

## TEMA: PROCESE DE MANAGEMENTUL PROIECTELOR

1. Diviziune și detaliere ale proiectului
2. Crearea și prezentarea SDA
3. Identificați riscurile detaliind activitățile proiectului
4. Nevoile de detaliere a proiectului
5. Căi și soluții spre finalizarea proiectului

### 1. Diviziune și detaliere ale proiectului

Grija majoră când începe un proiect este să planificăm toate activitățile importante. A doua mare grijă este estimarea corectă a necesarului de timp și de resurse pentru toate activitățile. Răspundem acestor probleme, dezvoltând un cadru logic de definire a activităților de îndeplinit pentru ca proiectul să fie realizat.

#### 1.1. Gândiți la detalii

Când se identifică și descriu activitățile proiectului, cel mai important este de a gândi cât mai în detaliu.

Se cere să scrieți un raport al celor mai recente reuniuni ale echipei. Prima sarcină este să estimați timpul și resursele necesare pentru a pregăti acest raport. Din experiență credeți că v-ar lua câteva zile dar câtă încredere aveți în această estimare? Sunteți siguri că ați luat în considerare toate activitățile determinate de acest raport? Cheia descrierii activităților este detalierea și descompunerea fiecărei activități în părțile componente. Pregătirea raportului va determina de fapt trei activități separate: scrierea unei schițe de raport, revizuirea schiței și pregătirea raportului final. Pregătirea raportului final presupune două activități separate: scrierea raportului final și imprimarea acestuia.

Pentru a descompune activitățile în mod corect, aveți două directive:

- **Fără goluri:** toate activitățile trebuie să se regăsească în subactivitățile definite. **Fără goluri** înseamnă că toate activitățile pe care le presupune raportul scris sunt înscrise în cele trei subactivități. Dacă identificați mai mult de trei subactivități, definiți o altă subactivitate.
- **Fără suprapuneri:** aceeași sarcină se regăsește o singură dată.

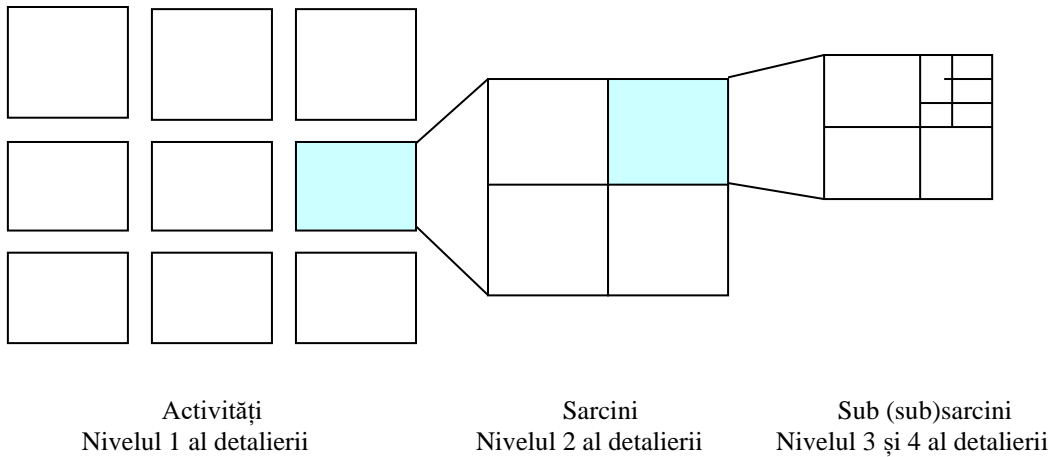
Detaliați activitățile proiectului încât să gândiți la toate lucrările care trebuie îndeplinite pentru a termina o activitate. Crește încrederea dacă nu uitați nimic important și permite să realizați estimări mai realiste și mai corecte ale timpului și resursele necesare pentru a realiza proiectul.

#### 1.2. Gândiți ierarhic

A gândi la detalii este plictisitor dar aveți nevoie să identificați toate lucrările cerute pentru ca proiectul să fie îndeplinit. Sarcina voastră este să fiți atât comprehensibil cât și specific.

Figura 1. sugerează cum să folosiți aceeași abordare în divizarea problemelor în părțile lor componente pentru a descrie în detaliu lucrările proiectului. **Structura de divizare a activităților** este o reprezentare organizată, ierarhică a lucrărilor de realizat în proiect, divizarea lor în suficiente detalii care să sprijine planificarea, alocarea rolurilor și responsabilităților și continuarea monitorizării și a controlului.

**Figura 1. Dezvoltarea unei structuri pentru a detalia lucrările proiectului**



Diferitele niveluri ale detalierii includ:

- Nivelul 1 – Activități
- Nivelul 2 – Sarcini
- Nivelul 3 și 4 – Subsarcini și subsarcini

Planificăm dezvoltarea și prezentarea unui program de pregătire pentru organizație. Prima întrebare este: „Ce activitatea importantă trebuie făcută pentru ca proiectul să fie realizat?” Se pot identifica următoarele activități:

- determinarea nevoilor;
- schițarea programului;
- realizarea materialelor;
- testarea programului,
- prezentarea programului.

Mai departe, pentru „Determinarea nevoilor” întrebăm: „Ce activitatea trebuie efectuată pentru a realiza această parte de proiect?” și stabilim că va trebui să:

- identificăm oamenii interesați de program;
- interviuăm câțiva dintre acești oameni;
- revizuim materialele scrise care specifică nevoile programului;
- pregătim un raport al nevoilor la care va răspunde programul.

