

MANAGEMENTUL TIMPULUI

1

SEMNIFICAȚII

Noțiunea de management al timpului

Procesul prin care se planifică activitatea zilnică în scopul de a valorifica la maxim timpul disponibil, atât în ceea ce privește realizarea sarcinilor în calitate de ocupant al unui post într-o organizație, cât și în ceea ce privește rezolvarea probelelor personale.

Cauze ale managementului ineficient al timpului

Cauzele pot fi grupate în trei categorii distincte:

- **cauze exterioare**, care sunt determinate de lipsa de organizare: timpii prea scurți alocați inițial activităților programate, întreruperile (inclusiv telefoanele), urgențele neprevăzute (dacă este cazul), nepregătirea din timp a anumitor activități etc.
- **cauze care țin exclusiv de persoana în cauză**, de felul său de a fi și de a se comporta sau de situația particulară cu care se confruntă (oboseala, depresia, anxietate, probleme personale - preocupări financiare sau de familie);
- **cauzele care țin de colegi**, angajați proprii și/sau partenerii de afaceri etc.: lipsa de punctualitate a acestora sau faptul că aceștia “trag de timp, prelungind discuțiile”, faptul că intervin cu o problemă complicată și greu de rezolvat pe moment sau din contra, prezintă informații nerelevante sau eronate, lipsa de competență și plasarea în responsabilitatea altorai a rezolvării problemelor care cad în sarcina lor.

Toate acestea, cumulate, reprezintă așa-numiții: **“hoți” ai timpului**: telefoanele care sună fără încetare, vizita unor “musafiri nepoftiți” care rețin de la lucru, ședințe prea lungi și prost organizate, priorități care nu au fost stabilite cu claritate sau sunt inexistente, lipsa delegării de autoritate și responsabilitate, amânarea sarcinilor grele sau neplăcute, navigarea pe Internet sau viziunea unor emisiuni la televizor, lipsa structurii, a organizării, probleme tehnice care nu-și găsesc rezolvarea, imposibilitatea sau neputința de a refuza etc.

2

INSTRUMENTE PENTRU UN MANAGEMENT AL TIMPULUI EFICIENT

9 pași pentru un management eficient al timpului

- **Stabilirea cu claritate a scopurilor și a termenului de realizare a acestora**. Astfel, ne lășăm adesea “prinși” în activități în asemenea măsură încât nu ne mai punem problema care este motivul acestor activități.
- **Alcătuirea unei liste de lucru** și organizarea activității zilnice prin intermediul acesteia. Concomitent se poate realiza, mai ales în cazul unor activități cu o durată mai mare de o zi, evidențierea acestora în calendar.
- **Notarea în agendă**: reprezintă o modalitate de a nu uita dar și o sursă eliberatoare de stres. Multe dintre ideile și informațiile referitoare la desfășurarea unei activități importante pot acapara întreaga energie.
- **Impunerea și respectarea cu rigurozitate a termenelor limită**.
- **Clarificarea priorităților**.
- **Aruncarea la “coșul de gunoi”** a hârtiilor, rapoartelor neimportante, a ceea ce este dispensabil.
- **Punerea la punct a unui sistem coerent**, în cadrul căruia fiecare activitate își are stabilită clar poziția iar fiecare știe clar ce are de făcut și este competent să-și îndeplinească singur sarcinile.
- **Conducerea la ușă a musafirilor nepoftiți sau care “mănâncă timpul”** cu detalii nesemnificative, lungindu-se la “vorbă”.
- **Evitarea promisiunilor** care au șanse mari de a nu fi onorate.

Instrumente: spreadsheets-urile

Spreadsheets-urile sunt foi de calcul conținând coloane pentru: arii cheie, obiective, termene limită, costuri și alte detalii.

