

# 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
- PM come coordinatore, deve integrare:
  - risorse materiali e non materiali
  - persone (membri del team)
  - costi, tempi, qualità
  - parti del progetto svolte indipendentemente l'una dall'altra

## 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