Nu ne oprim aici. Dacă ne gândim la „Intervievați câțiva dintre acești oameni”, întrebăm din nou: „Ce subactivitate majoră trebuie făcută pentru a îndeplini această parte de program?” Stabilim că va trebui să faceți următoarele:

- selectarea oamenilor ce vor fi intervievați;
- pregătiți setului de întrebări pentru interviu;
- programați interviurile;
- conduceți interviurile;
- înregistrați în scris rezultatele interviurilor.

Este suficient? Puteți detalia fiecare subsarcină în subsarcini mai mici, care pot fi desfăcute în sarcini și mai mici. Cât de departe mergem?

**Puneți trei întrebări cheie pentru a vedea dacă sunt suficiente detalii:**

- Puteți estima cu acuratețe resursele necesare pentru realizarea activității? Resursele includ personal, echipament, materii prime, bani, facilități, informații etc.;
- Puteți estima cu acuratețe în cât timp veți îndeplini activitatea?
- Dacă încredințați activitatea altcuiva, înțelege exact ce trebuie făcut?

Dacă răspundeți nu la oricare din aceste întrebări, detaliați în continuare.

Răspunsurile la aceste întrebări depind de cât de familiar sunteți cu activitatea care trebuie făcută, cât de importantă este activitatea pentru succesul proiectului, ce se poate întâmpla dacă „nu merge” activitatea în cauză, pe cine poți însărcina pentru îndeplinirea activității, cât de bine cunoașteți persoana, etc. Cu alte cuvinte depinde de modul de a judeca lucrurile.

Dacă vă este greu să răspundeți la aceste trei întrebări iată un test mai ușor: divizați activitatea în mai multe detalii dacă:

- vă ia mai mult de două săptămâni pentru a îndeplini o activitate;
- vă sunt necesare mai mult de 80 de ore pentru a îndeplini o activitate.

***Emiteti ipoteze pentru a clarifica activitățile planificate.***

Uneori credem că avem nevoie de detalii dar anumite necunoscute ne opresc să detaliem în continuare. Cum rezolvăm dilema? Facem presupuneri!

Să presupunem că activitatea „Conducerea interviurilor” are nevoie să fie suficient detaliată pentru a vă permite să estimați timpul și resursele necesare pentru a reuși, dar nu puteți detalia mai mult pentru că nu știți câți oameni răspund și câte tipuri de interviuri diferite veți conduce. Dacă veți presupune că veți intervieva cinci grupuri de șapte oameni fiecare, puteți dezvolta planuri specifice pentru aranjarea și conducerea fiecărei sesiuni de interviu.

Asigurați-vă că v-ați notat ipotezele, astfel vă veți aminti să schimbați planurile în mod potrivit atunci când ipotezele făcute nu se confirmă. Dacă le verificați veți vedea că veți conduce mai mult sau mai puțin de cinci sesiuni.

***Folosiți verbele de acțiune la cel mai mic nivel al detaliilor***

Folosiți verbele de acțiune la cel mai mic nivel al detaliilor pentru a clarifica natura activităților pe care intenționați să le îndepliniți. Această claritate va îmbunătăți estimarea timpului și resurselor, îmbunătățește repartizarea activităților membrilor echipei, urmărirea și raportarea lor.

***Exemplu.*** De exemplu, sarcina de a pregăti un raport. Să presupunem că alegeți să divizați acest proiect în 3 activități: schiță, revizuire și finalizare. Dacă aceasta este descrierea pe care o prevedeați, nu ați specificat clar dacă înțelegeți să includeți în schiță, una din activitățile de mai jos sau pe toate:

- colectarea informațiilor pentru schiță;
- determinarea cuprinderii și formatului așteptărilor și restricțiilor;
- redactarea de mână a schiței;
- revizuirea schiței.

Dacă numiți activitatea „Schițarea și redactarea de mână a schiței” intențiile voastre privind activitatea sunt mai clare.

