



Corso di Project Management

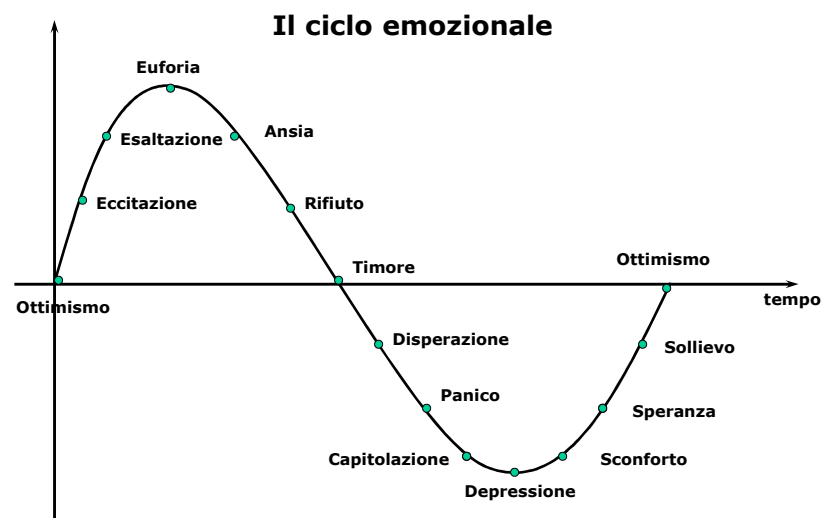
La Gestione delle Risorse Umane (Human Resources Management)

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



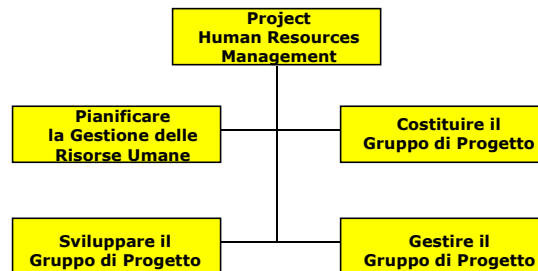
La Gestione delle Risorse Umane





La Gestione delle Risorse Umane

I processi di Project H.R. Management secondo il PMBOK®



La Gestione delle Risorse Umane

Il Project Human Resources Management

- Il *Project Human Resources Management* riguarda i processi necessari per organizzare, gestire e guidare tutte le persone coinvolte nel progetto e per fare in modo che il loro utilizzo sia il più efficace possibile
- Si riferisce a tutti gli *stakeholder* del progetto: Project Manager, *project team*, *sponsor*, responsabili funzionali, *top management* aziendale, Clienti, *partner*, fornitori, persone che contribuiscono in maniera autonoma al progetto, ...
- E' responsabilità primaria del Project Manager saper gestire e controllare questi processi, che sono vitali per il successo dell'intero progetto in quanto riguardano la Risorsa più preziosa e più delicata in gioco
- D'altra parte il principale Fattore Critico di Successo di un progetto consiste nell'avere a disposizione le persone giuste, coinvolte nell'attività giusta, al momento giusto
- Ma è altrettanto vero che il successo di un progetto dipende in modo prioritario dall'abilità del Project Manager nel far svolgere ai collaboratori il lavoro previsto nei tempi previsti
- Da parte loro, le Risorse si aspettano di svolgere attività inerenti la loro professionalità e di poter acquisire, lavorando sul progetto, un'esperienza che consenta loro di crescere professionalmente e forse di puntare a ruoli di maggiore responsabilità e/o remunerazione



La Gestione delle Risorse Umane

Skill e capacità personali del Project Manager

- E' competente professionalmente
- Sa orientare le sue attività più verso la gestione integrata del progetto che su attività tecniche, in particolare quando il progetto prevede l'integrazione di diverse discipline (non può essere un "tuttologo"!)
- Conosce le tecniche di pianificazione e controllo
- Sa definire e pianificare tempi e costi
- Sa scomporre le attività di progetto in una WBS
- Sa redigere il *Business Plan* del progetto e pianificare il ritorno dell'investimento (nelle Aziende nelle quali è compito del PM)
- Sa identificare e valutare i rischi e pianificare nel tempo le strategie di monitoraggio ed intervento
- Verifica costantemente lo stato di avanzamento delle attività ed il rispetto di Tempi, Costi, Ambito, Qualità
- Presenta puntualmente agli *stakeholder* gli stati di avanzamento e i risultati intermedi
- Sa dirigere, fornire istruzioni chiare e precise al personale
- E' fortemente orientato ai risultati
- E' dotato di autorevolezza (da non confondere con l'autorità): è l'autorevolezza, non l'autorità, che gli garantisce il *commitment* del *team* di lavoro



La Gestione delle Risorse Umane

Skill e capacità personali del Project Manager

- Non fa promesse che sa di non poter mantenere
- Sa costruire una squadra (*team building*) utilizzando al meglio le caratteristiche di ognuno
- Sa lavorare in squadra e ha la capacità di far lavorare un *team* in modo efficiente ed efficace
- Ha ottime capacità organizzative e di coordinamento
- E' in grado di concentrarsi e di far concentrare i collaboratori sulle cose importanti (Pareto docet)
- Ha una spiccata sensibilità interpersonale
- Sa sviluppare i collaboratori
- Sa premiare al momento giusto e nel modo giusto i risultati (e l'impegno) di chi lavora insieme a lui
- Ha iniziativa
- E' innovativo ed è orientato al miglioramento continuo
- E' un creativo, ha buone doti di immaginazione e di visione del futuro
- Sa essere di esempio
- Ha un atteggiamento trainante, è dotato di persuasività ed influenza
- Sa ascoltare ed essere aperto alle idee degli altri
- Ha un'attitudine naturale per costruire relazioni