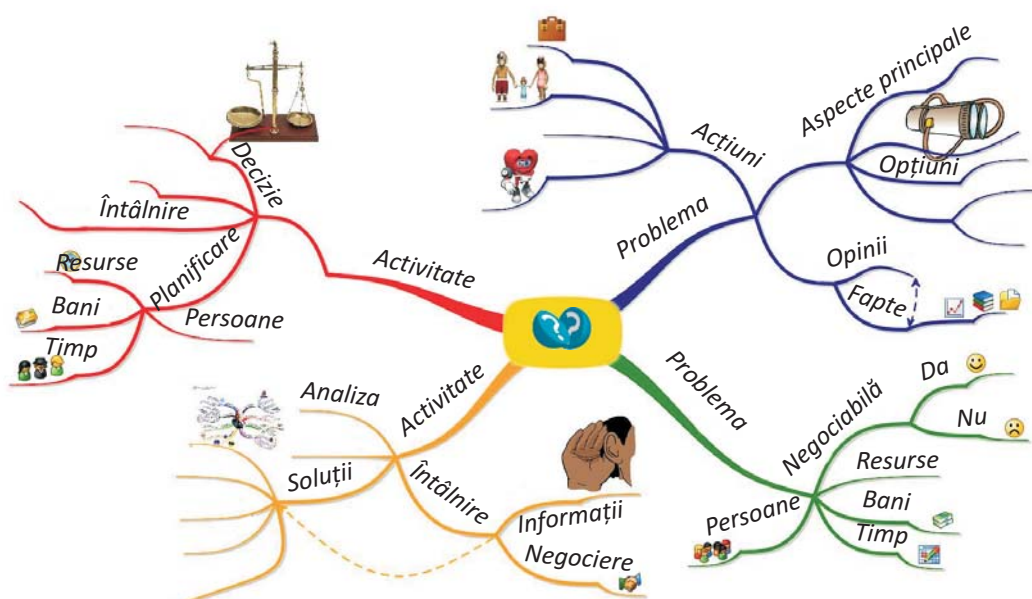
Arii cheie	Obiective	Termene limită	Costuri	Observații
1. ...	1.1. ...			
	1.2. ...			
2. ...	2.1. ...			
	2.2. ...			

Instrumente: mind mapping

"Mind mapping"-ul este o tehnică de planificare a timpului, ce permite utilizarea la maxim a puterii minții. *Mind mapping-ul* cuprinde procesul de brainstorming și un grafic pentru înregistrarea ideilor. Cu ajutorul acestor două elemente, se poate face ulterior o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore de decizie.

Mind mapping-ul folosește cuvinte, linii, culori, imagini și sunete pentru a stimula activitatea cerebrală și are **patru caracteristici importante**:

- subiectul este reprezentat într-o imagine centrală;
- componentele principale ale proiectelor pornesc din imaginea centrală pe căile principale;
- componentele minore sunt legate de componentele principale;
- toate ramurile sunt conectate între ele (pe baza ierarhiei) formând o structura nodală.



Instrumente: metoda ABCDE

Nu contează cât de multe tehnici de productivitate personală vom aplica, tot nu vom reuși să facem toate lucrurile pe care le avem de făcut. Tot ce putem face este să ne stabilim prioritățile în așa fel încât să acordăm mai mult timp activităților mai importante.

În primul rând, pentru a aplica această metodă, **trebuie să scriem zilnic toate activitățile pe o foaie de hârtie**. Vom scrie în această listă toate lucrurile pe care le avem de făcut, indiferent că unele necesită doar 10-15 minute, iar altele 2-3 ore.

Metoda ABCDE presupune ca în dreptul fiecărei activități să punem una din literele A, B, C, D sau E, în funcție de importanța activității, astfel:

A - activitățile notate cu A sunt **foarte importante**, trebuie neaparat realizate.

B - notați cu B **activitățile care sunt importante**, însă nu la fel de importante ca cele notate cu A. Acestea sunt lucruri pe care ar fi bine să le realizăm. Consecințele neîndeplinirii unei astfel de activități nu sunt chiar atât de grave.

C - activitățile notate cu C **nu sunt deloc importante**, sunt lucruri pe care ar fi plăcut să le realizăm, însă care nu au nici-un impact, pozitiv sau negativ, asupra carierei/vieții dumneavoastră. Un astfel de exemplu ar fi să ieșiți cu un coleg la o cafea.

D - activitățile notate cu D sunt **activități pe care le putem delega altor persoane**, putem ruga alte persoane să le realizeze în locul nostru.

E - notați cu E **activitățile pe care le puteți elimina din lista**, fără a avea nici o consecință asupra lucrurilor cu adevărat importante pentru dumneavoastră.