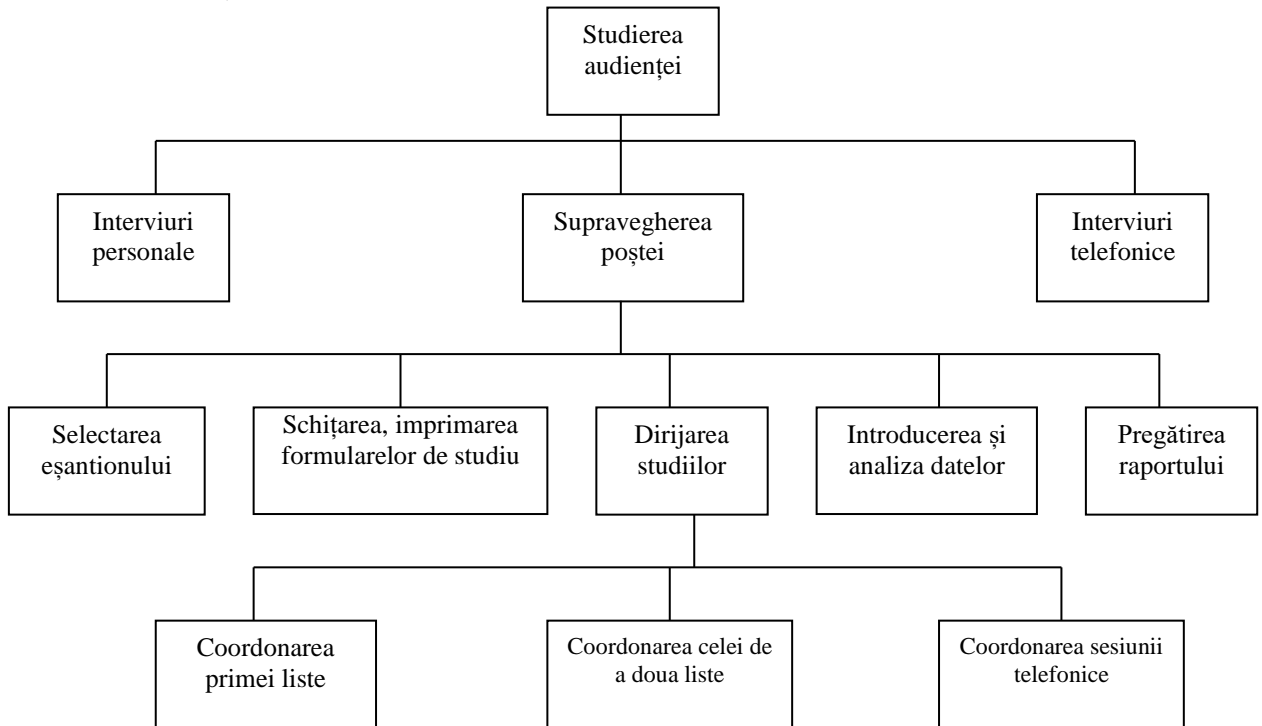
***Folosiți o structură de divizare a activităților atât pentru proiectele mari cât și pentru cele mici***

Structura de divizare a activităților se folosește pentru toate tipurile de proiecte în general. Construirea unui pod, desenarea unei mașini noi, cercetarea și dezvoltarea unui nou medicament, restructurarea sistemului informatic al instituției, toate sunt descrise cu structura de divizare a activităților. Dar de asemenea scrierea unui raport, programarea și coordonarea unei reuniuni, coordonarea campaniei anuale de donări de sânge, mutarea într-un birou nou sunt proiecte care se descriu foarte bine cu structura de divizare a activităților. Mărimea structurii de divizare a activităților pentru aceste diferite proiecte va fi foarte variabilă, dar schema ierarhică folosită pentru a o dezvolta este aceeași.

***Atenție!*** Uneori avem impresia că structura de divizare a activităților este foarte detaliată și decidem că aceasta face proiectul mai complex decât este. Complexitatea proiectelor a fost aceeași în timp. Structura de divizare a activităților numai o pune în evidență. De fapt descrierea clară a activităților ce trebuie realizate simplifică proiectul.

Să vedem cum ajută Structura de divizare a activităților să estimăm mai corect și rezonabil timpul necesar pentru a îndeplini activitățile. Figura 2 ilustrează o parte a Structuri de divizare a activităților pentru un proiect de colectare a informațiilor de la câteva populații deja identificate.

**Figura 2. Dezvoltarea unei structuri de divizare a activității SDA pentru proiectul de studiere a clienților**



Să presupunem că șeful cere să estimați cât de mult ia să studiați clienții pentru a determina caracteristicile de avut în vedere la dezvoltarea unui produs. Calculând rapid, socotiți că aveți nevoie să contactați oamenii la biroul din două centre zonale pentru o testare la clienții curenți. Îi spuneți șefului „Proiectul va dura între una și trei luni”.

Nu știți că oamenii sunt nefericiți când răspundeți întrebării lor cu privire la cât timp va dura „Între una și trei luni?” Vă imaginați că terminând oricând înainte de trei luni v-ați ținut promisiunea; șeful se așteaptă, chiar dacă va fi mai greu, să terminați într-o lună. Adevărul este că nu știți cât de mult va dura pentru că nu știți încă ce aveți de făcut.

Dezvoltarea unei structuri de divizare a activității încurajează definirea imaginii clară a ceea ce veți face și cât durează. Mai întâi decideți să faceți trei tipuri diferite de studii: interviuri personale cu oamenii de la biroul central, conferințe telefonice cu cei din centrele regionale și un studiu al corespondenței de la eșantionul de clienți. Fiecare studiu trebuie detaliat mai departe dar vă concentrați numai pe studierea corespondenței. Cei care au făcut supravegherea corespondenței până acum spun că trebuie să îndepliniți cinci activități.

- **Selectarea eșantionului de clienți pentru studiu.** Credeți că vă va lua o săptămână să selectați eșantionul de clienți dacă departamentul de vânzări are o listă a clienților companiei. Verificați împreună și ei vă fac această listă.
- **Schițarea și imprimarea unui chestionar de studiu.** Sunteți norocos. Un coleg a gândit un studiu similar pe care l-a dirijat pentru o populație diferită în urmă cu un an și are câteva chestionare. În depozit găsiți 1000 de chestionare și când verificați, stabiliți că sunt foarte potrivite pentru studiul. Cât timp v-a luat pentru a proiecta și a imprima chestionarele? Zero!
- **Expedierea chestionarelor și primirea răspunsurilor.** Consultându-vă cu cei care au aplicat chestionarul înaintea voastră, aflați că pentru o rată de răspuns de 70%, trebuie să planificați o abordare în trei faze pentru dirijarea studiului. Expedierea primului set de chestionare și colectarea răspunsurilor durează patru săptămâni! Apoi expediați un nou set de chestionare celor care nu au răspuns și așteptați răspunsurile patru săptămâni. În final organizați interviuri telefonice timp de două săptămâni cu cei care încă nu au răspuns.