La Gestione delle Risorse Umane

Skill e capacità personali del Project Manager

- Sa comunicare con interlocutori a tutti i livelli
- Sa creare un contesto che favorisca lo sviluppo di nuove idee
- Ha una buona propensione ad assumersi dei rischi, ma ha anche la capacità e la competenza per valutarli e controllarli
- E' in grado di comprendere e gestire situazioni complesse
- Ha forti capacità di integrazione
- Sa identificare i problemi (*problem setting*)
- Sa risolvere i problemi (*problem solving*)
- Ha buone capacità di analisi, ma anche ottime capacità di sintesi
- Ha buone capacità decisionali (*decision-making*): decide rapidamente, ma non in modo affrettato
- Sa armonizzare le scelte tecniche con gli obiettivi economici, senza privilegiare necessariamente le prime
- Ha la capacità di incoraggiare le persone ad assumersi le responsabilità e a prendere decisioni, quando appropriato
- E' una persona aperta, leale
- Non critica il *management* dell'Azienda
- Sa scegliere e motivare le Risorse Umane
- E' flessibile e disponibile al cambiamento



La Gestione delle Risorse Umane

Skill e capacità personali del Project Manager

- E' sicuro di sé (senza essere presuntuoso)
- Ha capacità di autocritica
- Ha carisma
- Sa gestire lo *stress*
- E' pronto ad ascoltare con umiltà i pareri degli altri
- Sa dare al *team* la prospettiva (*vision*) degli obiettivi e degli orientamenti del progetto
- Sa conquistarsi l'adesione convinta (*commitment*) del *project team*
- Sa essere proattivo
- Sa risolvere i conflitti, grazie a buone capacità di mediazione
- Sa gestire le criticità del progetto (*issue management*)
- Ha una buona conoscenza dell'Azienda e della sua organizzazione
- Sa delegare (le attività giuste alle persone giuste), generando fiducia reciproca
- Sa negoziare
- Sa mantenere un comportamento coerente con lo stile e le strategie aziendali



La Gestione delle Risorse Umane

Skill e capacità personali del Project Manager

- Non è un tecnologo superspecialista ma, al contrario, un gestore di un ampio spettro di problematiche
- Sa lavorare anche in situazioni di forte incertezza e turbolenza
- Sa essere un buon intermediario tra il *management* aziendale e il *project team*
- E' un facilitatore di processi
- E' una persona fiduciosa e che sa propagare fiducia
- Conosce i principi dei Sistemi di Gestione per la Qualità e li sa applicare nella definizione dei requisiti del progetto
- E' un buon allenatore della squadra (capacità di *coaching*), è in grado di orientare e supportare i collaboratori
- E' naturalmente dotato di senso pratico
- E' alla ricerca del miglioramento continuo, senza cadere nell'inutile perfezionismo
- E' in grado di fare da schermo tra l'alta direzione e il *project team*
- Sa garantirsi il consenso da parte di chi lavora con lui
- Sa mantenere l'equilibrio tra esigenze aziendali e priorità del progetto
- E' dotato di *leadership*
- Sa adattare il suo stile di *leadership* alla situazione



La Gestione delle Risorse Umane

Alcuni possibili stili di leadership di un Project Manager

1. Conduzione autoritaria (stile direttivo)

- Il P.M. prende le decisioni in modo autonomo e le comunica ai collaboratori del *project team*
- Il P.M. fa valere il suo potere gerarchico: dice/ordina al collaboratore quello che deve fare e lo sorveglia in continuazione
- Il P.M. accentra su di sé non solo le decisioni, ma anche la visibilità sul progetto, mettendo a rischio l'unità del gruppo
- Il P.M. autoritario ottiene risultati positivi in tempi brevi, ma a medio/lungo termine le persone sono frustrate e scontente e la produttività diminuisce
- Motivazione e coinvolgimento delle persone tendente a zero
- Si tratta di uno stile orientato al rigoroso rispetto di procedure, ai risultati da conseguire e per nulla sensibile ai rapporti umani
- Lo stile direttivo è applicabile con collaboratori molto inesperti, oppure in situazioni di forte turbolenza interna e/o con collaboratori difficili da gestire
- Funziona bene nei momenti difficili, quando è necessaria una guida forte per superare nel più breve tempo possibile la situazione
- La conduzione autoritaria è adatta anche per gestire quei collaboratori ai quali il lavoro non piace, lo evitano quando possono farlo e non vogliono responsabilità



La Gestione delle Risorse Umane

Alcuni possibili stili di leadership di un Project Manager

2. Conduzione democratica (stile partecipativo)

- Le decisioni vengono prese ascoltando l'opinione di tutti e decidendo a maggioranza (tutti partecipano alle decisioni in modo paritetico)
- C'è quindi un rapporto paritetico nelle decisioni fra P.M. e componenti del *team*
- I componenti del *team* si sentono fortemente coinvolti e motivati
- I risultati positivi non si vedono nel breve periodo (decollo più lento), ma nel medio/lungo termine
- E' uno stile fortemente orientato ai rapporti umani
- E' uno stile che va usato con cautela perché, se non ben gestito, rischia di delegittimare il P.M. (che appare totalmente privo della capacità di decidere) o anche solo creare confusione e anarchia nel gruppo di lavoro



