

Metodologija: 00ED_00LAB2 Dokument LAB2

Naziv projekta:	Matematika vježbe Upravljanje softverskim projektima
Oznaka projekta:	MATEMATIKA_USP_2
Oznaka dokumenta:	00ED_LAB2_PROJECT_2003_CLIENT
Vlasnik dokumenta:	Ratko Mutavdžić
Period izvješća	n/a
Izvješće konzultant:	n/a
Datum:	10.03.2006

1. Sadržaj

1. Sadržaj	1
2. Uvod Planiranje projekta (<i>Project Planning</i>).....	2
2.1. Što je planiranje projekta?	2
2.2. Proces planiranja projekta	3
2.3. Doseg projekta	3
2.3.1. Pretpostavke projekta	3
2.3.2. Ograničenja projekta	3
2.3.3. Specifikacija proizvoda.....	3
3. Rad s zadacima (drugi dio)	5
3.1. Povezivanje zadataka i postavljanje ovisnosti	5
3.1.1. Tipovi ovisnosti	5
3.1.2. Stvaranje tipova ovisnosti	5
3.1.3. Lead / Lag vrijeme zadatka	6
3.1.4. Ograničenja zadatka	7
3.1.5. Krajnji datum završetka zadatka (<i>deadline</i>)	8
3.1.6. Dijeljenje zadatka (<i>Task Splitting</i>)	9
3.2. Vježba Case Study.....	11
3.2.1. Case Study: izrada projektnog plana razvoja programske podrške za Poslovnu banku Zagreb	11
3.3. Pitanja i odgovori.....	13

2. Uvod Planiranje projekta (*Project Planning*)

Planiranje projekta je, po mnogima koji imaju što reći o upravljanju projektima ili imaju to zadovoljstvo da od njega žive, kruh i maslac bilo kojeg projekta. Planiranje mora odgovoriti na nekoliko pitanja koji se postavljaju u projektu. Što je potrebno napraviti? Kako ćemo napraviti ono što je potrebno napraviti? Tko će to napraviti? Kada je rok da se to napravi? Koliko će nas koštati to što je potrebno napraviti? Koju kvalitetu je pri tome potrebno postići? Izvršite li nekvalitetno planiranje projekta ili se u najmanju ruku prema njemu postavite po poznatoj uzrečici „lako ćemo“ s velikom vjerojatnosti će vaš projekt završiti u famoznih 78% projekata koji, nakon što počnu, nikad ne dožive i svoj uspješni kraj. Pored toga, vjerojatno se upravo planiranju projekta posvećuje najveći prostor u bilo kojoj knjizi o upravljanju projektima, što će, naravno, biti slučaj i sa ovom. Zanimljivo je da u većini projekata planiranje zapravo počinje i prije no što započne sam projekt (jedan moj kolega bi rekao: „Projekt prije projekta“), te ne bi završilo niti kad bi sam projekt formalno bio predan te se obavile sve potrebne post-mortem radnje. Planiranje je sastavni dio svakog pojedinog razmatranja mogućnosti da se projekt uopće pokrene, pretprodajnog ciklusa, faze definiranja zahtjeva ili bilo kojeg sastanka koji se odvija u sklopu nečeg velikog što bi nazvali projekt. Sadrži li vaš projekt značajno upravljanje rizicima u projektu, planiranje je nešto što ćete imati u vidu svake sekunde projekta. No kako se svaka ozbiljna knjiga ili ozbiljni projektant drži metodologije, i mi uvodimo fazu u projektu koju ćemo jednostavno zvati - planiranje.

2.1. Što je planiranje projekta?

Tražimo li ovdje definiciju planiranja projekta, vjerojatno ćemo zapeti na nečemu što bi počinjalo s riječju proces. No, pokušamo li pronaći što su drugi rekli za planiranje, evo nekoliko svjetskih odgovora. Tako, na primjer, Harold Kerzner spominje 3 osnovna elementa planiranja procesa:

1. Definiranje radnih proizvoda (work products)
2. Definiranje kvantitete i kvalitete radnih proizvoda
3. Definiranje resursa potrebnih za izvođenje radnih proizvoda

Prema J. LeRoy Wardu, planiranje projekta može biti:

1. Stvaranje i upravljanje projektom planom; prepoznavanje projektnih ciljeva, aktivnosti potrebnih da bi se završio projekt te resursi i njihova zahtijevana količina da bi se izvršila pojedina aktivnost ili zadatak u projektu, ili
2. Sustavni pristup koji određuje kako početi, izvršiti i zatvoriti projekt.