- **Introducerea și analizarea datelor.** Vă imaginați că va lua două săptămâni pentru a introduce și analiza volumul de date anticipat;
- **Pregătirea raportului final.** Estimați două săptămâni pentru pregătirea raportului final.

Estimarea timpului pentru realizarea studiului în cauză este de 15 săptămâni. Pentru că ați clarificat ce și cum trebuie făcut, nu numai că ați fost mai specific dar aveți încredere mai mare în această cifră!

### **1.3. Situații speciale**

Cu mai multă reflecție, putem împărți majoritatea activităților în componente detaliate. Totuși câteva situații speciale necesită o abordare creativă.

#### **Reprezentarea activităților iterative**

Când planificați îndeplinirea activităților repetitive, aprobarea pe un document, se scrie o schiță a documentului și se supune aprobării. Dacă se aprobă schița, trecem la următoarea activitate. Dacă nu se aprobă incorporăm comentariile și apoi se supune verificării și aprobării. Dacă se aprobă, trecem la activitatea următoare, dacă nu, urmează încă o revizuire și așa mai departe.

**Activitatea condiționată** este o activitate ce va fi îndeplinită doar în anumite condiții. Puteți planifica și reprezenta activitățile identificate astfel:

- definiți o singură activitate „Revizuire” sau “Revizuire raport” cu durata aferentă. Se pot face oricâte iterații în perioada stabilită.
- stabiliți un număr de verificări pentru aprobare și le includeți ca activități separate în Structura de Divizare a Activităților (SDA), fiind necesar definirea de repere la finalul fiecărei verificări.

Presupunând că vor fi necesare trei verificări și două revizurii, nimic nu garantează că schița va fi aprobată după a treia verificare. Dacă schița va fi aprobată după prima verificare, treceți la următoarea activitate imediat, (nu veți realiza două verificări doar pentru că așa ați prevăzut inițial). Dacă însă nu se obține aprobarea după a treia verificare, continuați revizuirea documentului și îl supuneți verificărilor suplimentare. Bineînțeles, se reface planul pentru a include impactul iterațiilor adiționale și a planifica schimbările activităților viitoare pentru a ne menține în perioada și bugetul programat inițial.

Planul nu garantează nimic, este declarația a ce încercați să îndepliniți. Dacă nu puteți respecta planul, trebuie să îl revizuiți prompt și în consecință.

#### **Planificarea unui proiect pe termen lung**

Proiectele pe termen lung prezintă o provocare diferită. Chiar dacă nu puteți prevedea foarte corect astăzi activitățile pe care le veți îndeplini atunci, cu cât planificați mai mult în viitor, cu atât mai probabil ceva se va schimba și va necesita să vă modificați planurile.

Când folosiți o SDA într-un proiect pe termen lung, faceți-o în faze:

- planificați în detaliu (treceți activitățile care vă iau două săptămâni sau mai puțin pentru realizare) pentru primele trei luni de activitate;
- planificați restul proiectului în mai puține detalii, poate doar detaliind activitatea planificată în lucrări a căror durată o estimați între una și două luni;
- la sfârșitul primelor trei luni, revizuiți planul inițial pentru a detalia activitatea pentru următoarele trei luni în componente de cel mult două săptămâni;
- modificați activitățile viitoare pe baza rezultatelor din primele trei luni;
- continuați revizuirea planului proiectului pe această cale.

## **2. Crearea și prezentarea Structurii de Divizare a Activităților (SDA)**

Se pot folosi câteva abordări diferite pentru a dezvolta și prezenta SDA specifică proiectului. Fiecare abordare este eficace în diferite circumstanțe.

### 2.1. Tipuri de abordări pentru a detalia o activitate.

Activitățile pot fi detaliate în felul următor:

- **în părți componente:** planul fiecărui nivel pentru proiectele de construcție, capitole pentru o carte, etc.;
- **funcții:** design-ul, lansare, verificare sau test;
- **arii geografice:** regiunea 2 sau nord;
- **unități organizatorice:** marketing, operații sau facilități.

Părțile componente și funcțiile sunt cele mai folosite scheme. Detalierea activității “Pregătirea raportului” poate fi după funcții:

- scris schița de raport;
- verificat schița de raport;
- scris raportul final.

Sau după părți componente:

- capitolul 1;
- capitolul 2;
- capitolul 3.

În nici un caz nu divizați activitatea mixând elemente din ambele scheme:

- capitolul 1;
- capitolul 2;
- capitolul 3;
- verificarea schiței de raport;
- scrierea raportului final.

