

LO SVILUPPO DI UN SOFTWARE DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ: UN PONTE TRA LE SOTTO-ATTIVITÀ DEL PM E GLI INCARICHI "DI ROUTINE"



Marianna Spezie



Damiano Bragantini

Oggi giorno, abituati ai ritmi frenetici del mondo in cui viviamo, per alcuni l'organizzazione risulta una componente fondamentale e imprescindibile del proprio stile di vita: essa può riguardare la sfera privata/familiare (organizzazione dei pasti, liste della spesa stilate con giorni di anticipo), oppure concentrarsi solamente sull'ambito prettamente lavorativo. A questo proposito, può accadere che la cosiddetta "gestione del proprio tempo" al lavoro possa risultare tutt'altro che immediata a livello pratico, complice magari la presenza di un contesto multi-progetto con diversi compiti e sotto-attività; tale difficoltà di gestione potrebbe inoltre aggravarsi col sopraggiungere di attività "routinarie" da completare e seguire nel medesimo tempo. Di conseguenza, risulta automatico porsi la domanda: E adesso? Cosa dovrei fare prima? Senza possedere un software specifico da utilizzare per pianificare e gestire task di natura eterogenea, diventa difficile ricordare tutte le sotto-attività di un determinato progetto, nonché dare loro la giusta importanza e quindi bilanciarle con la routine quotidiana dell'ufficio. Questo articolo si propone di indagare come i vantaggi dell'utilizzo di un Task Management Software (TMS) possa incrementare la capacità dei manager e dei professionisti di saper sfruttare al meglio la maggior parte del proprio tempo, per definizione una risorsa limitata e quindi preziosa ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Introduzione

Un progetto è per definizione un insieme di attività interfunzionali e multidisciplinari che vengono svolte a tutti i livelli della struttura organizzativa e possono coinvolgere da un singolo soggetto a migliaia di persone (i cosiddetti stakeholder) con competenze, discipline e ruoli professionali eterogenei. La parola stessa deriva dal verbo latino "pròdicere" (o in forma non contratta "pro iacere"), cioè "lanciare" o "progettare": il focus è proprio il futuro, inteso come pianificazione, monitoraggio e avanzamento di determinate attività. [1]; tali attività devono essere gestite e orientate al raggiungimento degli obiettivi del progetto, con il fine ultimo di creare valore per l'azienda stessa (Figura 1).

I progetti e le attività operative si distinguono tra di loro principalmente per il fatto che le funzioni operative sono svolte in modo continuativo e sono di natura

ripetitiva, mentre la natura dei progetti risulta temporanea e unica [2].

Il Project Management Institute (PMI) definisce il project management come «l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di raggiungere e soddisfare gli obiettivi e i requisiti individuati» [3].

In particolare, il project manager è la figura che sintetizza, attraverso la sua capacità organizzativa e direttiva, le competenze e le informazioni dei singoli membri del team di progetto, gestendo le diverse attività per produrre un risultato che cambi lo status quo dell'organizzazione e che permetta di arrivare all'obiettivo prefissato.

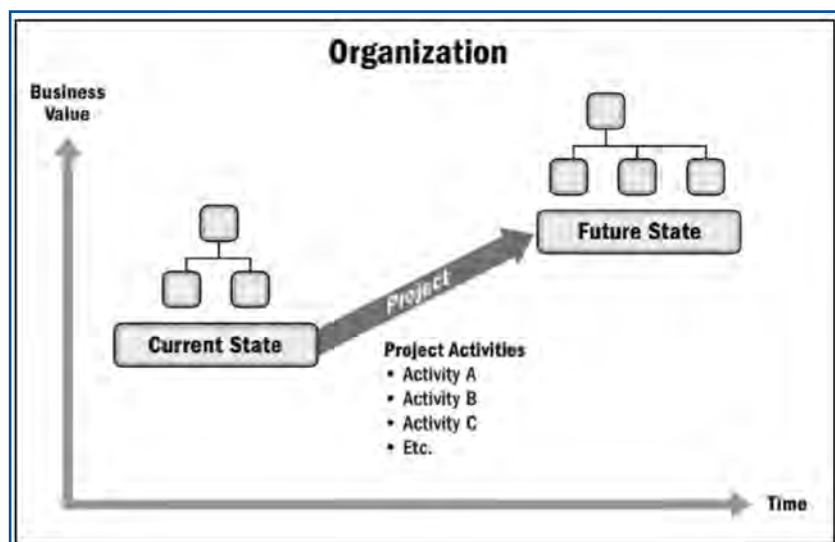


Figura 1 - Transizione dello stato di un'organizzazione attraverso un progetto (Fonte: PMBOK, p. 6) [3].