La Gestione delle Risorse Umane

Alcuni possibili stili di leadership di un Project Manager

3. Conduzione democratica (stile consultativo)

- Il P.M. coinvolge tutto il *team*, ascolta l'opinione di tutti, motiva le persone, crea consenso, ma decide in modo autonomo
- Le decisioni vengono quindi prese non di autorità ma con un continuo e costante lavoro di gruppo focalizzato sulla risoluzione delle problematiche e sulla soddisfazione del Cliente
- E' particolarmente adatto quando i componenti del *team* sono persone esperte e professionalmente preparate, che traggono soddisfazione dal proprio lavoro e partecipano attivamente
- Il decisore ufficiale rimane quindi il P.M. che può tenere conto o meno dei pareri che sono stati espressi e comunque spiega pubblicamente i motivi della decisione finale
- Il P.M. riconosce esplicitamente e, ove possibile, premia il contributo dei singoli alla decisione finale
- I componenti del *team* si sentono molto coinvolti e motivati
- Il flusso delle informazioni è veloce e costante nei due sensi
- I risultati positivi si vedono anche nel breve periodo
- E' uno stile fortemente orientato al riconoscimento delle capacità, delle professionalità e delle competenze dei singoli
- E' uno stile molto usato ed efficace in moltissimi progetti



La Gestione delle Risorse Umane

La pianificazione delle Risorse Umane (H.R. planning)

- La pianificazione delle Risorse Umane determina i ruoli, le responsabilità, il *reporting* necessario e crea il piano di acquisizione, formazione, gestione e rilascio del personale di progetto
- Il P.M. partendo dalla WBS e dal piano di progetto determina (tenendo conto dei vincoli temporali), per ogni attività, il tipo di Risorse richieste, il tipo di *skill* richiesto, l'esperienza necessaria per ciascun ruolo e fa una prima stima del numero di persone necessarie
- Il piano conterrà la *job description* dei candidati, le competenze tecniche richieste, la struttura organizzativa del progetto, le eventuali condizioni economiche, gli accordi contrattuali di cui tener conto, eventuali problemi logistici nel caso di *team* pluri-localizzati.
- Uno degli obiettivi della fase di pianificazione delle Risorse Umane è quello di garantire che ogni *work package* abbia un responsabile chiaramente identificato e che tutti i membri del *project team* abbiano la consapevolezza del loro ruolo nel progetto
- Una delle forme più utilizzate per esplicitare ruoli e responsabilità dei membri del *project team* è la matrice delle responsabilità, che può visualizzare tutte le persone associate ad un'attività e tutte le attività associate ad una persona



La Gestione delle Risorse Umane

La pianificazione delle Risorse Umane (H.R. planning)

- Il piano comprende normalmente anche tempi e modi di acquisizione e di rilascio dei membri che comporranno il *project team*, competenze tecniche, capacità personali, esperienza nel settore, interessi, disponibilità, periodo di permanenza nel gruppo di progetto, ruoli, responsabilità, costo, eventuali esigenze di formazione, esigenze di conformità a leggi e regolamenti e a contratti di lavoro, approcci e strumenti per garantire la sicurezza fisica e logica, eventuali sistemi incentivanti basati su obiettivi misurabili e raggiungibili legati sia alle prestazioni della persona che dell'intero *project team*
- Sempre più frequentemente i progetti di una certa dimensione tagliano trasversalmente le varie funzioni aziendali, con la conseguenza che le competenze richieste non sono solo di tipo tecnico, ma multi-disciplinari (area legale, contrattuale, commerciale, logistica, finanziaria, ecc)
- Definite le persone richieste, per ogni tipo di professionalità è possibile tracciare una curva di carico che esprime la quantità di lavoro (*effort*) richiesta nel tempo, che si traduce nel numero di EFT = Equivalenti Full-Time (in inglese *FTE = Full-Time Equivalent*) necessari in ogni periodo del progetto. L'istogramma è estremamente utile per verificare che non vi siano periodi di *overload* o di *underload*



La Gestione delle Risorse Umane

L'acquisizione delle Risorse Umane (*staffing*)

- Determinate le esigenze di composizione del *team*, il P.M. verifica all'interno dell'Azienda le disponibilità interne, negoziando con i Manager Funzionali la disponibilità delle persone identificate, oppure, quando presente, interpella il *Resource Manager* delle Funzioni coinvolte. In alcune organizzazioni è la stessa Direzione Risorse Umane che si occupa dell'assegnazione delle Risorse ai progetti
- Nella fase di negoziazione è indispensabile costruire una relazione positiva con l'interlocutore, per poter contare sulla sua collaborazione: per esempio non ha senso richiedere sempre e solo la migliore Risorsa tra quelle disponibili, se non è strettamente necessario (solo lei è in grado di fare quella cosa)
- Nel caso in cui in Azienda non fossero disponibili le persone richieste o come numero di Risorse necessarie, o per *skill*, il P.M. effettua una ricerca presso alcuni fornitori in grado di fornire il tipo il tipo di competenze richieste
- Ottenute le Risorse, il P.M., dopo aver valutato attentamente l'esperienza e le caratteristiche personali delle Risorse Umane che gli sono state assegnate o che ha ottenuto da fornitori esterni, procede all'associazione delle persone alle attività (*staffing*), tenendo conto degli eventuali vincoli temporali di disponibilità delle Risorse stesse (compresa la % di disponibilità) e comunica alle parti interessate le assegnazioni



La Gestione delle Risorse Umane

La costruzione del project team (*team building*)