Primijetite vrlo bitnu razliku između onog što se nalazi u ovoj fazi i onoga što je sadržano u fazi inicijacije projekta. Inicijacija se fokusira na stvaranje i objašnjavanje poslovnih zahtjeva te povezivanje misije i ciljeva organizacije s cijevima projekta - projekt mora imati svoju vrijednost za organizaciju koja ga pokreće i mora biti povezan s strateškim ciljevima organizacije. Planiranje je već korak dalje i uglavnom se fokusira na konkretne korake kako projekt ostvariti, i kako odgovoriti na niz pitanja koja su postavljena u uvodu poglavlja - odnosno na dodatna pitanja, ciljeve i ideje koje su postavljene u fazi inicijacije projekta. Kako ste primijetili, u fazi inicijacije navode se *high-level* ciljevi projekta (uvijek značajno povezani s ciljevima organizacije), dok se ovdje ti isti *high-level* ciljevi razrađuju u detalje i planiranja kako će isti biti ostvareni. Ponekad se upravo u nerazumijevanju razlika između inicijacije i planiranja čini osnovna pogreška u upravljanju projektom: u fazi inicijacije se pokušava opisati što više elemenata koji se stvarno moraju nalaziti negdje u fazi planiranja projekta. Nije da za to nema uvijek i dobrih razloga, ali razlozi uglavnom počivaju na neiskustvu voditelja projekta ili (daleko više) u određenoj dozi agresivnosti što naručitelja projekta što vremenskom dosegom projekta (odnosno, ljudi bi znali reći - vremenskoj stisci), ali o tome sam dovoljno lamentirao u prethodnom poglavlju.

2.2. Proces planiranja projekta

Proces planiranja projekta razlikuje se od metodologije do metodologije, ali gotovo sve imaju osnovne elemente zajedničke. Za potrebe ove knjige definirati ćemo pet osnovnih elemenata oko kojih gradimo proces planiranja projekta: doseg (*scope*), nabavu (*procurement*), komunikaciju (*communication*), rizik (*risk*) te kvalitetu (*quality*). Pojedini autori ovdje dodaju i razne druge elemente a ponekad ih i grupiraju u različite primarne i sekundarne grupe¹ koje objedinjuju elemente u funkcionalne cjeline. Zanimljivo je da bez obzira na pristup, sve metodologije završavaju fazu planiranja projekta s ultimativno točnim i konkretnim (korektnim) projektnim planom, bez obzira da li se on vodio na papiru ili imate na raspolaganju moderne elemente vođenja projekta kao što je npr. Microsoft Project proizvod.

2.3. Doseg projekta

Planiranje dosega projekta je proces koji završava s jasno definiranim elementima što projekt treba postići i što se od njega očekuje - ovdje ne treba miješati doseg projekta s dokumentom inicijacije projekta (vidjeti Metodologija: inicijacija projekta). Planiranje dosega zapravo možete promatrati kao prethodnu fazu procesa planiranja, gdje tim razjašnjava sve pretpostavke, ograničenja, objašnjenja, specifikacije, nedoumice, opise radnih procesa te konačne isporuke projekta.

2.3.1. Pretpostavke projekta

Pretpostave na projektu su svi oni elementi planiranja projekta za koje se zna da moraju postojati da bi se projekt uspješno i na vrijeme ostvario. Na primjer, prilikom postavljanja programskog rješenja, pretpostavka može biti da korisnik posjeduje određeno sklopovlje koje može uspješno upogoniti programsko rješenje. Kod izvođenja građevinskih radova, pretpostavka je da podizvođač posjeduje sve radne strojeve potrebne za izvođenje njegovog dijela posla, dok je kod uvođenja ISO standarda u organizaciji pretpostavka da organizacija posjeduje prateću dokumentaciju svojih procesa. Primijetite da pretpostavka nije uvijek i nužno ispunjena u trenutku pisanja dosega projekta - ona se samo taksativno navodi kako bi se ista mogla kasnije, tijekom projekta, i pratiti i ispunjavati kroz projektni plan i plan upravljanja rizicima - pretpostavke gotovo uvijek uključuju i rizik.

2.3.2. Ograničenja projekta

Ograničenja na projektu su svi oni elementi planiranja projekta koji mogu utjecati na pozitivan napredak projekta, bilo da ga usporavaju ili ga u potpunosti zaustavljaju. Na primjer, prilikom postavljanja programskog rješenja, ograničenje može biti dostupnost kvalificiranih i stručnih djelatnika naručitelja projekta koji moraju sudjelovati u projektu - čest slučaj na našim lokalnim implementacijama. Ograničenja na projektu nisu uvijek tako rizična kao što su pretpostavke, ograničenja su uvijek jasno definirana i njima je lako upravljati, jedino postoji problem njihovog pravodobnog uočavanja i već prema tome planiranja projekta.