Figura 2 - Strategia di ricerca e criteri adottati nella revisione della letteratura.

Un software di gestione delle attività (TMS) è uno strumento che dovrebbe descrivere la pianificazione, l'assegnazione delle priorità e la creazione di elenchi di attività svolte da un singolo utente o risorsa aziendale. Gli utenti possono sceglierne oltre cento, attualmente disponibili sul mercato. Tuttavia, secondo Haraty et al., il gradimento di questi tool al momento in commercio è stato scarso in quanto, nella maggior parte dei casi, le attività risultano gestite con modalità e strumentazioni del tutto inadeguate: questo fenomeno è causato dal fatto che molte persone preferiscono l'utilizzo di strumenti cartacei, fogli excel o una lavagna a muro per gestire le proprie attività.

A questo proposito, i limiti dei tool ad ora disponibili sono stati evidenziati in letteratura: è stato infatti identificato come ci siano state alcune ambiguità o incongruenze tra i concetti percepiti dagli utenti e quelli rappresentati dagli strumenti di gestione esistenti (ad esempio priorità di un determinato evento): Bank et al. [4] hanno sottolineato che gli strumenti esistenti, in particolare i calendari, non agiscono come *repository* attivo, mentre Haraty et al. hanno scoperto che le persone preferiscono utilizzare dispositivi facilmente personalizzabili al fine di soddisfare le proprie esigenze individuali, le quali tendono a evolversi nel tempo; gli strumenti esistenti, appunto, non sono stati adeguatamente equipaggiati con tale capacità.

Emerge quindi la necessità di un software di gestione delle attività *board-based*, che consenta cioè di organizzare le attività in elenchi arbitrariamente annidati con l'obiettivo di migliorarne la visualizzazione.

L'analisi di questi casi fornisce un elevato valore aggiunto al tema in quanto evidenzia chiaramente alcuni dei limiti degli strumenti TMS esistenti, che ne rendono difficile la gestione da parte degli utenti.

Haraty et al. hanno anche evidenziato due ragioni che giustificano una così scarsa adozione degli strumenti elettronici esistenti: la prima può essere ricondotta alla discrepanza/disallineamento tra le esigenze degli utenti e gli strumenti esistenti, mentre la seconda ragione si riferisce alla ripida curva di apprendimento degli strumenti di gestione delle attività. L'articolo è organizzato come segue: successivamente all'introduzione al tema, vengono illustrati gli obiettivi e la metodologia adottata, seguiti dai risultati dell'analisi svolta, nonché, in chiusura, dalla discussione dei risultati e dalle conclusioni.

Obiettivi e metodologia

Come accennato nella sezione precedente, questo articolo mira a promuovere l'adozione di un approccio TMS al fine di aumentare la produttività della singola risorsa in azienda, favorendo anche il controllo del lavoro svolto (sia la pianificazione intesa a livello di team che la personale routi-

ne ordinaria) in termini di qualità e di rispetto dei vincoli temporali ed economici concordati.

Alcuni temi che rimangono determinanti/fondamentali all'interno di un processo produttivo, indipendentemente dal fatto che si tratti del lavoro di un singolo individuo o di un team di persone, sono i seguenti *crucial aspects* (CA):

CA1: *Individuazione e gestione delle priorità;*

CA2: *Organizzazione del lavoro;*

CA3: *Gestione del tempo e delle risorse.*

Per esplorare e analizzare i CA precedenti, è stata effettuata una revisione della letteratura: tutte le principali informazioni raccolte dagli articoli (come database/motori di ricerca, riviste e data di pubblicazione) sono state schematizzate e riassunte (Figura 2). A seguito di tale controllo sistematico, i risultati della ricerca sono stati valutati e aggregati al fine di fornire una sintesi equilibrata e obiettiva delle evidenze della stessa circa i vantaggi, le opportunità e i limiti a sostegno della possibilità di adottare un approccio TMS in tutte le organizzazioni, per identificare il miglioramento (in termini di performance ed efficienza) che potrebbe essere ottenuto per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

Risultati

Il cosiddetto *Task Management Software* comprende un insieme di strumenti e metodi utilizzati per organizzare e gestire i compiti assegnati a un individuo (visto non solo come persona singola ma anche come parte delle risorse di un'organizzazione).