- Un gruppo di persone evolve in un *team* quando la semplice interazione tra individui si trasforma in integrazione di competenze in un ambito di lavoro comune, in partecipazione attiva di tutti i componenti, in supporto reciproco, in condivisione della vision, degli obiettivi di cui si sentono reciprocamente responsabili, obiettivi che, a seconda dei casi, possono essere negoziati, scelti o semplicemente assegnati
- Il *team* di progetto deve essere gestito e percepito come soggetto collettivo, come vera e propria entità organizzativa e non come insieme di singole individualità
- Ogni progetto nasce da una visione dell'obiettivo da raggiungere e delle azioni necessarie per raggiungerlo: *product scope*, *project scope* e *deliverable* rappresentano nel loro complesso una meta da raggiungere e una *vision* da fornire a tutti coloro che direttamente (*project team*) o indirettamente (tutti gli altri *stakeholder*) sono coinvolti nel progetto
- Prospettare una *vision* significa rendere percepibile ed immaginabile lo stato futuro da raggiungere, fornire ragioni convincenti per impegnarsi in quella direzione, far capire i vantaggi che ne deriveranno all'organizzazione, al gruppo di lavoro, ma anche al singolo partecipante



La Gestione delle Risorse Umane

La costruzione del project team (*team building*)

- Il P.M., ottenute le Risorse Umane richieste, convoca la prima riunione di coordinamento del *team* (riunione di *startup* o *kick-off meeting*) e contemporaneamente comunica a tutta l'organizzazione che il progetto è partito ufficialmente
- Il P.M. e l'eventuale sponsor comunicano al *project team* gli obiettivi del progetto, le aspettative del Cliente e degli altri *stakeholder*, i processi di *project management* che verranno utilizzati, i principali *deliverable* attesi, i vincoli di tempo, i rischi identificati, le scadenze, le assunzioni fatte, le *milestone* principali, l'*effort* e gli altri costi per ciascuna fase, gli attori in gioco, le opportunità di *business* o di miglioramento conseguenti al progetto stesso, le persone che lavoreranno sul progetto, come il lavoro verrà delegato, i ruoli e le responsabilità nell'ambito del *project team*. L'incontro deve far nascere il senso di appartenenza e stimolare il coinvolgimento dei partecipanti
- Questo è un momento molto delicato, che il P.M. deve gestire molto bene: in questa fase le persone coinvolte nel *project team* tendono a far emergere la componente emotiva della loro personalità ed è indispensabile sciogliere ogni loro dubbio



La Gestione delle Risorse Umane

La gestione del project team (*team management*)

- Le Risorse Umane assegnate al progetto costituiscono quasi sempre il fattore più critico che il P.M. deve saper governare: deve far lavorare insieme in modo sinergico più persone, motivarle, sensibilizzarle, coinvolgerle, creare in loro il senso di appartenenza per fare in modo che il gruppo sia coeso, incoraggiare la collaborazione di tutti nella risoluzione dei problemi e nei processi decisionali, restituire dei *feedback*, risolvere i conflitti, creare un ambiente di reciproco rispetto e stima tra le persone, fare in modo che sentano come proprio il progetto. Solo così ha trasformato un gruppo di persone in un *team*
- La gestione del *team* di progetto consiste innanzitutto nell'assegnare il lavoro alle persone ed assicurarsi che il lavoro venga effettuato nei tempi e con la Qualità stabiliti
- L'altro compito fondamentale del P.M. è quello legato alla motivazione delle Risorse, che è indubbiamente uno dei Fattori Critici di Successo del progetto, che si raggiunge anche attraverso un dialogo continuo con il *project team*: è un compito che spetta esclusivamente a lui, non ai capi gerarchici delle persone, ciascuno dei quali ha obiettivi aziendali diversi
- Gestire il *team* di progetto implica anche una costante attività di valutazione delle prestazioni dell'intero gruppo, con l'obiettivo di generare proposte di formazione, di *coaching*, di *mentoring*, che si rendono necessarie per migliorare le performance del gruppo



La Gestione delle Risorse Umane

Lo sviluppo del project team (*team development*)

- Solo un P.M. autolesionista utilizza minacce, ricatti, pressioni, infonde terrore, apprensione, incertezza sul futuro, timori sul futuro professionale delle persone
- Lo sviluppo del gruppo di progetto ha come obiettivo sia il miglioramento delle competenze dei membri del gruppo, per incrementare la capacità di portare a termine i compiti assegnati, che il miglioramento del senso di fiducia e della coesione tra le persone per incrementare la produttività grazie allo spirito di gruppo e ad un efficiente lavoro di squadra
- Il *team* si mantiene motivato anche tenendo tutti aggiornati sull'andamento del progetto, assicurando una chiara diffusione degli obiettivi, rimuovendo distrazioni, ansie, preoccupazioni
- Per raggiungere gli obiettivi fissati dal progetto nel rispetto dei tempi e del *budget*, tenendo conto dei vincoli specifici (contrattuali, sindacali, di orario, ecc.) il P.M. deve poter contare sulla massima efficienza del *team* che ha a disposizione
- Per far questo deve garantirsi che le persone abbiano il livello di competenza tecnica e di esperienza professionale richiesto dall'architettura e dalle tecnologie scelte per il progetto e che l'intera squadra lavori in perfetta armonia grazie alle capacità di integrazione dei singoli componenti



La Gestione delle Risorse Umane

Lo sviluppo del project team (*team development*)

