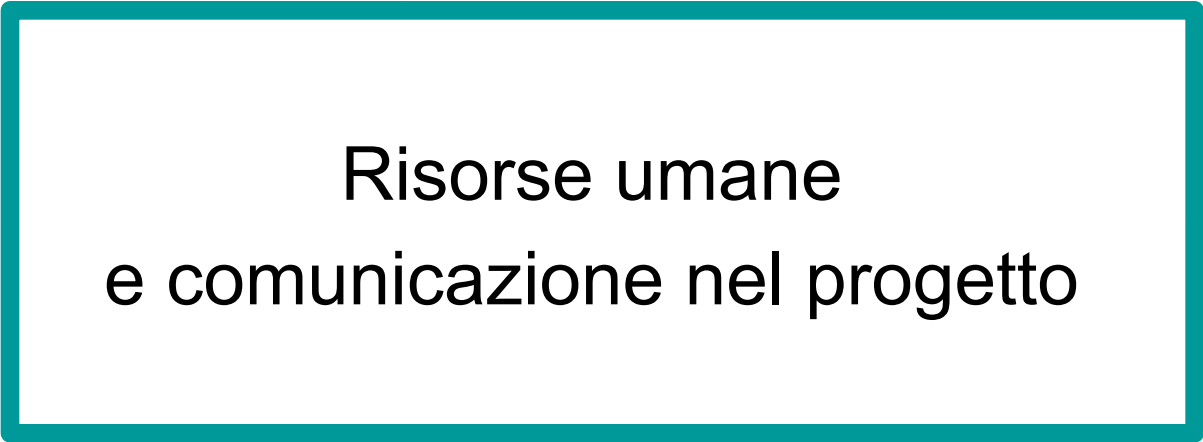


The background of the slide is a vibrant blue with a digital theme. It features a faint, repeating pattern of binary code (0s and 1s) in a lighter blue shade. On the left side, there is a partial view of a laptop, showing its screen and keyboard. The main content is enclosed in a white rectangular box with a thick orange border.

Unità di apprendimento 4

Lezione 4

A teal-colored rectangular box with a thin border, centered within the main white box. It contains the text 'Risorse umane e comunicazione nel progetto' in a black, sans-serif font.

Risorse umane
e comunicazione nel progetto

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

Il **project manager** deve:

- creare il giusto clima all'interno del gruppo di lavoro;
- attribuire le giuste responsabilità per di evitare *equivoci o conflitti* nel gruppo di progetto.

I **conflitti** si creano a causa:

- della concorrenza di altri progetti;
- del sovraccarico di lavoro che grava sulle risorse;
- degli errori di pianificazione (come la sottostima della durata dell'attività con conseguenti ritardi sul termine del progetto)

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

Il **conflitto** costituisce una parte essenziale del progetto, in quanto:

- da un lato assicura il **confronto** e lo **stimolo** alla risoluzione dei problemi;
- dall'altro può indicare un **interesse** verso il successo del progetto.
- Di fronte a un conflitto possono generarsi svariate dinamiche ed essere messe in atto diverse modalità di gestione, quali:
 - il **compromesso** (di fronte a una situazione di stallo occorre essere disposti a dare qualcosa per ottenere qualcosa);
 - la **pressione** (cercare di far prevalere la propria opinione, anche a rischio di perdere);
 - il **confronto** (sviscerare il conflitto cercando di pervenire a un punto di incontro).

La gestione delle risorse umane e della comunicazione



La gestione delle risorse umane e della comunicazione

- Uno *strumento* per ridurre i conflitti è rappresentato dalla **matrice delle responsabilità e dei rapporti** che indica quale tipo di responsabilità differenzia le diverse figure.

RESPONSABILITÀ	SIGNIFICATO
Responsabilità generale	Direzione da parte di coloro a cui sono state delegate le responsabilità operative A
Responsabilità operativa	Adempimenti organizzativo-gestionali su delega B
Responsabilità specifica	Compiti legati all'assolvimento di attività C
Consultazione necessaria	Per poter prendere decisioni rilevanti in quella fase D
Consultazione possibile	Non obbligatoria E
Comunicazione obbligatoria	Alla persona specificata F
Approvazione necessaria	Da parte della persona coinvolta G

Esempio

Si consideri un progetto costituito dalle seguenti fasi: preparazione offerta, approvazione offerta, negoziazione contratto, firma contratto, pianificazione commessa, progettazione specifiche, definizione esecuzione, riunioni di valutazione, riunioni di validazione e contatti con il cliente. Le figure coinvolte nel progetto sono: amministratore delegato, direttore generale, project manager, responsabile marketing, direttore tecnico, responsabile tecnico di commessa, responsabile produzione.

Si illustra di seguito una possibile matrice delle responsabilità e dei rapporti.