CA1: Individuazione e gestione delle priorità

La parte più delicata di un progetto, di un processo produttivo

o semplicemente di una serie di attività da svolgere è la fase in cui si definisce l'ordine di priorità delle varie cose da fare.

Un elenco di metodi di prioritizzazione può essere il seguente:

- **Analizzare la To-Do List:** l'individuo deve identificare ogni task che può essere eseguito completamente e in maniera definitiva;
- **Scegliere le priorità:** tutti i task che sono indipendenti e che quindi appartengono solo ed esclusivamente a loro stessi vengono raccolti e ordinati secondo la Matrice di Eisenhower o Covey.

La matrice di Eisenhower, nota anche come matrice di Covey dal nome di Stephen Covey, è un valido strumento in quanto aiuta a visualizzare e definire ciò che è veramente importante da eseguire e ciò che invece può attendere; serve quindi ad ordinare le priorità separando e classificando le attività quotidiane secondo il loro grado di urgenza e/o importanza [5]. Il metodo alla base di questa matrice consente la gestione delle priorità attraverso la classificazione e successiva valutazione delle attività secondo quattro criteri, corrispondenti a determinati quadranti (Figura 3):

- Q1 - *Fare immediatamente* (urgenti e importanti): in Q1 ci sono quelle azioni che devono essere svolte al più presto e che non possono essere delegate a terzi;
- Q2 - *Fare in un secondo momento* (importante e non urgente): questo è il quadrante relativo a progetti di medio/lungo periodo, attività volte al miglioramento personale, o alla definizione di nuove strategie operative da mettere in pratica che aiutano a gestire l'individuo inteso come singolo e il suo tempo;

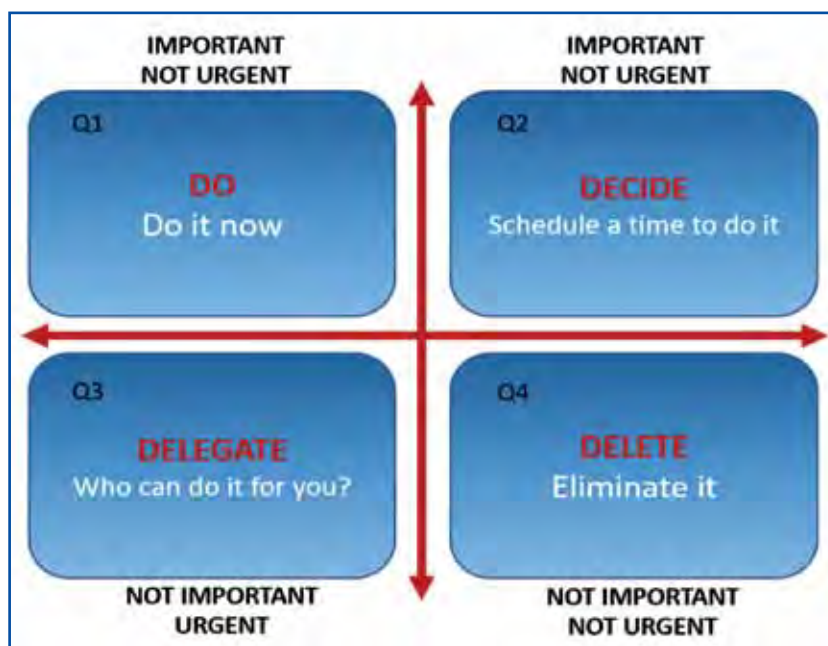


Figura 3 - La matrice di Eisenhower (Fonte: A. Elle).

- Q3 - *Delegare immediatamente* (urgenti e non importanti): trattasi di azioni ritenute urgenti e ingannevolmente importanti, quasi sempre dipendenti da persone o situazioni esterne, spesso delegabili;
 - Q4 - *Non fare* (non importante e non urgente): comprende tutto ciò che è un puro e semplice spreco di tempo.
- È importante tenere sempre presente che qualcosa di urgente non diventa automaticamente importante e che, se non lo è, dovrebbe essere completamente ignorato.
- **Preparare un elenco di priorità per la giornata**, riferito

esclusivamente ai compiti che la risorsa dovrà svolgere in quel determinato giorno;

- **Stabilire le priorità assolute (MIT)**, ovvero sapere che i MITs (*Most Important Tasks*) sono gli incarichi che la singola risorsa vuole/deve assolutamente eseguire durante la giornata.