- In questo ambito, risultano determinanti le capacità interpersonali (*soft skill*) del P.M.: comprendere la psicologia delle persone, riconoscerne le preoccupazioni, interessarsi ai problemi, anticiparne le azioni, entrare in empatia con loro, esercitare la propria influenza positiva, comunicare in modo efficace, motivare, negoziare, ecc.
- In alcuni progetti si considera fattore critico di successo la collocazione in un'unica sede/stanza di tutti i membri del progetto (*co-location*) per favorire al massimo il lavoro di gruppo e la facilità di comunicazione
- Per colmare le esigenze formative di tipo tecnico o relazionale, quindi per sviluppare gli *skill* individuali e dei gruppi, o anche semplicemente per migliorare le *performance*, in base alle caratteristiche della persona ed in accordo con la Direzione Risorse Umane dell'Azienda, si possono scegliere più strade:
 1. Corso di formazione in aula (esterna o *in house*)
 2. Auto-formazione (ad esempio *e-learning*)
 3. Affiancamento ad una persona esperta del *team* (*tutoring*)
 4. *Training on the job*
- Per gli aspetti riguardanti l'organizzazione del *team*, il clima, la motivazione delle persone, la condivisione della *vision* del progetto e della *mission* del gruppo, il P.M. provvede in prima persona



La Gestione delle Risorse Umane

Classificazione dei membri di un *team* di lavoro

	Capacità di integrazione e motivazione bassa	Capacità di integrazione e motivazione alta
Competenze Tecniche alte	Sono Risorse che hanno competenza ma zero motivazione: persone scontente, mal collocate, frustrate, caratteriali: vanno attentamente monitorate	Queste sono le Risorse chiave, quelle che trascinano e motivano l'intero gruppo, oltre a contribuire in modo determinante alla crescita delle competenze globali
Competenze Tecniche basse	Sono Risorse che portano solo problemi al gruppo di lavoro, che creano turbative: quindi sono possibilmente da evitare	Sono Risorse che hanno poca esperienza, ma tanta voglia di fare: su queste bisogna investire in formazione e affiancamento, la loro energia positiva darà carica al progetto



La Gestione delle Risorse Umane

I conflitti nei gruppi di progetto

- Innanzitutto i conflitti in un gruppo di progetto sono l'immediata conseguenza del lavoro in gruppo, delle gelosie e degli interessi personali, della voglia di emergere delle persone e sono quasi sempre inevitabili: se ben gestiti, costituiscono una potente spinta positiva per il successo del progetto
- Se tralasciamo per un attimo i conflitti generati esclusivamente da problemi caratteriali, non dimentichiamo che il livello di conflittualità è anche un indice significativo dell'interesse al progetto da parte dei partecipanti
- In ogni caso i conflitti, se ben governati, arricchiscono la comunicazione, favoriscono la creatività, possono diventare uno stimolo alla risoluzione dei problemi, migliorano la Qualità e l'incisività delle decisioni prese dal gruppo. Ecco alcuni esempi di conflitti ricorrenti nei progetti:
 - Conflitti sulle priorità del progetto: il punto di vista dei componenti del *team* diverge da quello del P.M., oppure le risorse lavorano sia per il progetto che per altri progetti/attività
 - Conflitti procedurali: riguardano le modalità di conduzione del progetto, la compatibilità fra le esigenze del progetto ed altre esigenze aziendali



La Gestione delle Risorse Umane

I conflitti nei gruppi di progetto

- Conflitti sulle Risorse Umane. Possono essere dovuti a vari motivi: risorse scarse rispetto alle esigenze, risorse condivise con altri gruppi, risorse non skillate, risorse fortemente condizionate in termini di disponibilità dal loro capo gerarchico (conflitto di responsabilità)
- Conflitti sulle soluzioni tecniche adottate derivanti da disaccordi fra i componenti del *team* (oppure tra loro e il P.M.): se ben gestite, le differenze di opinione possono essere estremamente costruttive, portando a soluzioni creative ed innovative e ad un miglioramento del processo decisionale
- Conflitti sull'assegnazione delle attività: nascono quando le risorse non condividono il criterio utilizzato dal P.M. per assegnare le attività ai componenti del *team*
- Conflitti causati da informazioni errate o incomplete, da malintesi, da una comunicazione insufficiente, inadeguata o addirittura assente, dal dilagare del pettegolezzo
- Conflitti causati dalla velocità diversa con cui le persone apprendono, lavorano, reagiscono agli eventi



La Gestione delle Risorse Umane

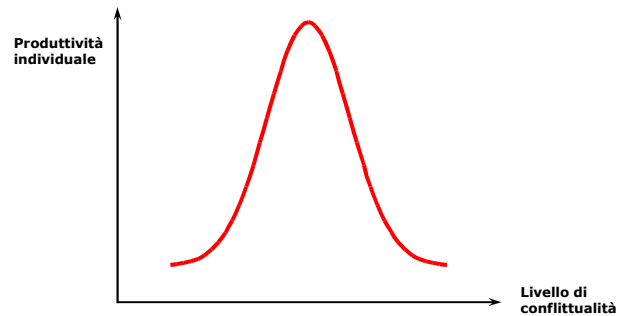
I conflitti nei gruppi di progetto

- Conflitti legati alla "difesa del territorio": conoscenze, idee, spazi, potere personale, piccole e grandi gelosie personali
- Conflitti derivanti da forti divergenze di personalità, o dalla presenza di elementi caratterialmente difficili: un ottimo collaboratore che però genera fratture all'interno del *team* può rappresentare un problema maggiore di un collaboratore scarso che non crea alcun conflitto
- Conflitti derivanti da poca visione comune, differenti sistemi di valori, poca lealtà, nessuna amicizia fra i membri
- Conflitti legati alla presenza di "cordate che remano contro" il P.M.: avviene tipicamente quando il P.M. è stato sostituito con un nuovo responsabile di progetto, ma il precedente P.M. può ancora contare su un gruppo di "fedelissimi"
- Conflitti provocati da uno stile di leadership del P.M. che non è adeguato alle caratteristiche del *team* e/o al contesto nel quale il *team* si trova ad operare



La Gestione delle Risorse Umane

I conflitti fanno male alla salute del progetto?



