezolva monitorizarea detaliilor - cu atât mai bine. Asigurați-vă că furnizați acestui asistent o formare profesională adecvată (și o copie a acestei cărți), astfel încât el sau ea să înțeleagă procesul de monitorizare suficient de bine pentru a fi la obiect și productivi. Oricum, aceste resurse, probabil, nu trebuie să fie experți în lucru cu Proiect pentru a prelua parte din muncă.

Pentru a vă ajuta să vă amintiți să urmăriți, introduceți monitorizarea ca o sarcină recurentă, care are loc o dată pe săptămână sau o dată la două săptămâni, în cadrul fișierului proiectului dumneavoastră. Și nu uitați să includeți întâlniri necesare (cum ar fi întâlniri de raportare a progresului și revizuirea performanțelor) în program.

5.2 Monitorizarea monitorizării

Utilizarea notelor de sarcină pentru a înregistra progresele și schimbările, poate fi o altă strategie eficientă de monitorizare. Dacă se produce o schimbare importantă pentru care nu merită să schimbați linia dumneavoastră de bază, utilizați note sarcină care să le înregistreze. Când ajungeți la sfârșitul proiectului, aceste note vă ajută să documentați și să justificați tot, de la termenele ratate la depășiri de cost.

Încercați să stabiliți unele standarde pentru monitorizare în organizația dumneavoastră. De exemplu, cum ai determina momentul în care o sarcină este completă? Cum măsurați costurile, și care este sursa de informații cu privire la timpul petrecut de resurse pentru o sarcină? Proiectul devine un instrument de management mult mai eficace, dacă fiecare manager de proiect utilizează metode identice de măsurare a progreselor și a cheltuielilor, la fel cum departamentul de contabilitate a firmei dumneavoastră folosește standarde de monitorizare a costurilor.

Setarea liniilor de bază multiple, este utilă, dar cum decideți când să salvați fiecare iterație?

Este posibil să doriți să luați în considerare o altă linie de bază pentru fiecare etapă majoră din proiectul dumneavoastră. Chiar și proiecte de dimensiuni mari, de obicei, au numai patru sau cinci etape majore semnificative, și este probabil ca acestea să apară după ce ați realizat o parte mare din proiect.

6. Concluzii

Acest capitol explorează unele dintre conceptele fundamentale ale activității de monitorizare pentru un proiect. Ai devenit familiar cu următoarele:

- Cum stabiliți, modificați și ștergeți liniile de bază.
- Cum vizualizați estimările inițiale comparativ cu progresul real

Aplicații

1. Care este diferența dintre o linie de bază (*baseline*) și un plan interimar (*interim plan*)?
2. Care este diferența dintre câmpurile % *Complete* și *Physical % Complete*?
3. În proiectul *Meeting.mpp* introduceți duratele și constrângerile corespunzătoare activităților, precum și resursele necesare. Din echipa care pregătește întâlnirea fac parte două persoane cu normă întreagă și una cu normă part-time (deci unele activități se pot desfășura în paralel, dacă are sens acest lucru în logica acțiunilor).
4. Salvați o linie de bază a proiectului.
5. Vizualizați diagrama Gantt de monitorizare (*Tracking Gantt*) cu următorul cap de tabel:

Task Name	Act. Start	Act. Finish	% Comp.	Phys. % Comp.	Act. Dur.	Rem. Dur.	Act. Cost	Act. Work
-----------	------------	-------------	---------	---------------	-----------	-----------	-----------	-----------
6. Se amână cu o săptămână toate activitățile din *Meeting Packets* (documentele necesare pentru discuție) și *Speakers*. Reflectați această schimbare în proiect.
7. Atribuiți diferite stadii de completare activităților și vizualizați-le în contrast cu linia de bază salvată.