**PROGETTO**



**PM-COVID19 TEAM**

Weiji

**Team Members: Giorgio Garuti Alessia Filippini Sara Zinelli Cesare Grignano**

**Mattia Teggi Francesco Mattioli Chiara Guerzoni Lorenzo Caprari**

***INDICE:***

**Piano di Progetto 1**

**Work breakdown structure (WBS) 6**

**Matrice di Responsabilità 7**

**Diagramma di Gant 8**

**Diagramma di Pert 10**

**Identikit:**

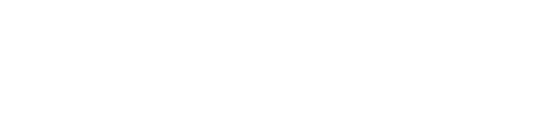
**Premessa 11**

**Elaborazione dei dati 13**

**Conclusione 18**

**Analisi degli Scostamenti 19**

**Peer Evaluation ……………………………………………………………………………………………………………………. 22**



*PIANO DI PROGETTO*

|  |  |
| --- | --- |
| **Titolo del progetto:** | **PMCovid-19** |
| Committente: | Massimo Pilati |
| **Obiettivo:** | **Individuare le competenze richieste dal mercato del lavoro in epoca Coronavirus per la figura del Project Manager.** |
| Data Inizio: | 17/04/2020 |
| Data Fine: | 24/05/2020 |
| **Deliverables richiesti:** | **Documenti di sintesi del lavoro svolto** strutturato come segue:   * Introduzione e premessa metodologica * Project Plan * Output sulle competenze del PMCovid-19 * Implicazioni manageriali e possibili progetti futuri * Storytelling sulle problematiche organizzative e relazionali del team |

## 1- OBIETTIVO DI PROGETTO

Individuare le competenze richieste dal mercato del lavoro in epoca Coronavirus per la figura del Project Manager, evidenziando in oltre le nuove modalità con cui i progetti potranno essere realizzati e cosa l’azienda dovrà aspettarsi in ottica di costi, tempi e risultati per i futuri progetti.

## ATTIVITA’ DA SVOLGERE

Abbiamo diviso il progetto in 4 macro-attività che qui elencheremo, con le sotto attività necessarie; per una loro migliore comprensione per quanto attiene le correlazioni tra di esse rimandiamo alla WBS di progetto e alla matrice di responsabilità:

* 1. Inquadramento generale Project manager
     + Studio del libro di testo e delle informazioni acquisite su piattaforme di ricerca online
     + Analisi storica della figura del Project Manager
  2. Raccolta dati sulle competenze del Project manager pre-durante Covid-19
     + Organizzazione struttura per elaborazione interviste:
       - Formulazione del questionario;
       - Somministrazione dell’intervista
       - Raccolta delle informazioni
       - Rielaborazione sintetica dividendo gli intervistati in Personas
     + Ricerca dati su siti di ricerca del lavoro
       - Individuazione dei criteri di analisi
  3. Elaborazione e commento dei dati
  4. Ipotesi conclusive
     + Delineazione delle nuove competenze richieste

Per poter raggiungere l’obiettivo di progetto si dovranno generare i seguenti documenti di progetto:

1. Budget di progetto
2. Work Breakdown Structure (WBS)
3. Matrice di responsabilità
4. Diagramma di Gant
5. Diagramma di Pert

## COMPETENZE NECESSARIE

Le competenze ritenute critiche durante il primo incontro del nostro team Weiji;

# Soft Skils:

* Capacità di comunicare all’interno del gruppo e di comunicare all’esterno il risultato di progetto.
* Capacità di motivazione sia personale che tra i membri al fine di creare un’atmosfera lavorativa proattiva e stimolante.
* Capacità di prendersi le proprie responsabilità da parte di tutti i membri del gruppo, in modo da evitare problemi di coordinamento e relazionali tra i membri.
* Capacità di problem-solving, con un modus operandi incentrato sulla creazione di soluzioni e non limitato all’individuazione di problemi.
* Capacità di lavorare sotto pressione e in un sistema multi-progetto, necessaria ora più che mai vista la situazione attuale, l’avvicinarsi degli esami e il fatto di non potersi concentrare solo su questo progetto.
* Capacità di rispettare le scadenze.
* Capacità di ascolto e di confronto, corredate da una notevole propensione alla negoziazione e alla mediazione, strumenti necessari per lavorare in team.
* Capacità di essere flessibili sia nei metodi per raggiungere gli obiettivi, sia nel gli obiettivi che ci si attende di raggiungere.
* Essere in grado di mettere in atto un pensiero critico necessario per il confronto intra-gruppo.
* Pensare in modo creativo poiché stiamo agendo per progetto e non per processo.
* Intelligenza emotiva per confrontarsi in modo empatico tra i vari membri ed ottenere da ognuno il suo meglio.