Uno schema riassuntivo di questa prima fase circa l'adozione di un approccio TMS è riportato nella Figura 4.

CA2: Organizzazione del lavoro

La gestione delle diverse attività aziendali dovrebbe prevedere

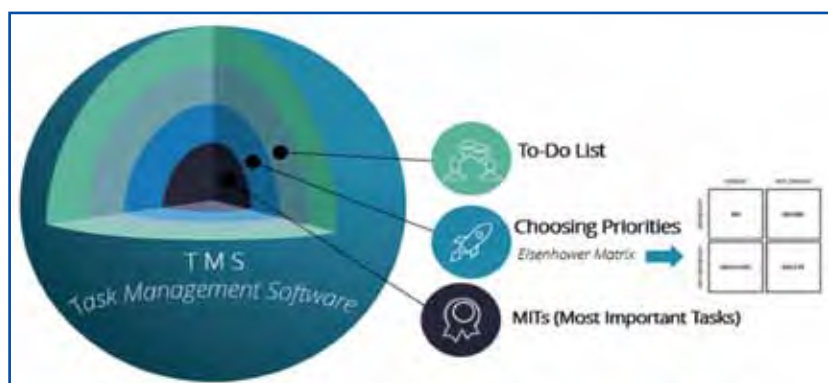


Figura 4 - La struttura del CA1: Individuazione e gestione delle priorità.



Figura 5 - Step procedurali come flusso logico per l'Organizzazione del Lavoro.

un sistema completo di identificazione, tracciabilità e completamento del lavoro da svolgere, compreso il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività stesse dall'inizio fino al loro completamento, fissando scadenze e delegando compiti ai membri del team.

A supporto di quanto appena affermato, nei seguenti punti (Figura 5) possono essere individuati alcuni passaggi fondamentali relativi all'organizzazione di base del lavoro per una corretta gestione dei task:

- **Monitoraggio delle milestones.** Stabilire obiettivi chiari è una parte essenziale per il successo di un progetto: sebbene non sia necessario un obiettivo finale per la gestione delle attività ma solo per definire e organizzare una sorta di "lista delle priorità", fissare le milestones aiuta a motivare il team ad assicurarsi che tutti

i vari task siano eseguiti con successo;

- **Stabilire obiettivi coerenti e appropriati:** poiché la definizione di obiettivi chiari e raggiungibili risulta un passaggio cruciale per il successo di qualsiasi attività imprenditoriale o professionale, delinearli accuratamente è fondamentale per indirizzare efficacemente gli sforzi progettuali e allo stesso modo per facilitare la pianificazione delle attività;
- **Gestione della pianificazione,** nel senso di garantire che l'attività da eseguire sia completata in tempo: è un aspetto di fondamentale importanza, e che influisce direttamente sullo stato generale del progetto. In questo caso è essenziale saper allocare ad ogni task il giusto tempo fisico di esecuzione, stimandone lo sforzo necessario;

- **Collaborazione:** per tutte le fasi sopra citate la collaborazione è un elemento indispensabile per il successo degli obiettivi che erano stati prefissati. A questo proposito, un software di gestione delle attività può aiutare il team a rimanere sempre interconnesso e allineato circa i vari task, oltre a essere flessibile e adattabile alle scadenze ordinarie.