I conflitti interni nei gruppi di progetto producono perdite di tempo, danni allo spirito di gruppo e possono generare demotivazione nelle persone: è altrettanto vero che i conflitti sono una conseguenza inevitabile delle dinamiche di gruppo. R.E. Walton ha dimostrato che le performance migliori si ottengono in presenza di un livello medio di conflittualità: un livello troppo basso non stimola le persone e non favorisce la creatività e la partecipazione attiva del *project team*, un livello troppo alto crea *stress*, irrigidimenti delle persone, scarsa qualità del lavoro



La Gestione delle Risorse Umane

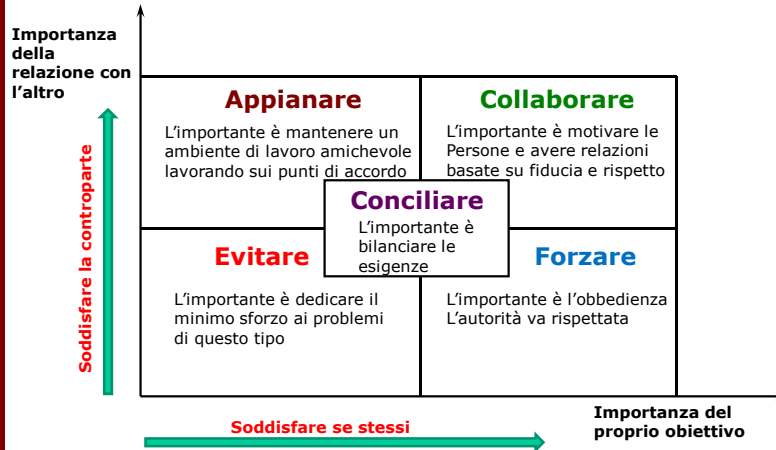
Come risolvere i conflitti

- Innanzitutto i conflitti non vanno ignorati, trascurati, insabbiati (strategia passiva), ma vanno affrontati anche se può essere scomodo farlo e, opportunamente gestiti, possono anche avere una funzione positiva
- Il problema va affrontato con serenità, cercando di valutare attentamente anche la posizione dell'avversario
- Una gestione efficace dei conflitti porta ad un aumento della produttività e delle relazioni interpersonali
- Vanno analizzate con attenzione le cause, ascoltando anche il parere di terze parti estranee al conflitto
- Va ricercata una soluzione di compromesso che vada bene a tutti o comunque cerchi di non scontentare nessuno
- Va predisposto un piano di attuazione della soluzione, dando visibilità a tutti delle azioni che sono state decise e cercando di chiudere rapidamente e definitivamente il problema
- Tranne in casi particolari, vanno evitate le strategie di soluzione aggressive e autoritarie (Win/Lose), preferendo l'approccio assertivo che si basa sul rispetto reciproco e sul fatto che entrambe le parti ne dovrebbero uscire mediamente soddisfatte (Win/Win)



La Gestione delle Risorse Umane

La gestione dei conflitti: il modello di Thomas e Kilmann



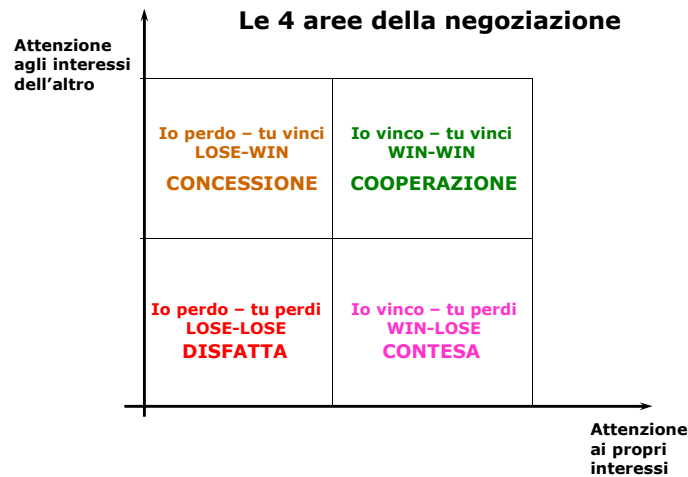
La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strategie di gestione dei conflitti

	Comportamento	Risultato
Evitare, eludere, rinunciare	Si ritira, almeno per il momento, dai conflitti reali e potenziali: è la rinuncia, l'abbandono (<i>avoiding</i>)	Non risolve il conflitto
Forzare, imporre, costringere	Impone il proprio punto di vista e usa il potere per vincere con atteggiamento aggressivo di tipo win/lose (<i>forcing</i>)	Non risolve il disaccordo, il problema prima o poi tornerà a galla, possibili reazioni negative pericolose
Appianare, smussare, conciliare	Enfatizza le aree di accordo, portando in secondo piano quelli di disaccordo, utile per prender tempo (<i>smoothing, accomodating</i>)	Può essere una buona soluzione nel breve termine, ma il problema potrebbe ripresentarsi in futuro
Collaborare, cooperare	Integra diversi punti di vista orientandosi verso il confronto, il consenso, la condivisione, la vincita comune win/win (<i>collaborating</i>)	E' sicuramente la strategia migliore, che porta ad una soluzione generalmente destinata a durare nel tempo
Conciliare, Trovare un compromesso	Esamina le alternative e mantiene atteggiamento di apertura e massima disponibilità, cercando di mitigare i punti di disaccordo e di bilanciare la soddisfazione delle parti	E' una soluzione bilaterale: se ben gestita, può anche portare ad una soluzione definitiva del conflitto