Luăți în considerare următorii factori când decideți schema folosită pentru a detalia o activitate:

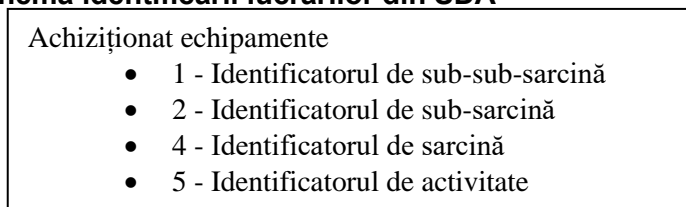
- **Care nivel al reperelor va fi cel mai semnificativ când raportați evoluțiile?** Este mai folositor dacă toate activitățile privind Capitolul 1 sunt îndeplinite sau dacă întreaga schiță a raportului este făcută?
- **Cum vor fi desemnate responsabilitățile?** Va fi câte o persoană responsabilă pentru schiță, verificare și finalizarea capitolului 1 sau o persoană va răspunde de schițele capitolului 1, 2 sau 3?
- **Cum va fi făcută de fapt activitatea?** Schițarea, verificarea și finalizarea capitolului 1 va fi făcută separat de aceleași activități pentru capitolul 2 sau toate capitolele vor fi schițate împreună și finalizate împreună?

### 2.2. Identificarea intrărilor în SDA

Figura 3. ilustrează schema posibilă a identificării intrărilor în SDA.

- Primul număr se referă la activitatea căreia aparține lucrarea;
- Următorul număr se referă la sarcina în care este clasificată lucrarea;
- Al treilea număr se referă la subsarcina în care este clasificată lucrarea.

**Figura 3. Schema identificării lucrărilor din SDA**



Această schemă permite regăsirea facilă a activităților individuale în SDA.

### 2.3. Dezvoltarea Structurii de Divizare a Activităților SDA

Modul de dezvoltare a SDA depinde de cât de familiar este echipa proiectului cu proiectul, dacă s-au realizat proiecte similare în trecut și dacă se vor folosi metode și abordări noi. După caracteristicile proiectului, abordarea poate fi:

- de sus în jos: începeți de la nivelul de vârf și dezvoltați sistematic aprofundând nivelul detaliilor pentru toate activitățile;
- brainstorming: imaginați clasificați activitățile considerate necesare.

#### **Abordarea de sus în jos**

Folosiți abordarea de sus în jos pentru proiectele familiare astfel:

- specificați toate activitățile necesare pentru ca proiectul să fie finalizat;
- determinați toate sarcinile necesare pentru a îndeplini fiecare activitate;
- dacă este necesar, specificați subsarcinile pentru fiecare sarcină;
- continuați la fel până când detaliați corespunzător tot proiectul.

#### **Abordarea Brainstorming**

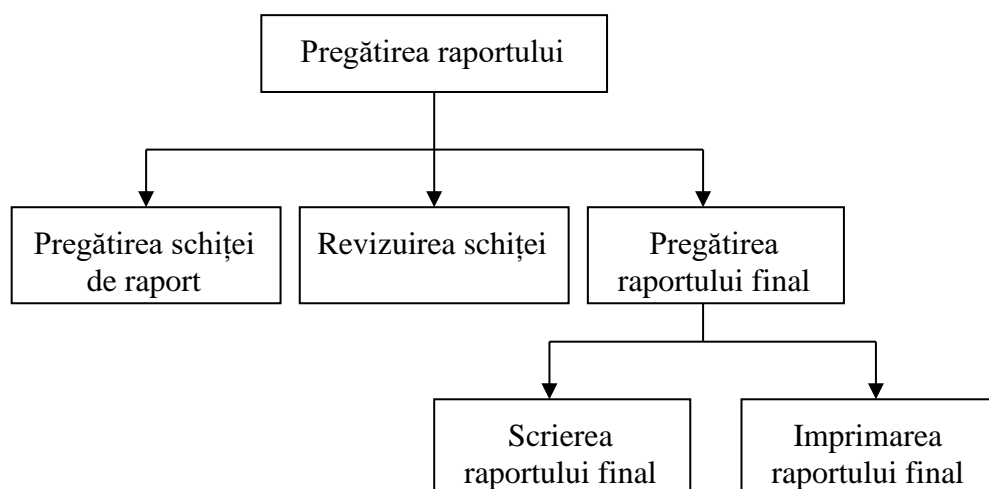
Abordarea Brainstorming este potrivită pentru proiectele ce folosesc metode netestate sau abordări nefamiliare.

1. Scrieți toate activitățile considerate necesare:
  - nu vă faceți griji de suprapuneri sau nivelul detaliilor;
  - nu discutați exprimarea activităților sau alte detalii;
  - nu judecați oportunitatea nici unei activități;
  - puneți totul pe hârtie.
2. Studiați lista și grupați activitățile în categorii mari, cu caracteristici comune. Aceasta va fi identificarea activităților.
3. Uniți activitățile cu un număr mic de sarcini.
4. Luați fiecare categorie creată și folosiți abordarea de sus în jos pentru a determina activități adiționale care poate au scăpat.

### 2.4. Prezentarea SDA în diferite forme

*Formatul organigramă*

**Figura 4. Desenarea SDA-ului în format organigramă**



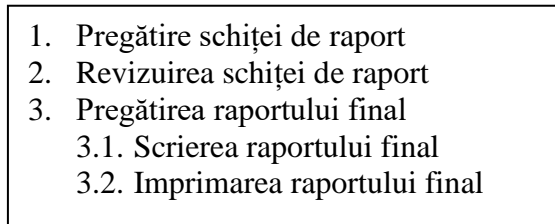
Formatul organigramă permite privirea de ansamblu asupra proiectului, cu relațiile ierarhice dintre activități și sarcini dar acest format necesită mult spațiu pentru desen fiind mai puțin eficace pentru proiectele cu multe activități.

### **Formatul schiță indentată**

Cealaltă modalitate de prezentare a SDA-ului, formatul schiță indentată (fig. 5), ușurează citirea și înțelegerea SDA-urilor complexe, cu multe activități.