Bineînțeles, pot fi mai multe activități de tip A, B, C, D sau E. Dacă avem mai multe astfel de activități, le notăm cu A-1, A-2, A-3 și tot așa, în ordinea importanței. Astfel A-1 este lucrul cel mai important pe care trebuie să îl realizăm în ziua respectivă. Metoda se aplică identic și pentru celelalte activități notate cu B, C, D și E. **Ideea de bază este să nu realizăm o activitate de tip B, atâta timp cât încă mai sunt activități de tip A pe care nu le-am îndeplinit.**

Instrumente: principiul Pareto

Acest principiu îi aparține economistului italian **Vilfredo Pareto**, care a constatat în 1906 că 80% din averea Italiei era deținută de 20% din populație și, continuând acest studiu, a observat că acest principiu se aplică și în celelalte țări.

Acest principiu se aplică însă și în alte domenii, inclusiv în managementul timpului: **80% din rezultatele pe care le obținem provin din 20% din activitățile pe care le efectuăm**. Astfel, dacă ați realizat o listă cu 10 lucruri pe care trebuie să le rezolvați pe parcursul unei zile, 2 dintre ele vor fi mai importante decât toate celelalte 8 la un loc. Aceste 2 activități sunt activitățile de care trebuie să vă ocupați mai întâi.

Capacitatea dumneavoastră de a rezolva mai întâi cele 2 activități și de a rezista tentației de a vă ocupa de cele mai ușoare (și mai puțin importante) reprezintă unul dintre cei mai importanți factori care pot garanta succesul, pentru că managementul timpului este esențial pentru succes, indiferent de domeniu.

Realizați astfel o listă zilnică cu 10 activități și alegeți 2 dintre ele, care sunt cele mai importante pentru dumneavoastră și încercați să rezolvați mai întâi aceste lucruri, înainte de a trece la celelalte 80%.

Instrumente: metoda celor 4 cadrane

În planificarea eficientă a timpului se poate utiliza și metoda plasării acitivităților ce urmează a fi realizate într-o matrice numită ”**Metoda celor 4 cadrane**”:

Cadrantul 1: Activitatea este: **IMPORTANTĂ și URGENTĂ**

Cadrantul 2: Activitatea este: **IMPORTANTĂ și NEURGENTĂ**

Cadrantul 3: Activitatea este: **NEIMPORTANTĂ și URGENTĂ**

Cadrantul 4: Activitatea este: **NEIMPORTANTĂ și NEURGENTĂ**

Principala dumneavoastră preocupare trebuie să fie activitățile importante și urgente. Urmează sarcinile importante și neurgente, deși aici puteți încerca să delegați cât mai mult. Cât despre celelalte două tipuri de activități, încercați să le treceți în coada listei sau să le rezolvați în ferestre. Ele sunt doar consumatoare de timp, rezultatele lor fiind aproape invizibile.

IMPORTANTĂ și URGENTĂ	IMPORTANTĂ și NEURGENTĂ
NEIMPORTANTĂ și URGENTĂ	NEIMPORTANTĂ și NEURGENTĂ

Instrumente: metoda STING

- S** Setează-ți o sarcină/activitate pe care doriți să o realizați.
- T** Timpul în doriți să o finalizați.
- I** Ignorați orice altceva.
- N** Nici o pauză.
- G** Gratificare. Oferiți-vă un premiu după ce terminați.

Instrumente: 7 principii de management al timpului

Deși de multe ori este greu de acceptat, mulți dintre noi avem probleme cu **gestionarea propriului timp**. Dar acest fapt este cât se poate de real dintr-un motiv foarte simplu: cel mai ușor ne este să ne lăsăm pe ultimul loc și să ne dedicăm tuturor celorlalte activități și persoane din jurul nostru...

În acest sens, pot fi formulate câteva **principii**, 7 mai precis, **care să ne redea o parte din timpul nostru**:

1. Realizați în fiecare dimineață lista cu ceea ce trebuie neapărat să realizați,
2. Stabiliți-vă un interval orar în care nimeni, sub nici o formă, să nu vă deranjeze. În acest interval puteți rezolva problemele cu adevărat importante.
3. Luați decizia de a nu părăsi o activitate până când aceasta nu este finalizată.
4. Faceți deosebirea între urgent și important. De foarte multe ori (uneori, de chiar prea multe ori), lucrurile urgente nu sunt neapărat importante. Reciproca nu este neapărat valabilă!
5. Includeți pe lista zilnică (sau săptămânală) de activități și acțiuni pe termen lung (legate de familie, de dumneavoastră personal etc.)
6. Identificați perioada de timp în care dați randament maxim și încercați să o fructificați la maxim.
7. Transmiteți aceste principii și celor din jurul dumneavoastră!