Objašnjenja projekta su nešto jednostavnija i proizlaze iz faze inicijacije projekta. Recimo da je inicijacija projekta objasnila što su strateški ciljevi projekta - povezivanje projekta s ciljevima organizacije, poslovna vrijednost koju organizacija može očekivati izvođenjem projekta itd. No, ovdje vam nedostaje operativna i taktička razina projektnih ciljeva i to je upravo ono što se definira kroz objašnjenje projekta unutar dosega - koje ciljeve projekt ima na operativnom (taktičkom) nivou. Na primjer, projekt implementacije programske podrške može donijeti na nivou organizacije povećanu kontrolu troškova i povećanje profitabilnosti, ali to znači promjene u radnim procesima organizacije koje će biti implementirani ne samo kroz programsku podršku nego i kroz promjenu politika i procedura koje podržavaju trenutne radne procese.

2.3.3. Specifikacija proizvoda

Specifikacija krajnjeg proizvoda uvijek je tema oko koje se lome koplja - no bitka ovdje još uvijek ne započinje. Funkcionalna specifikacija nije nešto što bi se trebalo nalaziti u dosegu projekta, no

40 SDPM (Project 2003 Client Project Initiation LAB2)

projektura d.o.o.

Palinovecka 19B, HR-10010 Zagreb, Croatia

Email: info@projektura.org

Web: <http://www.projektura.org>

detaljnije razjašnjenje onog što piše u inicijaciji projekta (odnosno, ovisno o tome kako je projekt započet, u tenderu ili zahtjevu za ponudom) svakako je nešto što bi se trebalo nalaziti ovdje.

Za razliku od specifikacije krajnjeg proizvoda, krajnje isporuke je prilično jednostavno definirati - i to upravo razmatrajući projekt s stanovišta što korisnik želi dobiti na kraju projekta. Ako su svi uvjeti (ciljevi) projekta ispunjeni, korisnik će završetak projekta vjerojatno potvrditi nekim zapisnikom o primopredaji a koji će u sebi sadržavati pregled krajnjih isporuka projekta te potpise korisnika da su upravo te isporuke i izvršene. Na primjer, dio pregleda krajnjih isporuka postavke programskog proizvoda Microsoft Office može biti:

- Korisnici će moći čitati i slati elektroničku poštu kad su spojeni na mrežu, s time da će se razmjena elektroničke pošte događati istodobno kada je pošta poslana, odnosno kada je primljena na centralni poslužitelj
- Korisnici će moći čitati i slati elektroničku poštu kada nisu spojeni na mrežu, s time da će se razmjena elektroničke pošte događati u trenutku kada se korisnik spoji na mrežu, te kada je moguće dohvatiti centralni poslužitelj
- Korisnici će moći čitati i slati elektroničku poštu uporabom Internet Web preglednika, s ograničenom funkcionalnošću, sa bilo kojeg javnog i privatnog pristupnog mjesta
- Korisnici će moći čitati i slati elektroničku poštu uporabom handheld PocketPC te SmartPhone korisničkih uređaja, nakon što se spoje na mrežu uporabom GPRS ili ActiveSync pristupnih protokola...

Ako su uvjeti ispunjeni, ispunjen je i cilj projekta - organizacija u ovom trenutku možda ne zna koliko je i kakvih resursa potrebno za projekt, kakva će se tehnologija primijeniti, koliko će dugo projekt trajati, ali gledajući s poslovnim aspektom, prilično im je jasno što s projektom organizacija dobiva.

No to ne znači da pojedini elementi kao što su cijena, trajanje i performanse projekta neće biti navedene u ovom dokumentu - čak štoviše, to su obavezni elementi dosega projekta. No, za razliku od pojedinačnih planova koji pokrivaju te elemente, ovdje oni mogu biti navedeni samo taksativno i na visokom nivou - ukupna cijena bez breakdown strukture, okvirno trajanje projekta u čovjek/mjesecima ili kalendarskim mjesecima itd. Pitanje je naravno koliko to može biti točno u trenutku kada niti nije gotov krajnji plan projekta - tako da se prilikom procjene moraju koristiti prethodna iskustva koje ponuditelj posjeduje ili jednostavno treba uzeti vanjskog stručnjaka koji tako nešto može potvrditi, no bitno je navesti da je ovo samo procjena, a ne i konačna ponuda (odnosno izračun). Bitno je zapamtiti da u fazi dosega projekta ne postoji točna ili detaljna procjena - svi elementi koji se iznose, iznose se samo stoga da bi projekt bio razumljiviji te da bi se na osnovu nečega moglo krenuti s detaljnijim planiranjem projekta.

Na kraju, isto tako kao što je bitno uključiti sve elemente koji pripadaju projektu, bitno je i isključiti one elemente koje projekt neće obuhvatiti. Zašto je ovo bitno, upitati će čitatelj samog sebe? U ovom trenutku to i nije tako vidljivo, ali kada korisnik tijekom projekta započne s nekontroliranim zahtjevima o proširenju funkcionalnosti projekta, sjetiti ćete se da je „što ovaj projekt ne obuhvaća“ lista zapravo vaša najbolja garancija obrane od propasti projekta i čudnih izjava tipa „pa mi smo mislili da se to podrazumijeva“. No, ponuditelj ni u ludilu nije nešto „podrazumijevao“ pa naravno da dolazi do sukoba interesa - kako još nisam sreo projekt u kome je upravitelj uspio odbiti baš 100% svih novih zahtjeva, logika nalaže da će se projekt promijeniti. A time se mijenjaju svi parametri projekta - sjetite se trokuta iz prethodnog poglavlja.