Putem avea în vedere o combinație între formatul organigramă și cel tip structură indentată pentru SDA-ul proiectelor mari. Activitățile și sarcinile merg în format organigramă și iar detaliile fiecărei sarcini în format structură indentată.

**Figura 5. Desenarea SDA-ului într-un format schiță indentată**

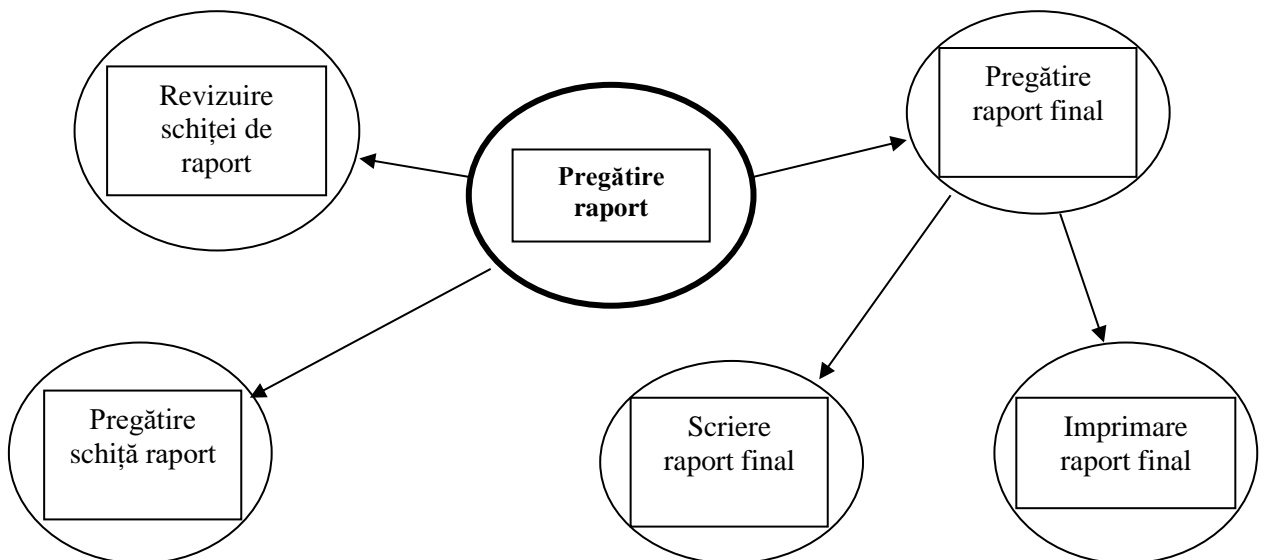


### **Formatul buline în rețea**

Formatul buline în rețea ilustrat în figura 6. este eficace mai ales în sprijinirea procesului de Brainstorming. Interpretați rețeaua de buline astfel:

- bulina din centru reprezintă întregul proiect ;
- liniile de la bulina centrală conduc la activități;
- liniile de la activități conduc către sarcinile legate de acestea.

**Figura 6. Desenarea SDA-ului în format buline în rețea**



Formatul buline în rețea îl face eficace pentru înregistrarea ideilor generate în procesele Brainstorming. Puteți rearanja ușor activitățile în funcție de modul cum continuați analiza. Formatul buline în rețea nu este eficace pentru a prezenta SDA-ul publicului care nu este familiar cu proiectul. Folosiți formatul buline în rețea pentru a dezvolta SDA-ul dar transpuneți-l ulterior într-un format organigramă sau schiță indentată pentru a-l prezenta altora.

## **2.5. Câteva sfaturi și sugestii**

Linii directive pentru a îmbunătăți calitatea și utilitatea SDA-ului:



- **implicați oamenii care vor executa lucrările în dezvoltarea SDA-ului.** Dacă este posibil, implicați-i de la primele planuri. Dacă se alătură proiectului după planificare, cereți să verifice și să critice SDA-ul înainte de a începe lucrul;
- **verificați și includeți informațiile din SDA-urile dezvoltate pentru proiecte similare.** Verificați planurile și consultați oamenii care au lucrat în proiecte similare. Incorporați informațiile pe care le aflați în SDA.
- **actualizați SDA-ul.** Dacă adăugați, ștergeți sau schimbați activități pe durata proiectului, asigurându-vă că ați reflectat aceasta și în SDA;
- **emiteți ipoteze privind activitățile incerte.** Dacă nu sunteți siguri privind o anumită activitate, emiteți ipoteze și pregătiți-vă SDA-ul în consecință. Documentați ipotezele, dacă se dovedesc greșite în timp, schimbați planul pentru a reflecta situația reală;
- **amintiți-vă că SDA identifică doar elementele unei activități și nu descrie ordinea de realizare a activităților.** Nu este rău să includeți activitățile de la stânga la dreapta sau de sus în jos în ordinea de realizare. Cu toate acestea, este dificil să arătați în detalii (în SDA) relațiile dintre activitățile proiectelor complexe. Scopul SDA-ului este de a identifica toate activitățile.

## 2.6. Folosirea șabloanelor

SDA șablon este o SDA pre-schițată cu activități tipice proiectelor similare.

### Inspirați-vă din experiență

SDA reflectă experiența acumulată prin realizarea a numeroase proiecte de un anumit tip. Cu cât realizați mai multe proiecte, adăugați la șablon activități pe care le-ați omis în primele proiecte și renunțați la altele care s-au dovedit ca necesare. Folosirea șabloanelor poate economisi timp și crește precizia.