Managementul prin obiective (MPO)

”Obiectivul unei organizații este de a permite oamenilor obișnuiți să realizeze lucruri neobișnuite” scria Peter Drucker. Organizațiile sunt sisteme, construite în jurul unui scop definit de viziunea strategică și misiunea organizației.

Ca sistem managerial cuprinzător, MPO cuprinde, la nivelul organizației, **patru faze:**

- de pregătire, în care sunt conturate premisele stabilirii obiectivelor;
- de stabilire a obiectivelor, în care responsabilii (managerii etc.) conlucrează nemijlocit cu fiecare subordonat, într-un proces elementar de comunicare, finalitatea urmărită fiind formularea și dimensionarea obiectivelor și standardelor aferente;
- de îndeplinire, de realizare a obiectivelor stabilite;
- de evaluare a performanțelor și recompensare a titularilor care le-au realizat.

Ce permite MPO?

Un management mai bun. MPO îi determină pe responsabili să gândească planurile mai degrabă în termenii rezultatelor, decât să programeze activitățile sau munca. Realismul obiectivelor le cere responsabililor să gândească căile de realizare, organizare și personal, resursele și asistența necesară. De asemenea, nimic nu este mai necesar pentru control, pentru standardele de control, decât un set de obiective clare.

Clarificarea organizării. MPO îi forțează pe responsabili să clarifice rolul structurii organizatorice. Rolurile și funcțiile trebuie definite în raport cu rezultatele cheie așteptate de la cei ce le ocupă. MPO este sistemul care permite descentralizarea structurilor.

Implicarea personalului. Este cel mai important avantaj al MPO. Având posibilitatea să participe la stabilirea obiectivelor, oamenii contribuie prin idei proprii la elaborarea planurilor și programelor. Îți cunosc mai bine competențele pe care le au, devin entuziaști realizatori ai propriilor idei.

Un control eficace. Având obiective clare, se știe ce trebuie urmărit și, deci, controlat.

Eșecul în asimilarea filosofiei MPO. Din diferite motive, unii manageri se află în situația de a nu fi înțeleși bine sau deloc esența MPO. De aici, incapacitatea de a explica subordonaților ce este, cum operează, de ce trebuie aplicat, ce rol vor avea subordonații în evaluarea performanțelor și, înainte de toate, ce beneficii vor avea participanții.

Eșecul în orientarea titularilor de obiective. Responsabilii trebuie să cunoască obiectivele organizației. Dacă acestea sunt vagi, nerealiste, inconsistente, este virtual imposibil să te folosești de ele.

Dificultatea de a stabili obiective. Obiective realmente verificabile nu sunt ușor de stabilit, mai ales dacă se întind pe perioade care, calendaristic, depășesc trimestre, semestre sau ani. Experiența a relevat, de asemenea, presiunea exercitată asupra titularilor dacă obiectivele au un conținut excesiv în rezultate economice. Pentru a reduce probabilitatea alegerii unor căi etic incorecte, responsabilii trebuie să accepte obiective rezonabile, să recompenseze comportamentul moral și, deopotrivă, să sancționeze pe cel incorect.

Perioadele relativ scurte ale obiectivelor. În cele mai multe programe MPO, responsabilii stabilesc obiective pe termen scurt, rareori pentru un an, cel mai des pentru un trimestru sau mai puțin. Totuși, responsabilii trebuie să se asigure că aceste obiective pe termen scurt sunt destinate să servească obiectivelor pe termen lung.

Riscul inflexibilității. Responsabilii evită, adesea, să ceară subordonaților modificarea/schimbarea obiectivelor chiar atunci când acestea sunt depășite de evenimente.

Utilizarea excesivă a obiectivelor cantitative. În dorința de a avea obiective verificabile, se utilizează adesea excesiv obiective cantitative și se încearcă forțarea utilizării numerelor chiar și în domenii în care acestea nu sunt aplicabile sau cuantifică obiective importante, dar care sunt dificil de formulat în rezultate finale.