# Hard Skils:

* Utilizzo di strumenti informatici come: Excel, Skype, Word, Power Point, Linkedin, Indeed, JobPilot, Monster.
* Capacità di Data Mining;
* Capacità di Data Science;
* Capacità di produzione testuale;
* Graphic Design;
* Capacità di generare elaborati e presentazioni.

## DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

L’obbiettivo del progetto è frutto di una committenza esterna al gruppo, nello specifico, il Professore Massimo Pilati, Professor of Organizational Behaviour and HRM, presso il Dipartimento di Economia “Marco Biagi” dell’Università degli studi di Modena e Reggio Emilia.

Per quanto riguarda le macro attività, la prima, ovvero quella riguardante l’analisi storica e attuale del PM, è stata affidata a Lorenzo Caprari, la seconda, ovvero la parte riguardante le interviste e raccolta di dati dai principali siti di ricerca lavoro, è stata affidata a Giorgio Garuti e Mattia Teggi, la terza parte, riguardante l’elaborazione di tali dati, è stata affidata a Sara Zinelli e Alessia Filippini, la quarta parte conclusiva, è stata affidata a Cesare Grignano, Chiara Guerzoni e Francesco Mattioli.

## SCHEDULING DEL PROGETTO

25 Aprile Kick-Off con Brainstorming e divisione dei ruoli.

1 Maggio consegna della parte riguardante “Studio storico e attuale del Project manager” e della parte riguardante “Interviste e raccolta dati”. Confronto tra i membri del gruppo e inizio della parte riguardante “Elaborazione dati”.

5 Maggio consegna della parte riguardante “Elaborazione dati”.

Riunione di gruppo ed inizio quarta parte riguardante “Ipotesi conclusive”.

12 Maggio consegna quarta parte, riunione di gruppo e formulazione dei documenti completi in preparazione alla consegna del progetto. 15 Maggio consegna del progetto.

## DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE RISORSE ECONOMICHE DI PROGETTO:

Per quanto riguarda il nostro progetto abbiamo ipotizzato un’allocazione delle nostre risorse umane nel seguente modo:

* Un solo addetto alla redazione della prima macro-area
* Due addetti alla redazione della seconda macro-area
* Due addetti alla redazione della terza macro-area
* Tre addetti alla redazione della quarta macro-area

## SISTEMI DI CONTROLLO

Per tenere monitorato lo svolgimento dei lavori e l’esecuzione corretta di ogni macro-area abbiamo individuato due strumenti:

* 1. Elaborato pdf che ogni gruppo di membri impegnato nella realizzazione di una macro-area una volta terminata, deve redigere con il risultati ottenuti così da condividerlo con il gruppo e lasciare spazio al confronto e all’analisi dei risultati.
  2. Diario di bordo, ogni task, macro-area, deve essere preceduta da un mini video-selfie, dove il membro del gruppo che sta per cominciare la task indica cosa sta per fare e cosa si aspetta di trovare, e un secondo video-selfie, da fare al termine della task per dire cosà alla fine fatto, cos’ha scoperto e se quello che si aspettava è stato confermato o smentito e in che modo.

Questi video dovranno essere brevi e preferibilmente non curati o preparati perché devono rappresentare il flusso di idee che ha generato il risultato del progetto e che ha permesso al team di raggiungere l’obbiettivo prefissato.

## ASPETTI DI ATTENZIONE E MODALITA’ DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Aspetti su cui bisogna fare attenzione è che il progetto non si trasformi in un mero processo, ma che sia sempre stimolato al raggiungimento dell’obiettivo in modo creativo, con la finalità di arrivare ad un risultato utile, per ovviare a questo problema abbiamo inserito vari momenti di confronto sia all’interno dei mini-gruppi per le singole task, che a livello di gruppo in generale per mantenere sempre vivida la discussione e la contaminazione.

**Risk Management:**

Per evitare situazioni di **Free-Riding** all’interno del gruppo, ogni sotto-gruppo al quale è stata affidata una task, dovrà dare esplicazione di ciò che è stato fatto in video brevi, che quindi dovranno essere *“on topic”,* tali video ogni volta saranno fatti da soggetti diversi così da avere una panoramica dell’operato di tutti i membri.

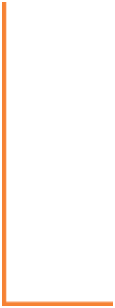
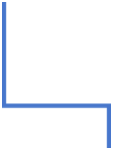
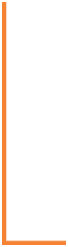
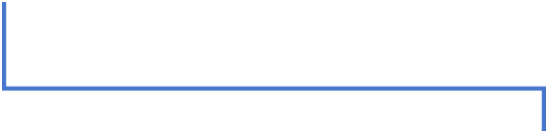
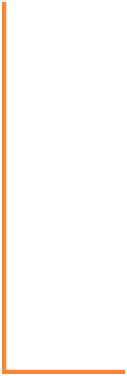
Questo metodo di controllo, è in oltre utile per gestire eventuali problematiche in corso d’opera poiché la continua comunicazione permette di rilevare tempestivamente i problemi ed applicare i dovuti correttivi.