I na kraju, nakon što imamo sve elemente dosega projekta, potrebno je potvrditi dokument. To uglavnom znači i formalno potpisani dokument od svih zainteresiranih strana projekta: korisnici, izvođači, nadzorni organi itd. Bitno je razumijevati da je tako potpisan dokument osnova cijelog projekta - ako se što mijenja u projektu, mijenja se i dokument (odnosno, njegova nova verzija) - ali kao što sam već napisao, onda to uzrokuje i promjene parametara projekta.

3. Rad s zadacima (drugi dio)

3.1. Povezivanje zadataka i postavljanje ovisnosti

Ovisnosti zadataka pružaju vam mogućnost postavljanja zadataka u ovisnosti o njihovim međusobnim ovisnostima (dakle ovisnost jednog zadatka o drugome) i to neovisno o stvarnim datumima početka i kraja određenog zadatka. Na taj način, ako se vrijeme određenog zadatka promijeni, mijenjaju se i svi zadaci koji su ovisni o dotičnome zadatku (odnosno o njegovom vremenskom početku). U Microsoft Project Professional alatu te ovisnosti se nazivaju „veze zadataka“ (*task links*) ili „međuovisnosti zadataka“ (*task relationships*). Vodeći zadatak u toj međuovisnosti naziva se prethodnik (*predecessor*), a zavisni zadatak u toj međuovisnosti se naziva sljedbenik (*successor*).

Na primjer, prvi zadatak u projektom planu počinje na početni datum cijelog projekta i potom svi slijedeći zadaci su povezani jedan na drugi. Ako se promijeni početni datum projekta tada se mijenjaju i početni datumi svih zadataka. Jedini datum koji je potrebno promijeniti da bi se ostvarila ovakva funkcionalnost jest početni datum projekta.

No, ovo je ovako jednostavno samo ako svi zadaci u projektu imaju projektnu ovisnost **As Soon As Possible**. Ako zadaci imaju ovisnosti koja ih ograničavaju u budućnosti, datumi ograničenja morati će biti ručno unijeti ili će ograničenje ponovno morati biti postavljeno na **As Soon As Possible**. Više informacija o ovome možete pronaći u Ograničenjima zadataka..


3.1.1. Tipovi ovisnosti

Postoje četiri različita tipa ovisnosti zadataka u Projektu. Slijedeća lista daje pregled naziva ovisnosti, skraćenice za tu ovisnost te kako će ovisnost utjecati na Zadatak 2 kada je Zadatak 1 prethodnik.

- ≥ **Finish To Start (FS)** - Zadatak 2 ne može krenuti dok Zadatak 1 ne završi
- ≥ **Start To Finish (SF)** - Zadatak 2 ne može završiti dok Zadatak 1 ne krene
- ≥ **Start To Start (SS)** - Zadatak 2 ne može krenuti dok Zadatak 1 ne krene
- ≥ **Finish To Finish (FF)** - Zadatak 2 ne može završiti dok Zadatak 1 ne završi

3.1.2. Stvaranje tipova ovisnosti

Da bi stvorili međuovisnost između dva zadatka, možete koristiti nekoliko metoda koje su prikazane:

- ≥ Metoda 1 - Označite dva ili više zadataka i kliknite na **Link** gumb  na **Standard** traci s alatima
- ≥ Metoda 2 - Označite dva ili više zadataka, i odaberite iz **Edit** izbornika **Link tasks** opciju
- ≥ Metoda 3 - Označite dva ili više zadataka, držite dolje **Ctrl** tipku i pritisnite **F2** tipku
- ≥ Metoda 4 - Dvostruko kliknite na zadatak koji će biti sljedbenik, što prikazuje **Task Information** okvir za dijalog. Kliknite na **Predecessor** karticu, te unesite ID zadatka ili naziv zadatka i kliknite **OK**
- ≥ Metoda 5 - Na **Gantt Chart** pogledu kliknite na zadatak koji će biti prethodnik i odvučite ga mišem na zadatak koji će biti sljedbenik te potom otpustite tipku miša
- ≥ Metoda 6 - U tablici u kojoj se unose zadaci prikažite **Predecessor** kolonu. Unesite ID prethodnika u polje **Predecessor** zadatka sljedbenika

40 SDPM (Project 2003 Client Project Initiation LAB2)

projektura d.o.o.

