

01 - Il Project Manager

- persona che ha il compito di coordinare gli sforzi di progetto al fine di raggiungerne gli obiettivi
 - gestire le risorse
 - mantenere le aspettative degli stakeholders (persone interessate al progetto, come fornitori, concorrenti, ecc...)
 - risolvere eventuali problemi riscontrati

Relazioni del PM

- **interferenze** - riguardano le relazioni che il PM deve intrattenere con:
 - persone del team
 - utenti
 - eventuali fornitori esterni
- **organizzazione operante**
 - avvia il progetto
 - lo sostiene in cash (finanziamenti) o kind (risorse, materiali)
- **PMO** (Project Management Office)
- **industry** - settore industriale al quale appartiene il prodotto/servizio risultante dal progetto

Codice etico

- insieme di linee guida sul come comportarsi in maniera onorevole durante la professione
- codice etico PMI (Project Management Institute)
 - chiede di:
 - dimostrazione di integrità professionale (non essere un imbrogliatore)
 - applicare le conoscenze professionali acquisite
 - bilanciare le esigenze di organizzazione e stakeholders
 - rispettare le differenze culturali
 - si articola su quattro valori basilari:
 - responsabilità
 - rispetto
 - equità
 - onestà
- problematiche in contesto internazionale:
 - **shock culturale** - esperienza negativa vissuta entrando a contatto con culture diverse
 - **etnocentrismo** - ritenere sbagliato ciò che è diverso dalla nostra cultura
 - **formazione interculturale** - flessibilità e apertura mentale

Autorità e autorevolezza del PM

- PM dovrebbe essere autorevole ma non autoritario
- **modo autoritario**: imporre la propria autorità solo per il fatto di disporre del potere decisionale (ma non è riconosciuto dagli altri)

- **modo autorevole:** si è guadagnato il potere decisionale sul campo (tramite skills, flessibilità mentale) ed è quindi degno della fiducia del team
- l'azienda conferisce i poteri al PM:
 - scelta delle risorse del progetto
 - imporre la sostituzione di una persona del team (inadempienza, scarso impegno)
 - opporsi alla richiesta di rilascio di una risorsa del progetto
 - decisione sulle date di consegna (quasi mai)
 - possibilità di negoziare con i fornitori
- devono essere contrattati prima dell'assegnazione del progetto
- organizzazioni aziendali
 - **gerarchico-funzionale:**
 - capo, dipendenti, ecc...
 - PM
 - livello di autorità del PM basso
 - **matrice debole:**
 - l'azienda è suddivisa in divisione (dipartimenti) come ricerca e sviluppo, IT, ecc... (colonne della matrice)
 - l'azienda conduce progetti (righe della matrice)
 - per un progetto si allocano risorse prese da varie sezioni
 - è debole perchè il PM non può scegliere le specifiche risorse
 - **matrice forte:** simile ma il PM ha il potere di decidere le risorse
 - **matrice bilanciata:** condivisione dell'autorità con i manager funzionali (gestionali e tecnici)
 - **per progetti:**
 - potere del PM elevato (decide quasi tutto)
 - risponde solo al top management

Caratteristiche del buon PM

- acquisizione delle soft skills
 - capacità di comunicare, ovvero di saper ascoltare
 - gestione dello stress (es: deadline)
 - dimostrazione di entusiasmo, cordialità, sensibilità e fermezza
 - presenza attiva e costruttiva
- il PM deve:
 - essere disponibile ad analizzare problematiche e criticità
 - essere un buon negoziatore cercando di accontentare tutti
 - essere un gestore di conflitti resolvendo divergenze e dispute
 - conoscere funzioni aziendali e struttura organizzativa
 - saper comunicare con gli stakeholders
 - essere di esempio per il resto del team
 - attivare una comunicazione aperta ed efficace

Responsabilità del PM

- livelli gerarchici di management
 - **top management:** gestisce strategia (programmi a lungo termine)
 - **manager funzionali:** gestiscono le singole divisioni e la tattica (step che conducono al raggiungimento della strategia)

- **operatività:** membri del team (vita quotidiana del progetto)
- **cliente:** deve esporre requisiti ed esigenze in maniera chiara e completa
- **PM:** mantiene un equilibrio fra richieste del cliente ed esigenze degli stakeholders

Ruoli nel project management

Manager funzionali

- esperti tecnici
- devono soddisfare le esigenze tecniche delle parti di progetto di loro competenza
- matrice debole -> comandano manager funzionali

Dipendenti di funzione

- dipendenti impegnati nel progetto
- devono rispondere sia al PM che al manager funzionale (potrebbero crearsi situazioni di conflitto tra i due)

Dirigenti (top manager)

- decidono come allocare il budget e la strategia da seguire

Competenze del PM

- **tecniche**
 - imparare ad essere un PM
- **strategiche e di business**
 - agire in modo proattivo con una chiara visione futura su obiettivi e tempi di realizzazione
 - conoscere il business dell'organizzazione utente
- **personali ed interpersonali**
 - leadership (essere autorevole grazie alle sue soft skills)

Potere del PM

- inteso come sapere "cosa si può fare per far sì che le cose siano fatte"
- tipologie
 - **posizionale** - conferito dalla posizione, attenzione a non sfociare nell'autoritarismo
 - **informativo** - capacità di detenere o distribuire informazioni
 - **referenziale** - ammirazione, credibilità
 - **situazionale** - legato a particolari circostanze o momenti di crisi
 - **personale** - basato sulle proprie caratteristiche individuali (carisma)
 - **relational** - basato sulla rete di relazioni
 - **esperto** - basato su esperienza, competenza
 - **premiante** - possibilità di premiare gli altri (certificazioni, bonus)
 - **punente** - possibilità di punire
 - **accattivazione** - basato su lusinghe
 - **pressur-based** - basato sull'imposizione di limiti
 - **senso del dovere** - capacità di far sentire gli altri in obbligo o in colpa
 - **persuasione** - capacità di essere convincenti
 - **elusione** - capacità di sottrarsi alla partecipazione

PM come integratore

- project management -> attività di coordinamento (integrare delle risorse materiali e non, persone, ecc... per raggiungere degli obiettivi)
- PM come coordinatore
- un progetto viene solitamente splittato in parti che verranno svolte indipendentemente, il PM deve occuparsi dell'integrazione tra le parti

Evoluzione

- il PM dovrebbe aver svolto precedentemente un percorso tecnico rispetto, ad esempio, un percorso economico
- ciò perchè sarà più facile stimare risorse, tempi, costi avendo già avuto esperienze pregresse, evitando così di sovra/sottostimare i parametri
- in caso contrario bisognerà fare affidamento al team manager (tecnico) che tenderà a sovrastimare tempi e costi
- un'azienda deve:
 - prendere tecnici validi
 - pianificare un percorso atto a formare PM