FASI	Amministratore delegato	Direttore generale	Project manager	Responsabile marketing	Direttore tecnico	Responsabile tecnico di commessa	Responsabile produzione
Preparazione offerta	F	A	B	D	E	B	D
Approvazione offerta	A	G	G	D	-	-	-
Negoziazione contratto	-	A	B	E	-	E	-
Firma contratto	B	D	E	-	-	-	-
Pianificazione commessa	-	A	B	-	-	D	D
Progettazione specifiche	-	A	B	-	E	C	-
Definizione esecuzione	-	A	G	-	E	B	B
Riunioni di valutazione	-	A	B	-	-	E	D
Riunioni di validazione	-	F	B	-	-	E	E
Contatti con il cliente	-	E	B	D	-	-	-



Il gruppo di lavoro

Il **gruppo di lavoro** che si dedica a un determinato progetto si forma nelle fasi iniziali. È definito come un insieme di persone:

- Interdipendenti;
- Interagenti in un certo periodo di tempo e in un dato spazio;
- Legate da un senso di appartenenza;
- Con valori, norme, ruoli dichiarati, negoziati e condivisi;
- Impegnate a raggiungere obiettivi scelti e assegnati;
- Motivate da interessi professionali e aziendali.
- Il team, definito **staffing**, rappresenta un fattore critico di successo del progetto.

Poiché i componenti del gruppo provengono da differenti funzioni aziendali, questa eterogeneità può essere considerata uno dei punti di forza e di ricchezza potenziale di un team.

Il gruppo di lavoro

- I *principali fattori* che caratterizzano un gruppo di lavoro sono:
- **OBIETTIVI:** chiari e condivisi. Descritti in termini di risultati e adeguati alle risorse e alle potenzialità del gruppo.
- **METODI:** che valorizzano le capacità individuali e quelle di gruppo. Consentono la libera espressione dei suoi componenti e la risoluzione di eventuali contrasti.
- **RUOLI:** rispetto dei compiti che si svolgono. Rispetto delle relazioni all'interno del gruppo.
- **LEADERSHIP:** capacità di uno o più membri di gruppo di favorirne l'azione, migliorando la qualità relazionale
- **CLIMA:** determinato dalla qualità delle relazioni rispetto al lavoro da svolgere.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

I gruppi di lavoro sono caratterizzati da un loro tipico **ciclo di sviluppo**.



1. Forming

- Gruppo poco maturo e impreparato;
- Persone che si trovano in una situazione di prevalente insicurezza.
- C'è bisogno di appropriazione del territorio
- La formulazione del piano di lavoro in questa fase iniziale consente di gestire questo periodo caotico e incerto.
- I **team member** iniziano a esporsi maggiormente e il gruppo scopre come utilizzare e sfruttare al meglio le risorse interne
- È una fase molto delicata ad alto potenziale di conflitto.

Ciclo di sviluppo

- **2.Storming**
- Gruppo costituito;
- Si intraprendono attività che possono essere svolte per affiatate i membri del team come viaggio aziendale, giochi di ruolo...
- **3.Norming**
- Elevato confronto interno e l'influenza reciproca.
- **4.Performing (fase finale)**
- Il gruppo è consapevole di essere un'entità con capacità sperimentate rispetto ai compiti che gli sono stati affidati.
- Gli individui sentono di appartenere a un gruppo e le energie collettive tendono a spostarsi dall'interno verso l'esterno.

Ciclo di sviluppo

- La gestione del lavoro di gruppo deve presentare:
 - comunicazione per iscritto della creazione del gruppo;
 - indicazione del project manager che lo guiderà;
 - formalizzazione degli obiettivi;
 - definizione dei tempi;
 - risorse a disposizione.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

La **comunicazione** è l'insieme di tutti i processi che assicurano una tempestiva e appropriata generazione, raccolta, distribuzione, archiviazione, recupero e disposizione delle informazioni di progetto.

È fondamentale per:

- mantenere alti la **consapevolezza** e l'**impegno** di tutti, assicurando un buon clima di lavoro.
- garantire la **bidirezionalità** dei flussi informativi verso i suoi interlocutori e cercare **feedback** di riscontro tra il PM e il gruppo.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

L'**attività di reporting**, ovvero di aggiornamento e diffusione delle informazioni, è fondamentale per una corretta gestione della comunicazione di progetto.

- I report sono relazioni scritte contenenti informazioni di progetto e diagrammi rappresentativi del suo stato di avanzamento.

La generazione dei report di progetto richiede che vengano stabiliti:

- i momenti del ciclo di sviluppo di progetto in corrispondenza dei quali deve essere emesso il report;
- le informazioni sulle quali relazionare con il relativo grado di dettaglio;
- i destinatari del report in funzione del grado di coinvolgimento e responsabilità nel progetto.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

Tra le attività comunicative troviamo le **riunioni formalizzate** necessarie per il mantenimento della coesione e della motivazione dei partecipanti e per il controllo sul rapporto tra obiettivi stabiliti e risultati raggiunti.

MEETING	FINALITÀ
Inizio progetto	Condividere obiettivi, rischi, organizzazione del progetto e componenti del team
Project status	Effettuare una verifica periodica dello stato di avanzamento e discutere le azioni correttive
Design review	Effettuare periodicamente un'analisi critica, documentata, esauriente e sistematica di quanto pianificato
Major problems	Risolvere all'occorrenza nuove criticità
Fine progetto	Chiudere l'attività e ricevere l'accettazione dei risultati da parte del cliente

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