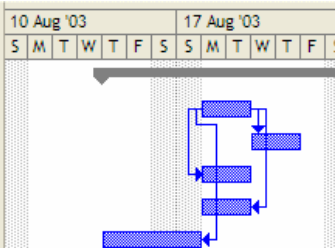
Palinovecka 19B, HR-10010 Zagreb, Croatia

Email: info@projektura.org

Web: <http://www.projektura.org>

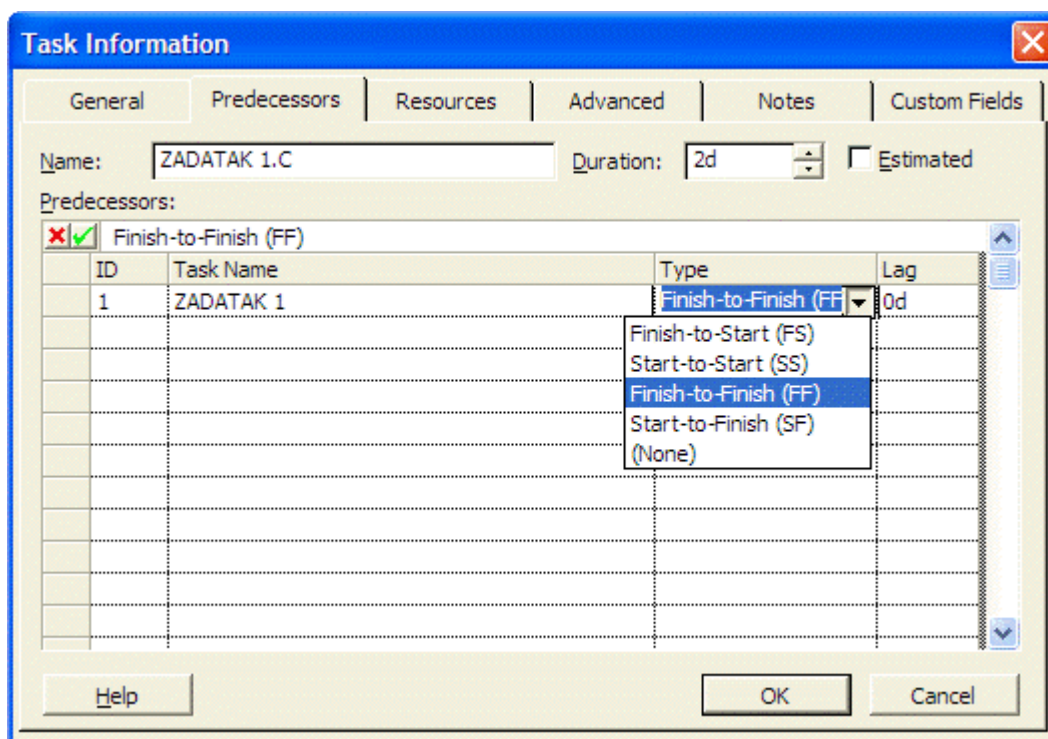
Po pretpostavci, postavlja je **Finish-To-Start (FS)**. Da bi postavili drugačiji međusobni odnos, unesite tip međuovisnosti u **Predecessor** polje. Za primjere vidi sljedeću sliku:

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor
0 matematika_usp_LAB1	48 days?	Thu 14.8.03	Mon 20.10.03	
1 ZADATAK 1	2 days	Mon 18.8.03	Tue 19.8.03	
2 ZADATAK 1.A	2 days	Wed 20.8.03	Thu 21.8.03	1
3 ZADATAK 1.B	2 days	Mon 18.8.03	Tue 19.8.03	1SS
4 ZADATAK 1.C	2 days	Mon 18.8.03	Tue 19.8.03	1FF
5 ZADATAK 1.D	2 days	Thu 14.8.03	Mon 18.8.03	1SF



Slika 1: Predecessor polje koje pokazuje tip međuovisnosti

Tip ovisnosti također može biti odabran u **Task Information** okviru za dijalog i to na kartici **Predecessors** (sljedeća slika). Tip ovisnosti moguće je odabrati odabirom iz padajućeg izbornika koji se nalazi unutar **Type** polja.



Task Information

General | **Predecessors** | Resources | Advanced | Notes | Custom Fields

Name: ZADATAK 1.C Duration: 2d Estimated

Predecessors:

ID	Task Name	Type	Lag
1	ZADATAK 1	Finish-to-Finish (FF)	0d

Help OK Cancel

Slika 2: odabir tipa ovisnosti na Predecessors kartici

3.1.3. Lead / Lag vrijeme zadatka

U gornje prikazanom okviru za dijalog možete primijetiti da je prikazano i polje **Lag** - koje omogućava da se stvaraju „praznine“ u ovisnostima zadataka. Na primjer Zadatak A mora biti izvršen 1 tjedan prije Zadatka B.

Da bi bili u mogućnosti prikazati ovo u planu, odnosno prikazati razmak između ta dva zadatka od 1 tjedan, u **Lag** polje se unosi vrijednost od 1w (1 tjedan).