Metoda CPM (Critical Path Method)

Metoda CPM este un procedeu de analiză a drumului critic în care singurul parametru analizat este timpul, iar în reprezentarea graficului-rețea se ține seama de următoarele convenții:

- **fiecărei activități i se asociază un segment orientat numit arc**, definit prin capetele sale, astfel fiecare activitate identificându-se printr-un arc;
- **fiecărui arc i se asociază o valoare egală cu durata activității pe care o reprezintă**;
- **condiționarea a două activități se reprezintă prin succesiunea a două arce adiacente**.

Nodurile grafului vor reprezenta momentele caracteristice ale proiectului, reprezentând stadii de realizare a activităților (adică terminarea uneia sau mai multor activități și/sau începerea uneia sau mai multor activități).

Procedeul CPM se bazează pe existența unei corespondențe bipartite între elementele unui proiect (activități, evenimente) și elementele unui graf (arce și noduri). Se obține o relație model-obiect, care pune în evidență particularitățile de o mare însemnătate practică, în special, proprietățile de succesiune temporală.

Pentru reprezentarea corectă a proiectului (respectarea interdependențelor, claritatea desenului etc), cât și pentru o standardizare a reprezentării (pentru a putea fi înțeles și de altcineva decât cel care l-a desenat) în desenarea grafului se respectă următoarele reguli:

1. **fiecare activitate se reprezintă printr-un arc a cărui orientare indică, pentru activitate, desfășurarea ei în timp**;
2. **un arc este limitat prin două noduri** (reprezentate prin cerculețe) care simbolizează momentele de început și de sfârșit ale executării activității corespunzătoare;
3. **lungimea fiecărui arc, în general, nu este proporțională cu lungimea activității**;
4. **activitățile vor fi reprezentate prin arce de forma:**

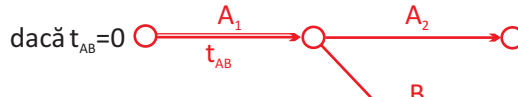
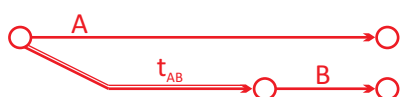


esențială fiind porțiunea orizontală, pe care se vor trece informațiile despre activitate, porțiunile oblice fiind la 45°.

Lungimea și înclinarea arcului au în vedere numai considerente grafice, pentru urmărirea ușoară a întregului graf.

1. deoarece respectarea tuturor regulilor nu se poate face doar cu arce care corespund doar activităților proiectului, vor exista și **arce care nu corespund nici unei activități, care vor fi reprezentate punctat** și care, pentru unitatea prezentării, vor fi numite **activități fictive**, ele neconsumând resurse și având durata 0.
2. pentru reprezentarea unor **dependențe de tipul "terminare – început"** în care $t_{AB} > 0$, vom introduce niște **arce reprezentate prin linii duble**, care corespund intervalului t_{AB} , având semnificația unor așteptări (în acest interval se "consumă" doar timp, nu și resurse) și care vor fi numite **activități de așteptare**.

Dacă se presupune că o activitate A este precedentă activității B, în funcție de tipul de interdependență, în graficul rețea arcele corespunzătoare activităților A și B vor avea următoarea reprezentare:





7. **în graf nu sunt admise circuite** (existența unuia ar însemna că orice activitate a acestuia ar fi precedentă ei însuși). Deoarece, pentru un proiect foarte mare graful va avea foarte multe arce, se poate întâmpla să creăm un circuit fără să ne dăm seama. Pentru a evita acest lucru, vom introduce o regulă mai ușor de respectat, care o implică pe cea dinainte:
8. **nodurile vor fi numerotate**, numerotarea făcându-se în așa fel încât, pentru fiecare activitate, numărul nodului de început să fie mai mic decât numărul nodului de final al activității.
9. **graful are un singur nod inițial** (semnificând evenimentul "începerea proiectului") **și un singur nod final** (semnificând evenimentul "sfârșitul proiectului");
10. **orice activitate trebuie să aibă cel puțin o activitate precedentă și cel puțin una care îi succede**, exceptând bineînțeles activitățile care încep din nodul inițial al proiectului și pe cele care se termină în nodul final al proiectului;
11. deși există activități care se execută în paralel, care pot începe în același moment și se pot termina în același moment, **este interzis ca cele două arce corespunzătoare să aibă ambele extremități comune**, altfel desenul care rezultă nu mai e graf;
12. **nu trebuie introduse dependențe nereale** (neprevăzute în tabelul de condiționări);
13. **să se folosească, pe cât posibil, numărul minim de activități fictive**, pentru a nu complica excesiv desenul.