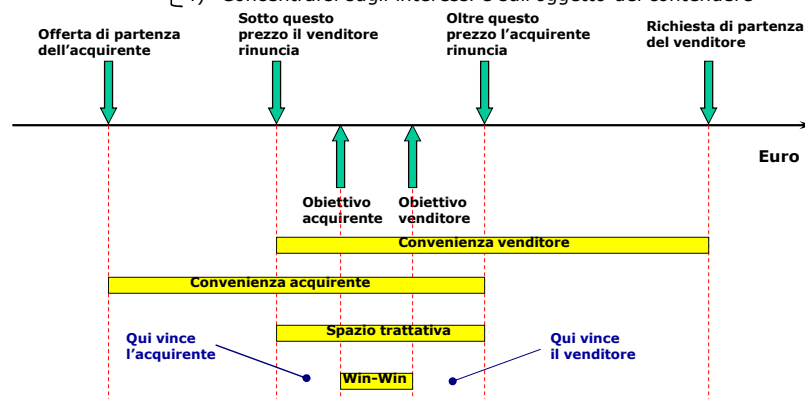
La Gestione delle Risorse Umane



La Gestione delle Risorse Umane

Esempio di negoziazione: una trattativa di compravendita

- Strategia:
- 1) Puntare alto, offrire poco, ma essere realistici
 - 2) Sottolineare il valore delle concessioni fatte
 - 3) Far sentire l'altro in una posizione di vantaggio
 - 4) Concentrarsi sugli interessi e sull'oggetto del contendere

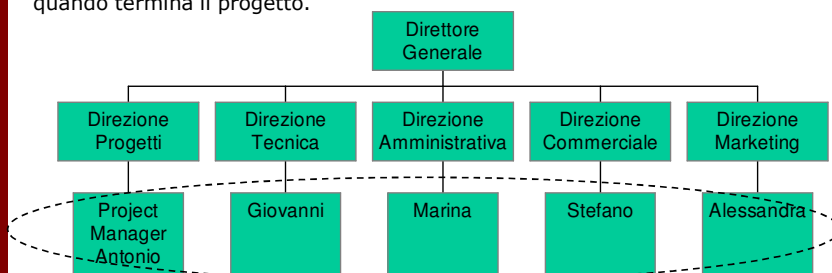




La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strutture organizzative del progetto

Organizzazione a **matrice forte (Strong Matrix)**: il Project Manager fa spesso parte di una struttura dedicata di capi progetto a tempo pieno. Non è il capo gerarchico delle Risorse e non appartiene nemmeno alla stessa unità organizzativa delle Risorse, ma ha un forte *commitment* da parte dell'alta direzione, coordina con forte autonomia ed autorità decisionale persone che rispondono gerarchicamente ad uno o più capi e in caso di conflitti la priorità è data al Project Manager. E' la struttura tipica delle organizzazioni che lavorano per progetto, uno dei principali vantaggi è l'ottimizzazione delle risorse e il forte controllo, va gestita bene la ri-collocazione delle persone quando termina il progetto.

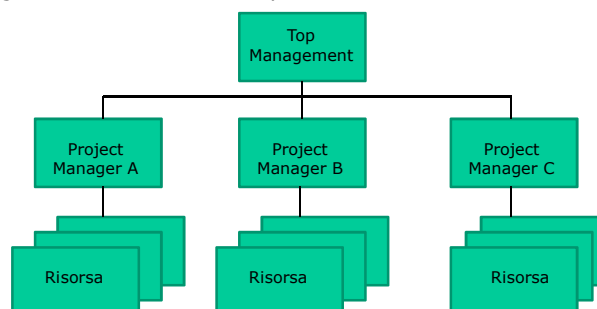


La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strutture organizzative del progetto

Organizzazione **per progetti (Projectized Organization)**: è una estensione della organizzazione a matrice forte ed è la tipica struttura delle Aziende il cui *core business* è quello di realizzare progetti.

I vari Project Manager riportano direttamente al *Top Management*, hanno completa autorità sul progetto, si occupano in prima persona della costituzione del *team*, che è costituito da persone dedicate che rimangono allocate fino al completamento delle attività loro assegnate.

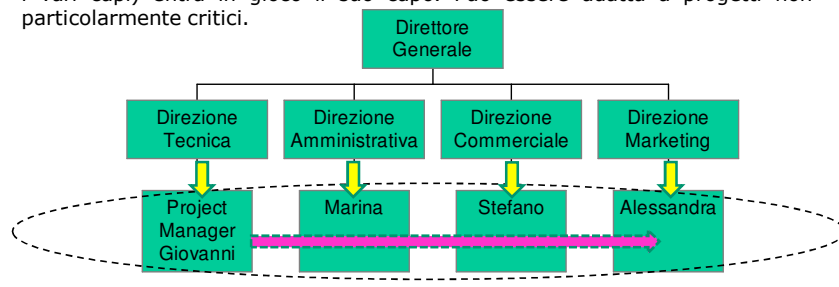




La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strutture organizzative del progetto