Folosirea șablonului economisește timp și crește acuratețea. Totuși evitați folosirea șabloanelor uzate. Lipsa implicării membrilor echipei conduce la omiterea activităților și nu motivează în realizarea cu succes a proiectului.

### Îmbunătățirea SDA-ului șablon

Când folosiți șabloane, amintiți-vă următoarele elemente:

- **dezvoltați șabloane pentru sarcini sau proiecte frecvente.**
- **modificați șablonul SDA-ului după proiecte în care ați lucrat nu după planuri care arată bine.** Adesea dezvoltați SDA detaliată la începutul proiectului, dar se revelează durata proiectului pentru a adăuga activitățile omise inițial. Dacă nu modificați șablonul după SDA-ul făcut ulterior debutului proiectului, acesta nu va reflecta învățămintele din realizarea actualului proiect;
- **folosiți șabloanele ca punct de plecare nu ca punct final.** Precizați clar membrilor echipei și celorlalți că șablonul este un punct de plecare a SDA-ului proiectului, nu versiunea finală. Fiecare proiect diferă cu ceva față de proiectele similare din trecut. Dacă șablonul nu este examinat critic, omiteți activități neîndeplinite în proiectele precedente dar necesare în acesta;
- **îmbunătățiți continuu șablonul pentru a reflecta experiența câștigată.** Evaluarea post-proiect este o oportunitate pentru a verifica și critica SDA-ul original. La sfârșitul proiectului, faceți-vă timp să revizuiți șablonul SDA pentru a reflecta lecțiile învățate;

## 3. Identificați riscurile detaliind activitățile proiectului

SDA-ul ajută să identificați activitățile pe care le aveți de îndeplinit, dar ajută de asemenea să identificați necunoscutele care pot crea probleme proiectului. Gândind la activitățile cerute de îndeplinirea proiectului, adesea identificați unele elemente care pot afecta modul de îndeplinire sau dacă puteți îndeplini una sau mai multe activități în proiect. Uneori cunoașteți aceste informații cu certitudine dar uneori sunt necunoscute. Identificarea și tratarea efectivă a necunoscutelor

crește șansele pentru succesul proiectului. Informațiile necunoscute de care aveți nevoie pot fi împărțite în două categorii:

- **necunoscute cunoscute**: informații nedisponibile dar existente;
- **o necunoscută necunoscută**: informații nedisponibile și neexistente.

Rezolvați necunoscutele cunoscute găsind pe cei care au informația și determinați informația. Cu necunoscutele necunoscute o rezolvați ori dezvoltând planurile de criză pentru când găsiți informația ori estimați informația.

Să ne întoarcem la SDA-ul din figura 2. În care se detaliază activitățile de conducere a urmării corespondenței unui eșantion din clienții organizației. Prima sarcină este “selectarea unui eșantion pentru supraveghere”. Când planificați proiectul nu știți dacă există un fișier cu numele clienților. Dacă există, selectarea unui eșantion pentru supraveghere vă ia doar o săptămână. Dacă nu există, trebuie să creați un fișier și selectarea eșantionului vă ia patru săptămâni. Dacă există sau nu fișierul este o necunoscută cunoscută; voi nu știți, dar altcineva știe. Rezolvați problema necunoscută verificați dacă acest fișier există.

Dezvoltarea SDA-ului ajută să identificați o situație în care ceva ar putea compromite șansele de succes ale proiectului. Atunci trebuie să decideți cum veți rezolva situația.

#### 4. Nevoile de detaliere a proiectului

După ce ați divizat activitățile proiectului în detalii, aflați toate informațiile importante de la toate nivelurile activităților. Aceste informații sunt colectate și se păstrează într-un Codex SDA pentru proiectele mai mari.

Codexul conține următoarele informații pentru fiecare nivel al activităților:

- ⇒ **detalierea activităților**: descrierea proceselor și procedurilor care vor fi îndeplinite pentru realizarea activității;
- ⇒ **intrări**: produse realizate în alte activități necesare în activitatea în cauză;
- ⇒ **ieșiri**: produse / rezultate realizate îndeplinind activitatea;
- ⇒ **roluri și responsabilități**: câți și cine din membrii echipei vor lucra la fiecare din activitățile proiectului;
- ⇒ **durata**: timpul estimat ca necesar pentru fiecare activitate;
- ⇒ **resurse necesare**: oameni, fonduri, echipamente, facilități, materii prime, informații și altele necesare pentru a realiza fiecare activitate.

Uneori sunt incluse și următoarele informații:

- **predecesori imediați**: activități ce trebuie îndeplinite înainte de a începe activitatea în cauză;
- **succesori imediați**: activități care trebuie să înceapă imediat ce activitatea în cauză se termină.

#### 5. Căi și soluții spre finalizarea proiectului

Când începeți dezvoltarea SDA-ului este bine să luați în considerare cel puțin două scheme ierarhice pentru a descrie proiectul. Figura 7. Considerarea proiectului din două perspective ajută să identificați activitățile pe care altfel le puteți omite.

Comunitatea locală dorește să deschidă un azil pentru bătrâni. Figura 8. ilustrează două scheme diferite, fiecare dintre ele putând fi folosite pentru detalierea activităților pentru a deschide azilul de bătrâni.