La collaborazione e il gioco di squadra sono un aspetto fondamentale per la realizzazione del progetto nel migliore dei modi, a seguito del primo brainstorming il gruppo si è dimostrato affiatato, pronto a mettersi in gioco e disposto a scendere a compromessi per un obiettivo comune, speriamo che questa condizione di lavoro permanga per tutto il tempo necessario alla realizzazione del progetto, e per evitare che questo cambi abbiamo programmato vari momenti di confronto dove poter anche fare squadra e migliorare così il nostro modo di collaborare.



*WBS*

**Individuare le competenze richieste dal mercato del lavoro in epoca Coronavirus per la figura del Project manager**



Raccolta dati competenze PM pre e durante covid-19

Elaborazione dati Ipotesi conclusive

Esaminare casi di studio 1.1

Raccolta dati da siti work social network 1.3

Creazione delle personas di riferimento 1.2

Confronto tra l'analisi storica e i dati rilevati dalle interviste e dai siti work social network 2.1

Output del progetto 3.1

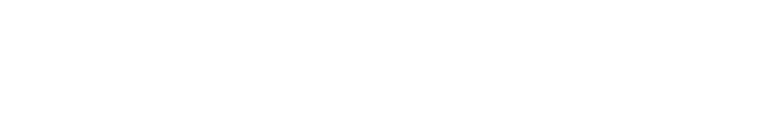
Studio del libro di testo e lettura attraverso piattaforme web

Individuazione questiti da porre

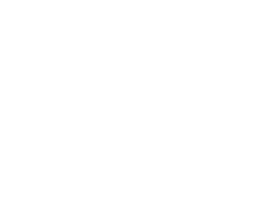
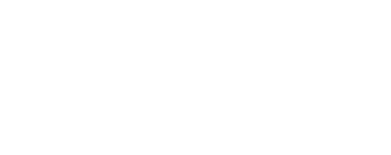
Interviste

Sintesi e filtro dati provenienti dalle attività precedenti

Elaborazione e analisi delle competenze prima e durante il Covid-19



*MATRICE DI RESPONSABILITA’*



**P=Partecipa**

**C=coordina S=supporta**

**O=opera**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMPO** | **SUBOBIETTIVO** | **ATTIVITA'** | **COMPITI** | **Caprari** | **Filippini** | **Garuti** | **Grignano** | **Guerzoni** | **Mattioli** | **Teggi** | **Zinelli** |
| **0 Creazione del piano di progetto** | |  | |  | | | | | | | |
| **0.1** Prima riunione e brainstorming  Creazione del gruppo Skype Definizione dei rispettivicompiti e relative responsabilità  **0.2** Piano di Budget  Budget di progetto  **0.3** Costruzione degli strumenti del piano di progetto | | | | P | P | C | P | P | P | P | P |
| P | P | C | P | P | P | P | P |
| D | D | D | D | D | D | D | D |
| D | D | D | D | D | D | D | D |
|  | P |  | O | O | O |  | P |
|  | | | | | | | |
|  | | WBS  Matrice delle responsabilità Diagramma di Gantt Diagramma Pert | |  |  |  | S/Co | S/Co | C |  |  |
|  |  |  | S/Co | C | S/Co |  |  |
|  |  |  | S/Co | S/Co | C |  |  |
|  |  |  | C | S/Co | S/Co |  |  |
| **1 Raccolta dati sulle competenze PM pree** | |  | |  | | | | | | | |
| **1.1** Inquadramento generale PM | | | |
|  | | Apprendimento e documentazione su  libro di testo e piattaforme web | | D/O | I |  |  |  |  |  | I |
| **1.2** Creazione delle personas di riferimento  Individuazione questiti da porre Interviste  **1.3** Raccolta dati da siti work social network | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | D |  |  |  | D |  |
|  |  | O/S |  |  |  | O/S |  |
|  | I | O/S |  |  |  | O/S | I |
| **2 Elaborazione dati** | |  | |  | | | | | | | |
| Confronto tra l'analisi storica e i dati  **2.1** rilevati dalle interviste e dai siti work social network | | | |
|  | | Sintesi e filtro dati provenienti dalle  attività precedenti | |  | O/D |  | I | I | I |  | O/D |
| **3 Ipotesi conclusive** | |  | |  | | | | | | | |
| **3.1** Output del progetto  Definizione delle nuove competenze  richieste per un PM | | | |
| I | I | I | O/S | O/S | O/S | I | I |

*DIAGRAMMA DI GANTT*

25/04 28/04 01/05 04/05 07/05 10/05 13/05 16/05 25/05

* 1. Prima riunione

0

Creazione del piano progetto

* 1. Piano di budget
  2. Determinazione degli strumenti per organizzazione progetto
  3. Inquadramento generale PM

1

Raccolta Dati

* 1. Creazione Personas di riferimento
  2. Ricerca competenze su work social network