Tipovi ograničenja

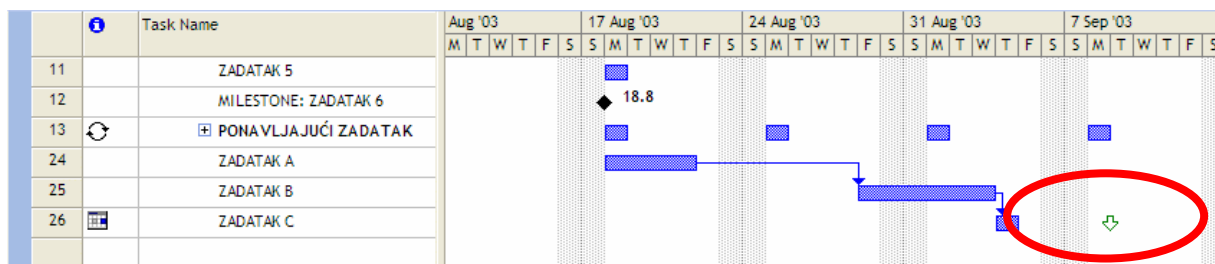
Ograničenje	Opis
As Late As Possible (ALAP)	<i>Schedules the task as late as it can occur in the schedule without delaying subsequent tasks. Do not enter a constraint date with this constraint.</i>
As Soon As Possible (ASAP)	<i>Schedules the task to begin as early as it can occur. This is the default constraint for tasks. Do not enter a constraint date with this constraint.</i>
Finish No Earlier Than (FNET)	<i>Schedules the task to finish on or after the constraint date. Use it to ensure that a task does not finish before a certain date.</i>
Finish No Later Than (FNLT)	<i>Schedules the task to finish on or before the constraint date. Use it to ensure that a task does not finish after a certain date.</i>
Must Finish On (MFO)	<i>Schedules the task to finish on the constraint date. Sets the early, scheduled, and late finish dates to the date you type, and anchors the task in the schedule.</i>
Must Start On (MSO)	<i>Schedules the task to start on the constraint date. Sets the early, scheduled, and late start dates to the date you type, and anchors the task in the schedule.</i>
Start No Earlier Than (SNET)	<i>Schedules the task to start on or after the constraint date. Use it to ensure that a task does not start before a specified date.</i>
Start No Later Than (SNLT)	<i>Schedules the task to start on or before the constraint date. Use it to ensure that a task does not start after a specified date.</i>

3.1.5. Krajnji datum završetka zadatka (*deadline*)

Deadline datumi mogu se dodati bilo kojem zadatku - osim sumarnom zadatku projekta, sumarnom zadatku ubačenog projekta ili sumarnom zadatku ponavljajućih (*recurring*) zadataka. *Deadline* datumi se unose unutar **Task Information** okvira za dijalog, kartice **Advanced**, na grupi **Constrain task**.

Da bi dodali krajnji datum (*deadline*) na zadatak:

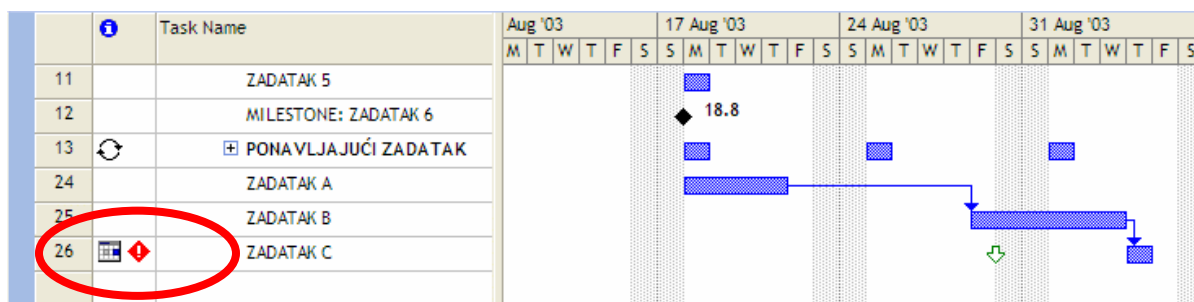
1. Dvostruko kliknite na zadatak kojem planirate dodati krajnji datum.
2. Kliknite na **Advanced** karticu nakon što se otvori **Task Information** okvir za dijalog
3. U **Deadline** polje, unesite datum *deadlinea*, te potom kliknite na OK.



Slika 5: Deadline oznaka na Gantt Chart pogledu na Zadatku C

Slika 6: Deadline polje Advanced kartice Task Information okvira za dijalog zadatka

Kada je postavljen *deadline* datum, prikazuje se indikator (kao na slici 5) koji ukazuje na to gdje se nalazi *deadline*. No ako je datum završetka određenog zadatka poslije postavljenog *deadlinea*, prikazuje se dodatni indikator koji nas upozorava na postojeći problem. Ovakav pristup omogućava korisniku da mu se na određeni način ukaže da je trenutni datum završetka ipak iza planiranog *deadlinea*.