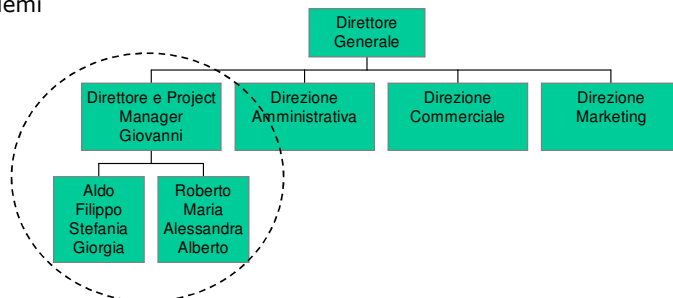
Organizzazione a **matrice debole (Weak Matrix)**: è simile alla precedente, ma è un MIX tra organizzazione per funzioni (che mantiene il potere decisionale) e una (debole, embrionale) organizzazione per progetti. il Project Manager non fa parte di una struttura dedicata di capi progetto (che probabilmente non esiste), ma fa parte di una delle funzioni aziendali. Si occupa del coordinamento del progetto (quindi è più un *Project Coordinator* che un Project Manager), ma non a tempo pieno, è un facilitatore (senza potere decisionale, che rimane ai Manager Funzionali), spesso ha anche una limitata esperienza nel ruolo, in caso di problemi (in particolare di conflitti con i vari capi) entra in gioco il suo capo. Può essere adatta a progetti non particolarmente critici.



La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strutture organizzative del progetto

Il Project Manager è anche il capo funzionale delle risorse (**struttura gerarchica diretta o funzionale**): soluzione tipica delle strutture medio-piccole, molto utilizzata nei progetti ICT con forte valenza tecnica. Garantisce un controllo forte, non ha problemi di negoziazione con altre strutture, ma è adatta a progetti di medio/bassa complessità che richiedono però un'alta specializzazione: si tratta in genere di progetti monofunzionali, cioè che rimangono completamente all'interno di una funzione e non attraversano trasversalmente tutta l'organizzazione. Presenta una scarsa flessibilità di manovra in caso di problemi

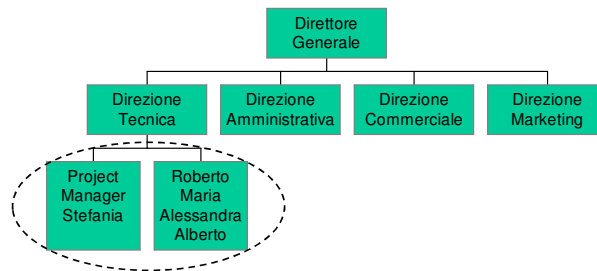




La Gestione delle Risorse Umane

Possibili strutture organizzative del progetto

Assomiglia al caso precedente, ma il Project Manager questa volta non è il capo gerarchico delle risorse, ma appartiene comunque alla stessa unità organizzativa delle risorse che coordina (**struttura gerarchica indiretta**): soluzione tipica delle strutture di medie dimensioni, garantisce un livello di controllo paragonabile al caso precedente ma un maggior grado di flessibilità per governare le emergenze (ad esempio in caso di problemi il PM può venire sostituito)



La Gestione delle Risorse Umane

Vantaggi e svantaggi di una struttura a matrice

- L'organizzazione a matrice consente un utilizzo più efficiente delle Risorse aziendali, oltre ad essere un'opportunità per le persone, che si trovano spesso a lavorare in gruppi interfunzionali, a tutto vantaggio dell'allargamento delle proprie competenze, oltre che della visibilità aziendale
- Nell'organizzazione a matrice il *focus* è sui processi: le Risorse sono specializzate sia per funzione che per prodotto
- L'organizzazione a matrice fa convivere la dimensione orizzontale dei progetti con quella verticale delle funzioni
- Un possibile problema dell'organizzazione a matrice consiste nel fatto che i membri del *project team* riportano al Project Manager per tutto ciò che riguarda il progetto, mentre riportano al responsabile della funzione per gli aspetti riguardanti la gestione delle Risorse Umane (problema del "double-boss").
- Viene scardinato il principio chiave delle strutture gerarchico-funzionali: quello dell'unità di comando e responsabilità
- Il rischio di questo tipo di struttura è che gli obiettivi della funzione entrino in conflitto con gli obiettivi del progetto: è quindi indispensabile una stretta e leale collaborazione tra capi funzionali e Project Manager, tenendo anche conto che quest'ultimo ha normalmente un'autorità limitata sulle persone



La Gestione delle Risorse Umane

Vantaggi e svantaggi di una struttura a matrice

- Un indubbio vantaggio dell'organizzazione a matrice è l'utilizzo efficiente delle Risorse, in particolare di quelle più pregiate necessarie "in piccole dosi", ma su più progetti in contemporanea
- I conflitti sono dovuti alla mancata condivisione degli obiettivi, alla paternità del progetto, alla diversa visione delle priorità, a forme di gelosia nella condivisione delle risorse, all'accavallamento tra priorità di progetto e priorità operative della funzione di appartenenza
- La motivazione delle Risorse che lavorano in un modello a matrice è legata all'importanza e alla visibilità del progetto nell'ambito dell'organizzazione, alla percezione del grado di *commitment* della Direzione, dalla chiarezza delle priorità, da riconoscimenti o eventuali incentivi economici
- La struttura di progetto più esposta ai conflitti tra Project Manager e Responsabili Funzionali è quella a matrice debole, che è anche quella statisticamente più soggetta a fallimenti del progetto dovuti a questi motivi
- D'altra parte bisogna anche ricordare che questo tipo di struttura di progetto è molto utilizzata nelle organizzazioni *project-oriented* o che intendono strutturarsi per progetti e stanno facendo crescere i futuri Project Manager