2.1

2

Elaborazione dei

dati

Confronto analisi storica-dati rilevati

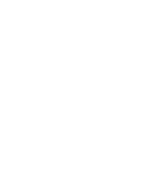
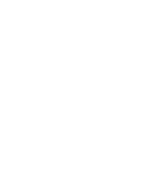
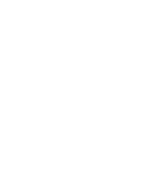
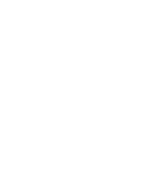
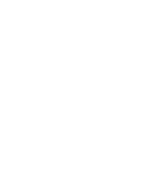
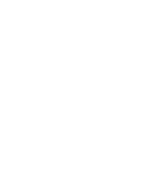
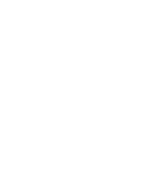
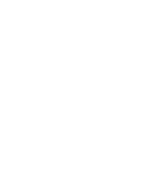
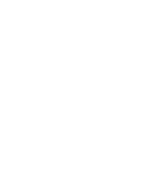
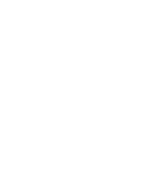
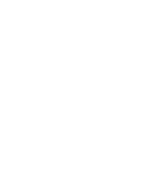
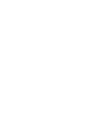
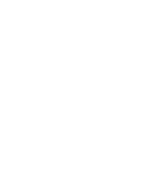
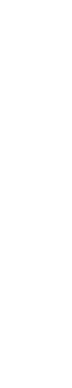
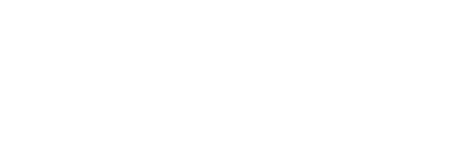
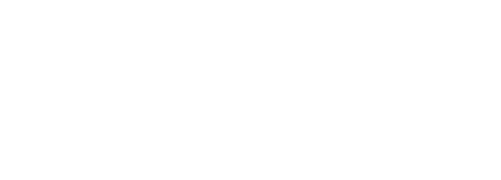
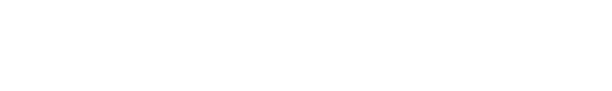
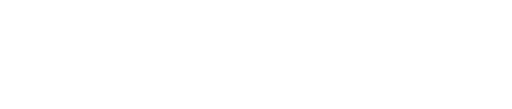
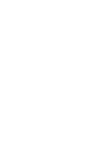
3.1

3

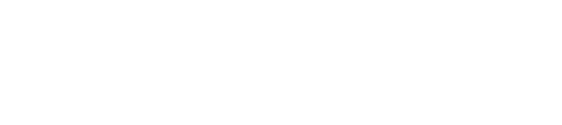
Ipotesi conclusive

Raggiungimento output: definizione delle nuove competenze PM

3.2 Consegna progetto



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Attività** | **Data di inizio** | **Durata (giorni)** | **Data fine** |
| Start | 25/4 | 1 | 25/4 |
| 1.1 | 26/4 | 6 | 1/5 |
| 1.2 | 26/4 | 6 | 1/5 |
| 1.3 | 26/4 | 6 | 1/5 |
| 2.1 | 2/5 | 4 | 5/5 |
| 3.1 | 6/5 | 7 | 12/5 |
| End | 13/5 | 2 | 15/5 |



*DIAGRAMMA DI PERT*

|  |  |
| --- | --- |
| ATTIVITA' 1.1 | |
| 2 | 7 |
| 2 | 7 |

|  |  |
| --- | --- |
| START | |
| 1 | 1 |
| 1 | 1 |

|  |  |
| --- | --- |
| ATTIVITA' 1.2 | |
| 2 | 7 |
| 2 | 7 |

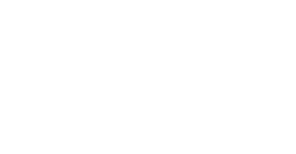
|  |  |
| --- | --- |
| ATTIVITA' 2.1 | |
| 8 | 11 |
| 8 | 11 |

|  |  |
| --- | --- |
| ATTIVITA' 3.1 | |
| 12 | 18 |
| 13 | 19 |

|  |  |
| --- | --- |
| END | |
| 20 | 21 |
| 30 | 30 |

|  |  |
| --- | --- |
| ATTIVITA' 1.3 | |
| 2 | 7 |
| 2 | 7 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descrizione attività'** | **Durata** | **Data minima di inizio** | **Data massima inizio** | **Data minima fine** | **Data massima fine** | **Scostamento** |
| Start | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| Attività 1.1 | 6 | 1 | 1 | 7 | 7 |  |
| Attività 1.2 | 6 | 1 | 1 | 7 | 7 |  |
| Attività 1.3 | 6 | 1 | 1 | 7 | 7 |  |
| Attività 2.1 | 4 | 7 | 7 | 11 | 11 |  |
| Attività 3.1 | 7 | 11 | 12 | 18 | 19 | **1** |
| End | 3 | 19 | 28 | 21 | 30 |  |