Slika 7: Indikator da je završetak određenog zadatka iza postavljenog *deadlinea*

3.1.6. Dijeljenje zadatka (*Task Splitting*)

Dijeljenje zadatka je vrlo učinkoviti način za prekidanje trajanja zadatka, odnosno dijeljenje zadatka na manje pod-djelove. Na primjer, prekid rada na zadatku na određeno vrijeme te ponovni nastavak rada na njemu. Ili, mogu se podržati i složenije forme, kao što je dodjeljivanje različitih resursa na različite dijelove zadatka ili modeliranje sličnih zadataka kao jednog zadatka. Microsoft project podržava relativno dijeljenje ali ne i apsolutno dijeljenje. Razlika je u slijedećem:

- **Apsolutno dijeljenje** - Apsolutna podjela znači da su datumi podjele fiksni dok dijelovi zadatka mogu slobodno „letjeti“ oko datuma podjele. To znači da se zadatak može u potpunosti prebaciti i prije zadanog datuma podjele - što Microsoft Project ne podržava
- **Relativno dijeljenje** - Datumi podjele se pomiču s pomicanjem zadatka. Na primjer, ako se nakon dva dana zadatka mora pojaviti prekid od pet dana, bez obzira na vaše pomicanje početnog datuma zadatka, pet dana prekida će se uvijek pojavljivati nakon dva dana rada.

3.1.6.1. Kako podijeliti zadatak?

Upravitelj projekta može podijeliti zadatak tako da se zadatak na neko vrijeme prekine, a potom i nastavi u vremenskom rasporedu:

40 SDPM (Project 2003 Client Project Initiation LAB2)

projektura d.o.o.

Palinovecka 19B, HR-10010 Zagreb, Croatia

Email: info@projektura.org

Web: <http://www.projektura.org>

1. Na **View** baru, odaberite **Gantt Chart**
2. Kliknite na **Split Task** gumb na **Standard** traci s alatima (slika)
Ili
3. Na **Edit** izborniku, odaberite **Split Task**
Ili
4. U **Gantt Chart** pogledu kliknite desnim mišem na zadatak koji hoćete podijeliti i odaberite **Split Task** na izborniku koji se pojavljuje

Pokrenite pokazivač iznad zadatka kojeg želite podijeliti i potom kliknite na zadatak tamo gdje želite da se podjela dogodi.

3.2. Vježba Case Study

Zadatak: pažljivo pročitajte slijedeći odlomak. Na temelju pročitanoga kreirajte projektni plan i probajte odgovoriti na pitanja na kraju teksta.

Predviđeno vrijeme: 45 minuta

3.2.1. Case Study: izrada projektnog plana razvoja programske podrške za Poslovnu banku Zagreb

Napomena: sačuvajte si rezultate ove vježbe, jer se nadolazeće vježbe nadograđuju na ovu.

Banka Poslovna banka Zagreb d.d osnovana je 1899 godine, kada je tadašnji vlasnik, Tomo pl. Erdody, nakon uspješne trgovine konjima i životnim namirnicama, odlučio oplemeniti dobiveni kapital, osnovao Prvu zadružnu štedionicu, tada jednu od prvih štedionica u našim krajevima.

Nakon drugog svjetskog rata, promjenom vlasništva, štedionica postaje Poslovna banka Zagreb, i po tim nazivom se održala do današnjih dana. Godine 1994 Poslovna banka Zagreb se nakon sanacije prodaje Royal Bank of Scotland (RBS) banci i danas je RBS potpuni vlasnik banke.

Pokušavajući biti vodeća banka ne samo u dijelu tržišta koje posjeduje već i po kvaliteti i raznovrsnosti usluge, banka uvijek traži načina da poboljša svoje poslovanje i kvaliteti usluge. Tako je na primjer, upravo u tijeku veliki projekt implementacije SOX regulative čiji se kraj očekuje početkom proljeća 2006 godine i koji se velikim dijelom temelji na informatičkim tehnologijama. No, banka ne samo da poboljšava svoju internu kvalitetu nego i mogućnosti rada s krajnjim korisnikom, te je jedan od planova i izrada eBanking sustava rada s bankom putem Interneta. Nakon natječaja, banka vam je povjerila izradu i isporuku eBanking informatičkog sustava.

Banka predviđa da će sva potrebna tehnologija biti dostupna prije početka rada na projektu. Dakle, na projektu je da odradi programski dio implementacije (pisanje i implementacija programa) te osigura kvalitetno uvođenje projekta u produkciju. Projekt je na sjednici uprave banke već prezentirao Hrvoje Domjanović, direktor sektora za rad s građanstvom i projekt je jednoglasno podržan.