CA3: Gestione del tempo e delle risorse

Dopo aver analizzato e messo a punto un sistema strutturato e sequenziale di individuazione e gestione delle priorità e successivamente aver sviscerato i passaggi chiave relativi all'organizzazione di base del lavoro per una corretta gestione dell'attività dell'azienda, nell'ultima fase assumono un ruolo particolarmente importante gli strumenti

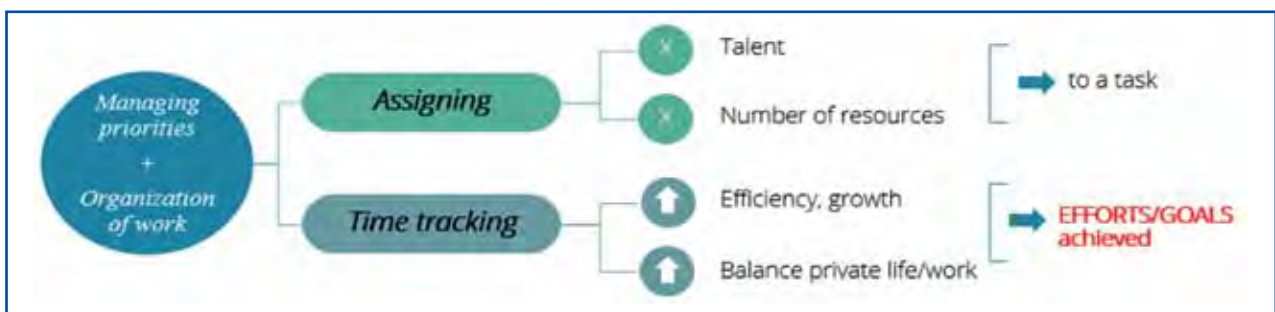


Figura 6 - Diagramma di flusso per la Gestione del tempo e delle risorse.

di pianificazione del tempo e delle risorse.

Infatti, la gestione ottimale delle risorse rappresenta il passo successivo per garantire una gestione efficiente delle attività: si tratta essenzialmente di assegnare, in base al budget e alla pianificazione, il numero appropriato e le corrette risorse per svolgere un determinato lavoro. Attività non meno secondaria e fondamentale riguarda il monitoraggio del tempo: il monitoraggio del tempo può aiutare a misurare il tempo approssimativo di una singola attività programmata, ma può essere utile anche per aumentare l'efficienza aziendale, analizzandone il miglioramento e la crescita in termini di impegno e obiettivi raggiunti. Quanto appena affermato viene riassunto nella Figura 6.

Tuttavia, è solo con la schedulazione del progetto che si ottengono le informazioni necessarie per determinare esattamente i tempi del progetto in termini di obiettivi, attività e disponibilità di tempo delle risorse umane, descrivendo le attività nella loro sequenza (per esempio un'attività non può essere avviata prima che l'altra termini) e nel loro possibile parallelismo: ad ogni data di controllo vengono inseriti i dati relativi allo stato di avanzamento dei lavori, attività per attività (Figura 7) [6].

Il TMS, quindi, dovrebbe includere la capacità di gestire progetti e task in team, di pianificare al meglio con la visualizzazione della *timeline* (diagramma di Gantt) e la possibilità di lavorare contemporaneamente su tutte le attività inserite.

Scendendo nello specifico, alcune qualità importanti da ricercare in un Task Manager Software al fine di migliorare

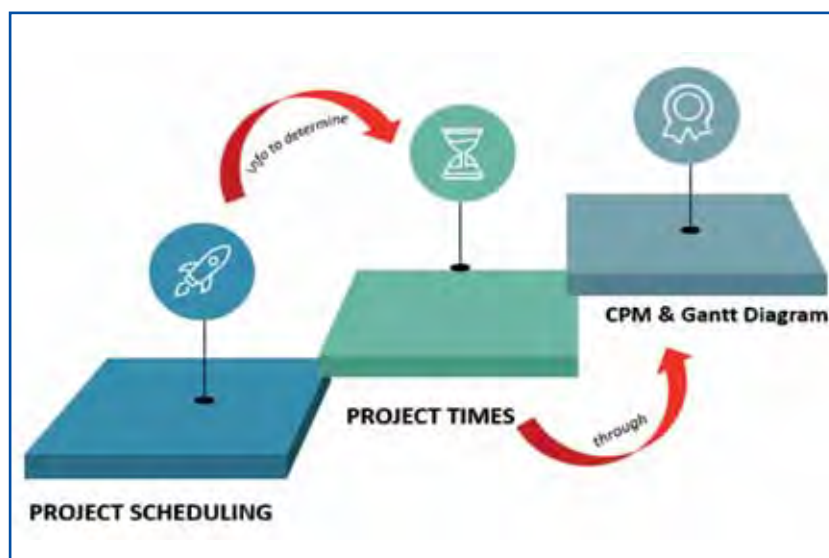


Figura 7 - Il processo di definizione del tempo e delle risorse in un TMS.