*IDENTIKIT*

**Premessa**

La storia ci offre diversi esempi di progetti colossali completati con successo, quali le piramidi di Giza, la Grande Muraglia Cinese, il Colosseo ecc., tutti esempi di grandi capacità ingegneristiche, coordinamento e direzione di risorse umane, ancor prima che venisse inquadrata una figura apposita a ricoprire il ruolo del Project Manager o che esistesse il diagramma di Gantt. L’uomo, nasce come “essere progettuale”, avido di conoscenza, alla costante ricerca di nuovi stimoli in grado di soddisfare le proprie esigenze e quelle di eventuali committenti.

Storicamente, la figura del Project Manager si può ritrovare in quella del cosiddetto “*maestro*”, colui a cui era stata riconosciuta l’autorità di condurre il progetto in termini tecnici e gestionali.

Negli ultimi decenni, l’avvento della tecnologia, la globalizzazione, l’ampliamento dei mercati e le esigenze di aspettative sempre maggiori in termini di qualità e costi, hanno indotto molte aziende ad *organizzare il lavoro per progetti*, per rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti e sapersi distinguere a livello competitivo.

Alla base di questo modello organizzativo, le persone che lavorano in team devono conoscere precisamente i loro ruoli, i compiti assegnategli, l’obiettivo di progetto ed essere formati in modo tale da adeguare e aggiornare le competenza necessarie volte a realizzare lo stesso.

Il Project Manager deve essere un Project Leader, figura con ampie conoscenze tecniche, ma soprattutto umane in grado di attribuire i compiti ai singoli, creando un equilibrio perfetto tra singole attività intersecate in modo sinergico e il fine aziendale, rispettando i tempi, le risorse monetarie disponibili e la qualità concordata.

L’importanza dell’utilizzo di questo modello di pianificazione nel mondo moderno dominato da grandi multinazionali, diventa fondamentale in termini di costi e risorse, sia riferito ad un processo interno all’azienda, come il miglioramento di una fase di un processo esistente, sia per soddisfare una commissione esterna da parte di un cliente.

In una realtà altamente frenetica come quella in cui stiamo vivendo, dominata dalla continua ricerca della perfezione, da una corsa incessante per resistere alla competizione, da una continua innovazione tecnologica e dei processi di produzione, risulta necessario l’adeguamento a tali cambiamenti.

Gli avvenimenti di quest’ultimo periodo dovuti all’emergenza del Covid-19 hanno scosso il mondo intero ed in maniera incisiva la nostra penisola, cambiando le nostre vite con conseguenze a livello aziendale: l’economia per due mesi è andata in stand-by a favore della salute dei cittadini per evitare il collasso degli ospedali.

L’obiettivo del nostro progetto è stato appunto quello di analizzare com’è cambiata la figura del Project Manager in questo periodo, focalizzandoci sulle competenze richieste al Project Manager prima e durante il Covid-19.

Per capire l’evoluzione della figura del PM in questi pochi mesi, il nostro team ha effettuato delle interviste a sei tipologie di soggetti, con i quali ci siamo interfacciati sulla figura e sul ruolo del PM e ha effettuato un’analisi campionaria su 50 offerte di posizioni lavorative per la ricerca di PM, 25 pre-Covid e 25 post-Covid tre siti di ricerca del lavoro per capire quali competenze potessero essere cambiate con l’arrivo del virus.

**Elaborazione dei dati**

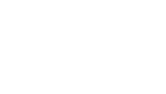
#### - Interviste

Per capire l’evoluzione della figura del PM in questi pochi mesi, il nostro team ha effettuato delle interviste a sei tipologie di soggetti, con i quali ci siamo interfacciati sulla figura e sul ruolo del PM. I soggetti intervistati sono: un impiegato del settore industriale, un impiegato del settore manifatturiero, un libero professionista, un imprenditore di PMI del settore vinicolo, uno startupper ed un project manager del settore informatico.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Età** | **Importanza PM Pre**  **Covid-19** | **Importanza PM Post**  **Covid-19** | **Fiducia** | **Competenze** | **Problematiche Covid-19** |
| ***Imprenditore PMI settore vinicolo*** | 60 | 3 | 3 | 3 | Figura pro-attiva | Danni economici |
| ***Libero professionista*** | 58 | 4 | 4 | 4 | Autonomia ed efficienza | - |
| ***Impiegato settore manifatturiero*** | 55 | 3 | 3 | 4 | Capacità di  adattamento, empatia | - |
| ***Project manager settore informatico*** | 32 | 5 | 5 | 5 | Ore di video-call dove non bisogna parlare di lavoro | - |
| ***Startupper oleodinamica*** | 30 | 4 | 5 | 5 | Competenze umane | Assenza di presenza fisica, smart working |
| ***Impiegato settore industriale*** | 25 | 4 | 5 | 5 | Competenze tecniche (hard skills), fiducia nel team, saper  ascoltare. | Assenza di presenza fisica |

Abbiamo chiesto ai sei soggetti intervistati di esprimere un giudizio da 1 a 5 su:

* Importanza del PM pre Covid-19
* Importanza del PM post Covid-19
* Grado di fiducia che ripongono nel PM.