Djelatnici banke nemaju dovoljno iskustava s Internet tehnologijama - do sada su se, kao klasična retail banka (banka okrenuta prema krajnjim korisnicima) uglavnom orijentirali na šaltere i osobno bankarstvo. Internet je nova tehnologija koju su već i konkurenti prihvatili i imperativ je da je uspješno usvoji i banka. Kako banka nema iskustva s novim eBanking kanalom prodaje, za nju je tehnička strana projekta uglavnom nepoznanica. No, banka očekuje da će novi kanal u potpunosti pokrivati potrebe komercijale banke te biti uklopljen u poslove pribave i upravljanja korisnicima kojima se planiraju ponuditi najmanje iste usluge kao što već postoje i danas na klasičnim kanalima. Pojedini direktori službi imaju ideje kako se može iskoristiti potencijal nove platforme, dok su drugi ravnodušni ili skeptični prema novom kanalu. Isto tako, pojedini projekti utječu manje ili više na uporabu eBanking sustava - tako na primjer projekt SOX mora isporučiti osnovna pravila kako će se pratiti rad krajnjih korisnika i djelatnika banke prilikom obavljanja usluge kao što je na primjer eBanking kanal i ponuda koju banka želi ostvariti.

Banka do danas nije imala dobra iskustva s vanjskim dobavljačima rješenja. Uglavnom su to bili proizvođači koji su imali loše projektne planove i koji su isporučivali polovična i nekvalitetna rješenja. Banka traži da se osigura kvaliteta proizvoda i da sustav uđe u produkciju u što kvalitetnijem obliku - investicija ovdje mora biti manje važna od rješenja koje mora zadovoljiti krajnje korisnike.

40 SDPM (Project 2003 Client Project Initiation LAB2)

projektura d.o.o.

Palinovecka 19B, HR-10010 Zagreb, Croatia

Email: info@projektura.org

Web: <http://www.projektura.org>

Osim toga, kako je informatički sektor Banke relativno ograničenih kapaciteta, većina postojećih djelatnika je zauzeta s produkcijskim poslovima. Isto tako Basel II projekt u potpunosti će konzumirati sve djelatnike zadnja dva tjedna 3. Mjeseca kada će svi djelatnici raditi na implementaciji novog rješenja.

Kako će novi eBanking sustav bio dio integralnog poslovnog sustava banke, očekuje se povezivanje s postojećim CORE banking poslovnim sustavom. Do sada se niti jedna vanjska aplikacija nije vezala s internim poslovnim sustavom - eBanking će biti prva vanjska aplikacija koja ima direktni pristup pisanja i čitanja do CORE banking poslovnog sustava.

U inicijalnom razgovoru s vašim developerima, napravljena je procjena koja kaže da bi samo kodiranje aplikacije moglo biti izvršeno za 2 do 3 mjeseca. Naravno, potrebno je napraviti dobru pripremu da bi kodiranje išlo glatko, ali ekipa je uvjerena da se to može napraviti za predloženi period.

Predviđeni početak projekta je 01.01.2006. Kako bi banka na vrijeme mogla integrirati novi poslovni sustav u svoje osnovno poslovanje, Banka očekuje da se novi sustav izvede i pusti u potpuni pogon od 01.07.2006.

Banka ima organizirani Project Management Office (projektni ured). Svi projekti koji se pokreću u banci sastavni su dio rada tog ureda. Ured je organiziran na temelju Project Management Institute PMBoK metodologije i većina članova ureda su Project Management Professional (PMP) certificirani.

Banka ima redovite mjesečne sastanke PMO ureda na kojem se razmatraju stanja projekata.

3.3. Pitanja i odgovori

Questions

1. What are the four types of dependencies?
2. What does lag time allow you to do?
3. Does the **Calculate Multiple Critical Paths** setting work if the project is scheduled from the finish date?
4. How is a task with an ALAP constraint scheduled?
5. How can a **Deadline** date affect the critical path?
6. Finally participants should define the dependencies for the new and or revised tasks that they added to their project schedule in **Error! Reference source not found.** page **Error! Bookmark not defined.**.

Answers

1. FS; SF; SS; FF
2. Lag time allows you to create gaps in a dependency.
3. Yes
4. As late as it can occur in the schedule without delaying subsequent tasks.
5. The **Deadline** field affects the Late Finish date of a task and Late Finish is used in the calculation of total slack.

¹ Kevin R. Callahan, Lynne M. Brooks, *Essentials of Strategic Project Management* (New York: John Wiley and Sons, 2004). Zanimljivo je da ovdje autori definiraju Primarni procesi (Doseg, Skup zadataka, Zadatak, Vremenski raspored, Resursi, Cijena) te Sekundarni procesi (Nabava, Komunikacija, Rizik, Kvaliteta). Primarni procesi su procesi koji se jednostavno moraju izvršiti tijekom projekta i uobičajeno se izvode onim rasporedom kojim su i navedeni, jer svaki pojedini proces ovisi o procesu koji se morao izvršiti prije njega. Sekundarni procesi su procesi koji podržavaju primarne procese, ali ne ovise jedan o drugom, te ne postoje nužno u svim projektima.