Fig. nr. 7. definește următoarele componente ale proiectului ca funcții:

- personal;
- facilități;
- rezidenți (rezidenți ai azilului care vor beneficia de servicii);
- comunitatea de deservire.

Figura 7. SDA-ul pentru pregătirea deschiderii azilului de bătrâni

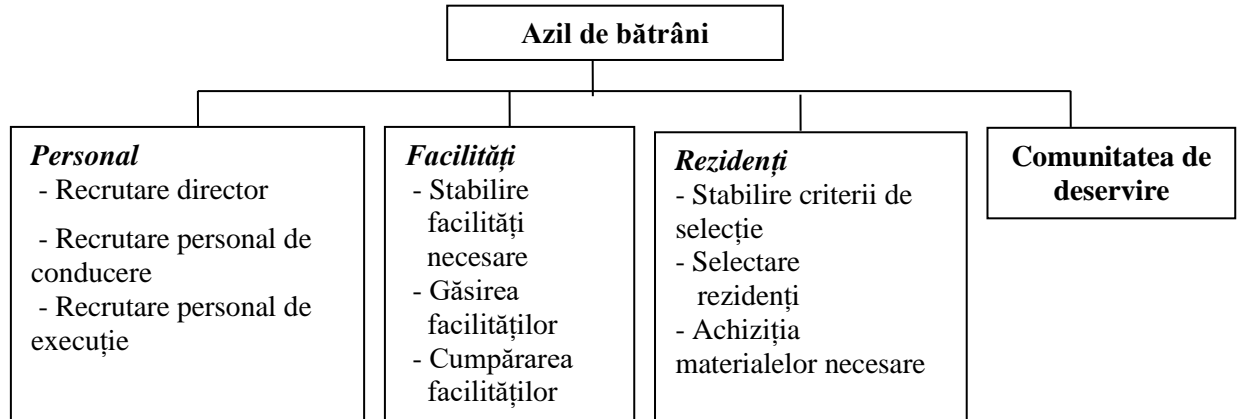
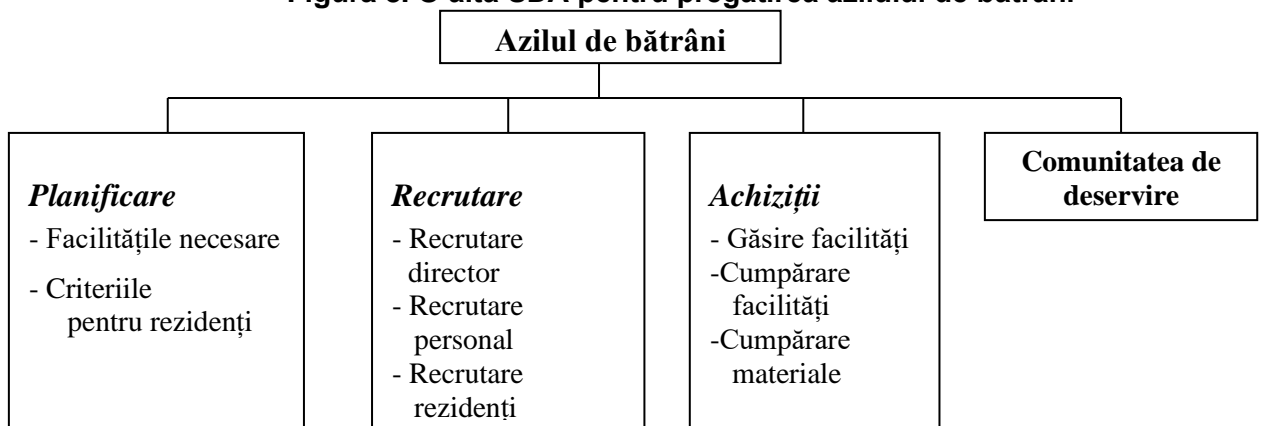


Figura 8. definește ca funcții următoarele activități:

- planificare;
- recrutare;
- achiziționare;
- pregătire.

Ambele SDA includ același nivel de detaliere.

Figura 8. O altă SDA pentru pregătirea azilului de bătrâni



Când vă gândiți proiectul privind funcțiile majore ce se realizează (în loc de componentele ce trebuie realizate) realizați că ați uitat următoarele activități:

- nu ați planificat activitatea de angajare a personalului;
- nu aveți activitatea de cumpărare a necesităților personalului;
- ați omis să includeți o activitate de planificare a comunității de deservire.

După ce ați identificat activitățile omise le puteți reprezenta în fiecare din cele două SDA-uri. Asigurați-vă că ați ales doar una din SDA-uri să o folosiți în proiect, înainte de a termina faza de proiectare. Nimic nu este mai confuz pentru oameni decât încercarea de a folosi două sau mai multe SDA pentru a descrie același proiect pe durata realizării sale.

### Rezumat

Cheia succesului planificării și realizării proiectului este perfecționarea continuă. Dacă doriți să identificați și să luați în considerare toate informațiile importante în planificarea proiectului

și dacă doriți să vă amintiți și să răspundeți tuturor aspectelor din plan pe parcursul realizării proiectului, acest capitol vă arată cum se poate face.

Abordarea organizată pentru a descrie activitățile proiectului asigură bazele planificării timpului și a resurselor, definirea rolurilor și responsabilităților, atribuirea activităților membrilor echipei, controlul datelor cheie pentru realizarea proiectului și raportarea activităților care se realizează.