Età

Fiducia nel PM

Importanza PM Post Covid-19

Importanza PM Pre Covid-19

4

3

2

1

70

60

50

40

30

20

10

Confronto interviste

Come si può notare dal grafico, suppur con un campione ridotto, vediamo che l’importanza e la fiducia posta nel PM aumenta al diminuire dell’età.

#### - Analisi campionaria su offerte di lavoro Project Manager

Il team ha raccolto un campione di 50 offerte di posizioni lavorative per la ricerca di PM, 25 pre Covid-19, ovvero offerte precedenti a Gennaio 2020, e 25 post Covid-19, riferite al periodo di Marzo e Aprile 2020, dai 3 siti web, Linkedin, Indeed e Monster.it, per capire quali competenze potessero essere cambiate con l’arrivo del virus.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competenze** | | **Pre Covid-19** | **Post Covid-19** | **Variazione (Post Covd - Pre Covid)** |
| Capacità di pianificazione e gestione del tempo | C1 | 25 | 25 | 0 |
| Verifica dell'avanzamento delle commesse, il rispetto dei |  |  |  |  |
| budget, coordinando l'attività di tutti i partecipanti allo | C2 | 25 | 25 | 0 |
| sviluppo del progetto |  |  |  |  |
| Capacità relazionale | C3 | 21 | 24 | 3 |
| Atteggiamento proattivo | C4 | 23 | 22 | -1 |
| Capacità di lavorare in ambienti internazionali e multiculturali | C5 | 16 | 18 | 2 |
| Risk/crisis management | C6 | 20 | 24 | 4 |
| Spiccate doti comunicative e interpersonali | C7 | 17 | 23 | 6 |
| Gestione dello stress, e della situazione psicologica del team | C8 | 2 | 16 | 14 |
| Capacità di utilizzo delle KPI | C9 | 19 | 20 | 1 |
| Doti di leadership | C10 | 17 | 15 | -2 |
| Numero campione | | 25 | 25 |  |



Competenze richieste Pre Covid-19

30

25

20

15

10

C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10



Competenze richieste Post Covid-19

30

25

20

15

10

C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10



Variazione

Competenze Post Covid-19

Competenze Pre Covid-19

**1**

C9 C10 **-2**

C8

C7

C6

**-1**

C4 C5

C3

C2

C1

-5

**2**

**0**

**0**

**4**

**3**

**6**

**14**

30

25

20

15

10

Confronto competenze

Abbiamo creato un grafico con i dati ottenuti dalla ricerca, mettendo a confronto le competenze richieste dal mercato del lavoro prima e dopo Covid-19.

Prendendo in considerazione il grafico “Confronto competenze”, possiamo dire che:

* *Colonna verde*, rappresenta le competenze richieste pre Covid-19
* *Colonna azzurra*, rappresenta le competenze richieste post Covid-19
* *Linea rossa*, rappresenta la variazione della richiesta delle competenze durante il periodo considerato.

Dal grafico emerge una variazione consistente, rispetto alle altre, per le seguenti competenze:

### Risk/crisis management

**DATI OUTPUT**

* **Spiccate doti comunicative e interpersonali**
* **Gestione dello stress, e della situazione psicologica del team.**

Dai dati emersi, possiamo affermare che nonostante il campione di interviste effettuate sia piccolo è comunque rilevante perché ci riporta alle stesse conclusioni riguardo alle competenze che ritroviamo nella ricerca più ampia, quella del campione delle 50 offerte di lavoro per il project manager. Infatti ritroviamo in entrambe le analisi queste competenze: capacità relazionale, atteggiamento proattivo, spiccate doti comunicative e interpersonali, gestione dello stress e della situazione psicologica del team.

# Conclusioni

Le aspettative dell’azienda, sia pregresse che attuali, vertono sulla capacità del Project Manager di pianificare le tre variabili essenziali per la realizzazione di un progetto: il **tempo**, **la qualità di performance** ed i **costi**.

Dall’analisi del progetto individuato si evince che le principali competenze richieste al Pm in epoca di Covid-19 si riassumono nella capacità dello stesso di saper gestire l’aspetto umano ed interpersonale del team per realizzare un progetto in grado di prevedere i possibili scenari di mercato, arginarne i rischi, calcolandone l’impatto nel processo produttivo, organizzando l’attività del personale in maniera proattiva alla realizzazione dell’utile aziendale. La gestione dell’aspetto umano risulta infatti fondamentale per poter costruire la base su cui si fonda il business d’impresa, articolando le diverse competenze tra loro ed incentivando i collaboratori alla realizzazione del progetto comune facendoli sentire parte dello stesso.