Printre **avantajele metodei CPM** (și în general ale analizei drumului critic) evidențiem:

- determinarea cu anticipație a duratei de execuție a proiectelor complexe;
- pe timpul desfășurării proiectului permite un control permanent al execuției acestuia;
- explicitarea legăturilor logice și tehnologice dintre activități;
- evidențierea activităților critice;
- evidențierea activităților necritice, care dispun de rezerve de timp;
- permite efectuarea de actualizări periodice fără a reface graful;
- oferă posibilitatea de a efectua calcule de optimizare a duratei unui proiect, după criteriul costului;
- reprezintă o metodă operativă și rațională care permite programarea în timp a activităților ținând seama de resurse.

Dezavantajele acestei metode sunt în principal:

- greutatea desenării grafului, fiind foarte greu de reprezentat exact toate condiționările din proiect, în condițiile în care acestea sunt foarte complicate iar desenul trebuie să fie destul de simplu și clar încât să fie inteligibil și deci util;
- chiar dacă se respectă toate regulile de construire a grafului, rămân încă destule variante de desenare astfel încât două reprezentări ale aceluiași proiect făcute de doi indivizi pot să nu semene aproape deloc.

Diagrama GANTT

Diagrama Gantt este un tabel cu bare orizontale, folosit ca instrument de control al producției și dezvoltat în 1917 de către Henry L. Gantt, un inginer și sociolog american. Folosită adesea în managementul proiectelor, diagrama Gantt oferă ilustrarea grafică a unui orar, care ajută la planificarea, coordonarea și urmărirea anumitor sarcini ale unui proiect.

Diagramele Gantt sunt instrumente utile în planificarea proiectelor și stabilirea orarelor. Ele permit estimarea duratei unui proiect, resursele necesare și ordinea în care trebuie îndeplinite sarcinile.

În timpul unui proiect, diagramele Gantt sunt utile în monitorizarea progresului făcut. Se pot vedea imediat obiectivele ce trebuiau atinse la un moment dat și, de aceea, pot fi luate măsuri ca proiectul să reintre în cursul prestabilit. Acest lucru e esențial pentru succesul și implementarea profitabilă a proiectului.

Pentru a realiza o diagrama Gantt, trebuie urmați acești pași:

1. Faceți o listă cu toate activitățile incluse în plan. Arătați, la fiecare sarcină în parte, când poate începe cel mai devreme, durata estimată și dacă este paralelă sau urmează după alta. Dacă sarcinile sunt secvențiale, arătați care sunt stadiile de care depind.
2. Notați pe fișă zilele sau săptămânile până la finalizarea planului.
3. Introducerea sarcinilor. Faceți o schiță de bază a diagramei Gantt. Inserați fiecare sarcină, arătând care este prima dată la care poate începe. Desenați-o sub forma unei bare, a cărei lungime reprezintă durata sarcinii. Scrieți deasupra barelor timpul necesar ducerii la bun sfârșit.
4. Împărțirea activităților. Luați schița de bază a diagramei Gantt și folosiți-o pentru a planifica activitățile. Repartizați-le astfel încât cele secvențiale să se desfășoare în ordinea necesară. Asigurați-vă că activitățile care depind de altele nu încep până când celelalte nu s-au încheiat. În timp ce stabiliți planul, trebuie să vă asigurați că folosiți resursele disponibile în modul optim.
5. Prezentarea analizei. Ultimul stadiu al acestui proces constă în întocmirea ultimei versiuni a diagramei Gantt. Aceasta ar trebui să conțină analiza schiței de bază (vezi mai sus), împărțirea activităților și analiza resurselor. Acest tabel va arăta când anticipați că va începe și se va termina proiectul.

Atunci când întocmiți o diagramă Gantt, **limitați-vă la un număr rezonabil de sarcini** (nu mai mare de 15 sau 20), astfel încât diagrama să încapă pe o pagină. Proiectele complexe ar putea necesita tabele subordonate, care să conțină detalii privitoare la sarcinile secundare ale uneia din sarcinile principale.

În cazul proiectelor de echipă, poate fi util să introduceți o coloană suplimentară cu numere sau inițiale, pentru a-i putea identifica pe membrii echipei responsabili de o sarcină anume.

