



Mark A. Langley

PROJECT MANAGER QUALIFICATI: UNA RISORSA CRITICA PER IL SUCCESSO DELLE AZIENDE

Nel corso dell'ultimo decennio, gli effetti della globalizzazione hanno portato le organizzazioni a rispondere ad esigenze via via sempre più complesse. Contestualmente, un imponente cambiamento tecnologico ha creato un mondo interconnesso, attivo 24 ore al giorno e 7 giorni su 7, che espone le aziende ad una serie di sfide e di opportunità inimmaginabili appena 20 anni fa. Il project management è emerso come un imperativo strategico per affrontare questi bisogni e queste esigenze complesse delle organizzazioni di tutto il mondo. All'accrescersi della domanda, nasce una forte pressione sui responsabili delle risorse umane per identificare ed assumere project manager qualificati, che vadano oltre la semplice gestione dei requisiti finanziari e di schedulazione di un progetto; ma siano anche abili ed esperti a guidare gli elementi umani dei team di progetto che gestiscono, molti dei quali si possono estendere in diverse culture ed aree geografiche. "Il project management è diventato un ingrediente essenziale per il successo della maggior parte delle organizzazioni", ha dichiarato il prof. D.W. Haskins, direttore del programma di project management presso l'Università del Wisconsin. Il project management fornisce un quadro operativo strutturato ma flessibile per affrontare una vasta gamma di iniziative, più rapidamente, nel miglior modo possibile e con maggiore efficacia sui costi; il tutto mitigando i rischi. Oggi la disciplina tocca quasi ogni angolo di un'impresa moderna. Uno studio condotto da Anderson Economic Group ha rilevato che il project management è oggi utilizzato in oltre 85 professioni attraverso una vasta gamma di mansioni, fornendo alle aziende un linguaggio e un quadro operativo comuni che facilitano la gestione dei progetti di ogni dimensione. Non è un caso, quindi, che la domanda per professionisti nel settore è in netto aumento. Nel 2009, lo *US News and World Report* ha classificato il project management come il terzo "skill" più apprezzato dai datori di lavoro, dietro soltanto alla leadership, capacità di negoziazione e di business analysis. Nonostante il rallentamento economico

globale, le organizzazioni sono disposte a riconoscere le competenze migliori del settore. Più del 50% degli oltre 34.800 specialisti di project management di tutto il mondo, che hanno partecipato alla sesta edizione del *project management Salary Survey* del PMI, hanno comunicato che il loro compenso è aumentato negli ultimi 12 mesi. Secondo il rapporto, pubblicato nell'aprile 2010, il salario medio annuo, calcolato sulla base di tutti i paesi, ruoli e livelli di esperienza, è stato di 90.260 dollari, e circa il 75% degli intervistati ha guadagnato almeno 67.200 dollari. In Italia, il compenso riportato durante lo stesso periodo è aumentato del 44%, con un salario medio di 55.000 euro. Ma poiché una maggior quantità di organizzazioni adottano il project management, il gap in termini di talenti è in via di evoluzione. Nei mercati avanzati, i project manager di lunga data sono nell'età della pensione o lì vicino. E in molte economie emergenti, ci sono project manager semplicemente non abbastanza qualificati o con sufficiente esperienza per soddisfare la domanda crescente. Saper gestire le risorse umane in una organizzazione *project oriented* è cruciale per il vantaggio competitivo dell'organizzazione stessa.

A loro volta, i responsabili delle risorse umane e i project manager devono collaborare per aderire a pratiche e processi specifici per gestire le percezioni dei dipendenti. Questo processo inizia identificando i project manager con gli skill necessari per superare le sfide poste in essere dalle dinamiche umane di un team di progetto. Nel valutare i project manager, i responsabili del processo di assunzione dovrebbero ricercare quegli individui che hanno la capacità di comunicare efficacemente, saper attivare meccanismi di problem solving, dirigere e motivare tutti gli stakeholder di progetto. Nel documento "Gestire le Risorse Umane nel project management," i professori R. G. Murdick e Fred E. Schuster della Florida Atlantic University, suggeriscono alle organizzazioni *project-oriented* di operare in modo diverso dagli organismi imprenditoriali classici, adottando organizzazioni temporanee in forma di progetti e programmi. Secondo

Murdick e Schuster, la logica lavorativa orientata al progetto offre opportunità uniche per motivare le persone e garantirne l'impegno totale, attraverso determinati elementi.

- Nelle organizzazioni *project-oriented*, i nuovi progetti iniziano quando sono stati completati i precedenti. Ciò deve consentire ai project manager di identificare e riconoscere le persone che lavorano bene su un progetto, così come offrire loro opportunità di crescita e lavori più stimolanti per il prossimo progetto.
- I project manager efficaci sanno che le persone attratte da una logica lavorativa orientata ai progetti sono spesso in cerca di nuove opportunità e meno preoccupate della stabilità. Se i project manager sono in grado di sostenere le sfide giuste, anche i loro team sono in grado di rispondere in modo positivo invece che opporsi al cambiamento.
- Durante il ciclo di vita di un progetto, il suo ambito cambia spesso. Project manager qualificati vedono questi cambiamenti nel proprio lavoro come un'opportunità di arricchimento e di crescita, elementi che sono ambedue fattori di motivazione naturali.
- Il project manager dovrebbe anche avere la capacità di incoraggiare e promuovere all'interno del team il cameratismo e l'impegno per il successo del progetto.

Le organizzazioni che sfruttano il potere del project management, sono spesso in grado di ottenere un netto vantaggio in un ambiente globale imprenditoriale, affollato e competitivo. La chiave è individuare e assumere quei project manager qualificati che non siano solo adeguatamente "skillati", ma comprendano anche l'importanza cruciale di una comunicazione fattiva e collaborativa al fine di garantire i risultati d'impresa.

Mark A. Langley

Presidente e CEO del PMI (project management Institute).