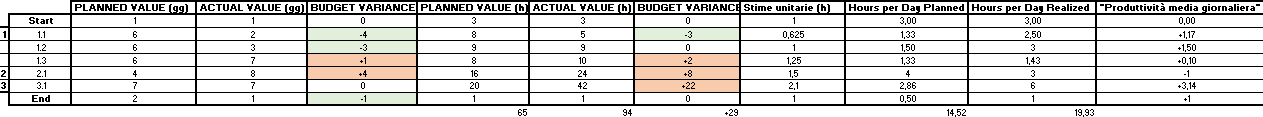
Molte aziende, in questa situazione d’emergenza, hanno saputo cogliere la necessità di cambiamento, procedendo ad una riconfigurazione dell’assetto produttivo, cambiando radicalmente la produzione sulla base della domanda di mercato (per esempio hanno convertito la propria produzione nella creazione di mascherine a attrezzature ospedaliere) , mentre altre hanno semplicemente riconfigurato i propri canali distributivi (ristorazione in loco/delivery system), evidenziando l’importanza di una figura che fosse in grado di rispondere tempestivamente a queste esigenze.

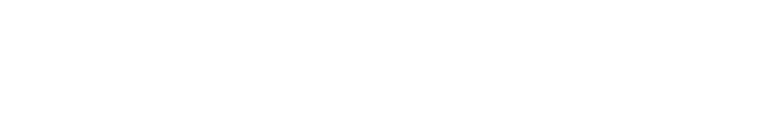
Le misure di chiusura e contenimento del virus adottate dal Governo, hanno condotto inevitabilmente ad un *distanziamento sociale* che si è manifestato anche a livello aziendale, provocando ripercussioni sia a livello occupazionale, sia sulle modalità di accesso all’attività lavorativa.

Le aziende maggiormente evolute a livello tecnologico si sono organizzate in tempi rapidissimi per lo “*smart working”*, che ha consentito di mantenere livelli minimi di produttività salvaguardando la salute dei dipendenti, anche se, come rileva l’indagine riportata qui di seguito, molte aziende non sono state in grado di cogliere appieno questa evoluzione, manifestando criticità:

*Come rileva l’indagine “infojobs Smart Working 2020” realizzata a Marzo 2020 su un campione di 189 aziende e 1149 candidati, il 72% delle aziende ha messo a disposizione in tempi brevi mezzi e strumenti per permettere ai collaboratori di proseguire il lavoro da remoto, inoltre per il 56% delle aziende questo è stato il primo test in assoluto. Il 64,5% delle aziende ha dichiarato che i dipendenti hanno apprezzato questa decisione, che non ha avuto contraccolpi sulla produttività (39%), o ne ha avuti ma in maniera limitata (25,5%). Guardando alle criticità riscontrate, innanzitutto spiccano i problemi di tipo organizzativo (44%) per mancanza di supervisione e controllo sul lavoro del personale, e di tipo relazionale (42%), a mancare è il confronto quotidiano e il lavorare fianco a fianco. La tecnologia è stata indicata, invece, solo dal 14% delle aziende, ovvero da quelle che hanno risposto all’emergenza ma non erano preparate a gestirla a livello di strumenti e competenze interne.*

Concludendo noi riteniamo che la capacità del PM debba essere quella di adattarsi ad ogni situazione di mercato come un *camaleonte*, che cambia colore a seconda dell’ambiente circostante, cogliendo comunque le opportunità che ogni crisi è in grado di offrire … Come scrisse Albert Einstein “è nella crisi che nasce l’inventiva, le scoperte e le grandi strategie”.





*ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI*

* *Planned value(gg):* giorni di lavoro programmati durante la prima riunione;
* *Actual value*: giorni effettivi di lavoro impiegati;
* *Budget variance (gg)*: differenza tra giorni programmati ed effettivi;
* *Planned value (h*): ore totali programmate di lavoro valutate per i singoli componenti all’interno delle relative attività;
* *Actual value (h):* ore effettive di lavoro di ogni attività;
* *Budget variance (h*): differenza tra le ore programmate ed ore effettive;
* *Stime unitarie (h*): percentuale di ore effettive su ore a pianificate;
* *Hours per day planned:* rapporto tra ore totali e giorni programmati;
* *Hours per day realized:* rapporto tra ore totali e giorni effettivamente realizzati;
* *Produttività media giornaliera:* differenziale tra Hours per day realized e hours per day planned.

Per la rappresentazione del budget di progetto abbiamo deciso di utilizzare quale unità di misura il fattore temporale piuttosto che una quantificazione monetaria, essendo il tempo, per tale progetto, una misura maggiormente significativa.

Si possono considerare due tipologie di costi, quelli pianificati, che rappresentano un costo **conosciuto** ed **accettato** in quanto l’esame di project management era in progetto a prescindere dalle altre materie di studio o attività ed i costi-opportunità, che rappresentano il maggior tempo dedicato a tale progetto in alternativa ad altre materie di studio e viene calcolato tramite la Budget variance in termini di ore.