Diagramele Gantt nu arată dependența dintre sarcini și nu aveți cum să vă dați seama în ce fel o sarcină rămasă în urmă le va afecta pe celelalte.

Activități	2010										Responsabilitate	
	S 12	S 13	S 14	S 15	S 16	S 17	S 18	S 19	S 20	S 21		
	15.03 21.03	22.03 28.03	29.03 04.04	05.04 11.04	12.04 18.04	19.04 25.04	21.04 02.05	03.05 09.05	10.05 16.05	17.05 23.05		
Act. 1	16		06									Resp. A
Act. 2			30		16							Resp. B
Act. 3				06		09						Resp. C
Act. 4					12		05					Resp. D
Act. 5					15		18					Resp. E

ANEXE

MICROSOFT PROJECT

Produsul informatic (software) **MICROSOFT PROJECT**, reprezintă un instrument puternic și ușor de utilizat în domeniul managementului de proiect și al planificării.

Prin intermediul acestui produs pot fi planificate o mare diversitate de activități, **putând fi definite:**

- **etapele** (fazele, operațiile, etc.) în desfășurarea activității;
- **intervalele de timp necesare atât activității cât și fiecărei etape** (faze, operații etc.);
- **resursele activității** (umane, materiale, tehnice și tehnologice, informaționale etc.);
- **costurile fiecărei faze sau activității în ansamblu.**

Pe lângă procesul de planificare **MICROSOFT PROJECT**, permite **urmărirea și controlul realizării etapelor proiectului.**

Etapile elaborării unui proiect prin intermediul produsului Microsoft Project 2000 sunt în mare parte identice cu cele ale managementului proiectelor, astfel:

- **Definirea proiectului:** reprezintă activitatea în care sunt identificate toate elementele proiectului de la faze, sub-faze, resurse (materiale, umane, financiare), sarcini, operații etc.;
- **Planificarea (programarea) elementelor proiectului:** este activitatea prin care activitățile, sub-activitățile, sarcinile și operațiile proiectului sunt programate, respectiv eșalonate cronologic ținându-se cont de legăturile ierarhice dintre ele.
- **Planificarea resurselor proiectului:** activitate în care resursele identificate se introduc (asociază) pentru fiecare activitate, sarcină respectiv operație.
- **Planificarea costurilor:** se introduc cheltuielile aferente fiecărei resurse utilizate determinându-se astfel costul variabil al proiectului. Tot în cadrul acestei activități se vor introduce și costurile fixe ale proiectului;
- **Identificarea și planificarea riscurilor din cadrul proiectului:** sunt identificate riscurile datorate naturii activităților din proiect se măsoară gradul de realizare al acestora și se ajustează intervalul de timp aferent activității respective în funcție de gradul de risc determinat.
- **Planificarea procesului de comunicare și securitate a informațiilor din proiect:** sunt efectuate legăturile dintre activitățile și sarcinile utilizate între mai multe proiecte în modul de lucru multi-proiect, legăturile dintre sarcinile partajate între membrii echipei pentru un singur proiect, precum și procedurile de securitate a datelor conform obiectivelor proiectului;
- **Optimizarea planului de proiect:** se analizează și se modifică dacă este cazul intervalele de timp pentru activități, numărul resurselor și codul acestora;
- **Distribuirea planului de proiect:** în cadrul acestei activități se distribuie tuturor celor implicați în proiect informațiile rezultate în urma activităților precedente;
- **Urmărirea desfășurării proiectului:** se va urmări realizarea fiecărei activități și sub-activități procentual sau sub o altă formă selectată;
- **Gestiunea programului de proiect:** sunt analizate stările proiectului la o anumită dată, identificându-se și rezolvându-se depășirile sau nerealizările din proiect;
- **Gestiunea resurselor:** se identifică și ajustează eventualele suplimentări de resurse existente sau de resurse noi, modificarea costurilor resurselor etc.;
- **Gestiunea costurilor:** se analizează și rezolvă abaterile de la bugetul proiectului la un anumit moment dat;
- **Gestiunea obiectivelor:** în funcție de ajustările celorlalte activități se ajustează și obiectivele finale ale proiectului, dar nu înainte de a fi comunicate intențiile de modificare clientului și tuturor persoanelor sau organizațiilor implicate în proiect;
- **Gestiunea riscurilor:** se ajustează influența riscurilor asupra proiectului în funcție de modificările făcute în celelalte etape;
- **Raportarea stării proiectului la un moment dat:** sunt listate sau vizualizate rapoartele care reflectă starea proiectului la un moment dat;
- **Finalizarea proiectului:** presupune revizia finală a rapoartelor și abaterilor proiectului, respectiv rezolvarea acestora.