La valutazione temporale su base giornaliera deriva dall’attenta pianificazione effettuata durante la prima riunione in cui sono state fissate le date di scadenza in cui ogni attività doveva essere completata; la valutazione oraria, invece rappresenta una valutazione che ogni componente del gruppo ha stabilito per poter gestire nel modo più efficiente possibile l’impregno preso.

La budget variance (h), definita come differenza tra le ore programmate e quelle effettivamente impiegate per la realizzazione dell’elaborato di ciascuna attività, ci ha permesso di valutare effettivamente gli scostamenti positivi o negativi di ore impiegate.

Gli scostamenti negativi rappresentano per noi un **costo-opportunità** in quanto l’aumento delle ore effettivamente impiegate, rispetto a quelle programmate avrebbe potuto avere altro impiego.

La variazione dei giorni, con il supporto delle variazioni orarie indica se effettivamente le stime preventivate sono risultate esatte, sovrastimate o sottostimate. Possiamo notare come nell’attività 1.1 è stato stimato un impiego di risorse maggiore rispetto a quello speso effettivamente a consuntivo mentre nell’attività 2.1 le risorse stimate di lavoro sono risultate inferiori a quelle impiegate.

Ci siamo resi conto nell’attività 2.1 che il lavoro dell’attività 1.3 non era “esaustivo” al fine della determinazione di un output adeguato da trasferire alla fase successiva, pertanto, i colleghi che curavano l’attività 2.1 hanno dovuto comunicare tale gap ai colleghi dell’attività precedente che si sono adoperati il giorno seguente per rispondere tempestivamente alla richiesta.

Notiamo come, malgrado i colleghi dell’attività 1.3 abbiano dovuto far fronte ad un giorno in più non previsto di lavoro, siano riusciti a soddisfare tale richiesta con un dispendio aggiuntivo di due ore rispetto a quanto previsto dal budget iniziale, registrando al contempo una sottostima dell’impiego delle proprie risorse e una ***produttività media giornaliera* maggiore**.

In seguito a questo problema l’attività 2.1 ha ritardato di quattro giorni rispetto alla *deadline* con un incremento di otto ore lavorative la consegna dell’elaborato al gruppo successivo.

Nello studio delle performance dei colleghi responsabili dell’attività 2.1 è emerso che la loro ***produttività media giornaliera*** è calata di un punto rispetto alla tabella di marcia pianificata senza imprevisti, probabilmente questo deficit di performance è stato determinato all’impiego alternativo della risorsa tempo in altre attività.

Malgrado i quattro giorni di *lag* rispetto alla pianificazione originale, i membri responsabili dell’attività 3.1 sono riusciti a colmare tale distanza e dunque rispettare la *deadline* prefissata per la consegna del progetto, ciò è stato possibile grazie ad un impiego di risorse maggiori e allocate in modo efficiente registrando un notevole incremento della produttività giornaliera in base alle ore a disposizione.

Possiamo dunque trarre una conclusione molto importante: nonostante ci siano stati degli imprevisti, il team si è dimostrato abile, reattivo alla risoluzione dei problemi (proprio come dovrebbe essere un team manager) ed è stato capace di mantenere gli impegni negoziati preventivamente garantendo allo stesso tempo la qualità del prodotto finito.

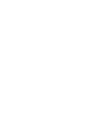
*Peer Evaluation*

A seguito dell’ultima riunione, come da lei richiesto, abbiamo effettuato la valutazione di gruppo ed il risultato è stato il seguente:

* Cesare Grignano: punti 2
* Chiara Guerzoni: punti 2
* Giorgio Garuti: punti 1
* Alessia Filippini: punti 1
* Sara Zinelli: punti 1
* Mattia Teggi: punti 1
* Francesco Mattioli: punti 0?
* Lorenzo Caprari: punti 0

La peer evaluation è stata fatta in modo collegiale e all'unanimità ed è stato per noi motivo di orgoglio il fatto che questo strumento abbia rafforzato la nostra consapevolezza di essere un team piuttosto che essere percepito come monito di distacco o ostilità di gruppo nella distribuzione dei punti.

**Voto finale 25+ punti individuali e 8 punti in piu da distribuirvi. Entro stasera alle 23.59 decisione.**



*Bibliografia e Sitografia*

**Bibliografia:**

* Adrian Dooley*: Storie e Prospettive del Project Management*
* Organizzare e gestire progetti: competenze per il Project Management (Baglieri, Biffi, Coffetti, Ondoli, Pecchiari, Pilati, Poli, Sampietro)

# Sitografia:

* [https://w](http://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-)ww.gi[ornal](http://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-)ede[llepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-](http://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-) sullutilizzo-futuro/
* [https://w](http://www.industry4business.it/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/)ww.i[ndustry](http://www.industry4business.it/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/)4[busi](http://www.industry4business.it/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/)ne[ss.](http://www.industry4business.it/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/)i[t/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/](http://www.industry4business.it/eventi/il-project-management-4-0-al-servizio-della-ripresa/)