PRIMAVERA PROJECT PLANNER

Primavera Project Planner a fost conceput pentru a trata proiecte de mare anvergură, de până la 100.000 de activități cu un grad mare de complexitate și cu aspecte multiple. Cu ajutorul lui se poate gestiona un număr nelimitat de proiecte țintă (de referință). Preluarea unei cantități mari de informații necesită instrumente sofisticate și totuși foarte flexibile pe care *Primavera* le pune la dispoziția utilizatorului: 24 coduri de activitate; 20 nivele WBS (Work Breakdown Structure); 16 variabile configurabile (Custom Data Items); număr nelimitat de nivele de sortare; număr nelimitat de criterii de selecție; număr nelimitat de calendare.

Primavera Project Planner lucrează în filosofie Client/Server având o capacitate impresionantă de a integra informațiile preluate din baza de date a companiei, interpretând o multitudine de formate de înregistrare a informațiilor. Comunică cu baze de date de tip Oracle, se pot prelua/transmite informații de la și la alte aplicații Windows prin intermediul funcțiilor Copy/Paste sau prin intermediul modulului OLE 2.0 (Object Linking and Embedding). De asemenea, este compatibil ODBC, beneficiază de baza de date de tip Btrieve și suportă schimbul de informații prin intermediul fișierelor de tip MS Query, MPX, DBF, WKS, ASCII, COE. Informațiile din cadrul programului pot fi accesate cu ACCES, EXCEL, POWER BUILDER etc. Funcționarea sistemului se poate face fie stand-alone, fie în rețea. practic cu un număr nelimitat de utilizatori

Planificarea în timp

Primavera Project Planner permite: urmărirea drumului critic; relații între proiecte; calcularea rezervei totale și a rezervei libere; relații între activități ce pot fi de tip început-început, început-sfârșit, sfârșit-început și sfârșit-sfârșit cu posibilități de suprapunere pozitivă sau negativă; 31 de calendare de activități pe proiect și un număr nelimitat de calendare de resurse; unitățile de timp pot fi ore, zile, săptămâni, luni; 10 tipuri de constrângeri în timp a activităților; programare în timp continuă sau cu întreruperi; posibilitate de întrerupere a activităților și reluarea acestora la date fixe; 9 tipuri de activități (*task, independent, meeting* etc).

Managementul resurselor și costurilor

Primavera Project Planner permite: număr nelimitat de resurse pe proiect și activitate; optimizarea alocării resurselor în cadrul procesului de nivelare (*splitting*); posibilitatea de a lucra cu resurse subalocate (*stretching*) și posibilitatea de a lucra cu resurse supraalocate (*crunching*); resurse ierarhice; alocarea neliniară a resurselor pe timpul derulării activității; nivelare și netezire înainte și înapoi; durate dependente de resurse; prețuri variabile și disponibilitate variabilă pentru resurse; tehnici variate de prognozare; restricții de acces la informații; modele, tabele, curbe pentru reprezentarea planificării în timp a bugetului; analiza diferitelor costuri ale proiectului (planificat, la zi, până la sfârșit, de încasat etc.); reguli de *Autocost* ce pot fi configurate de către utilizator etc.

Primavera Project Planner permite crearea și vizualizarea proiectelor în vederi specializate. Acestea sunt ferestre reprezentate într-un anumit format care pot fi utilizate la introducerea și afișarea informațiilor despre proiect. Fiecare dintre aceste vederi poate fi adaptată de utilizator afișând strict informațiile dorite de acesta. Reprezentările grafice care pot fi generate sunt: **graficul de eșalonare calendaristică Gantt** corelat cu histogramme de resurse și costuri, precum și **graficul rețea PERT** (*Primavera Easy Relationship Tracking*).

Vederile de tip formular permit introducerea și vizualizarea informațiilor de ansamblu sau de detaliu referitoare la proiect sau activitățile acestuia. Formularul de activitate este principala vedere de tip formular care prezintă toate informațiile referitoare la activitate, dând posibilitatea în același timp de a analiza în mod organizat informațiile de detaliu, prin intermediul formularelor de detaliu.