il lavoro possono essere le seguenti (Figura 8):

- **Presenza di un hub di progetti/attività:** con tutti i task in un unico spazio, sarà possibile e a costi contenuti tenere traccia delle varie attività/progetti in corso; nell'hub dovrà esserci la possibilità di vedere chiaramente lo stato di avanzamento di ciascuna risorsa coinvolta;
- **Accettazione delle attività:**

per i project manager o i team leader, dovrà esserci per tutte le risorse la possibilità di accettare le attività e quindi consentire alle altre persone coinvolte di vedere chi è stato impegnato con il lavoro, essendo in grado di identificare chi è responsabile per cosa e per evitare inutili duplicazioni di lavoro;

- **Attivazione delle attività dipendenti:** idealmente, all'in-

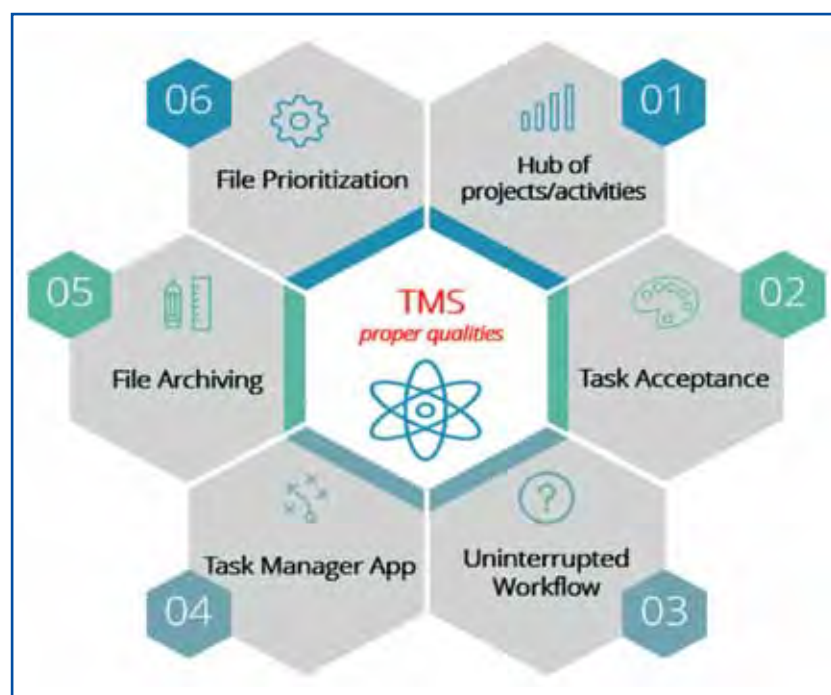


Figura 8 - Principali caratteristiche dell'approccio TMS nel suo complesso.

terno dell'hub, il completamento di un'attività dovrà essere comunicato al responsabile dell'attività successiva, al fine di ottenere un flusso di lavoro il più possibile ininterrotto;

- **Task Manager App:** la forza lavoro odierna è altamente mobile, quindi acquista una grande importanza scegliere un task manager che funzioni sia con laptop o PC desktop che con il telefono cellulare o tablet attraverso una app che dia alle persone l'accesso alle stesse informazioni disponibili in ufficio, per poter tenere ovunque traccia dei progetti/attività ordinarie;
- **Archiviazione di file:** con un software di gestione delle attività in grado di archiviare e organizzare file di risorse, come documenti, fogli di calcolo e immagini, nonché allegare file specifici ad attività specifiche per abbinare le informazioni alle attività appropriate, una persona può sempre essere sicura che sta lavorando con le informazioni corrette;
- **Autorizzazione alla priori-**

tizzazione delle attività: un software TMS dovrebbe consentire la prioritizzazione delle attività, in quanto è la parte più delicata di un progetto, processo produttivo o serie di attività da svolgere. La matrice di Eisenhower può essere un modello efficace dando la priorità a un elenco di attività o incarichi e classificandoli in base alla loro urgenza e importanza.

Riassumendo, una giusta applicazione di Task Management Software dovrebbe fornire agli utenti la maggior parte delle funzionalità necessarie per gestire le attività sviluppate in un'azienda. Per le risorse aziendali che viaggiano frequentemente o lavorano da remoto, l'accesso a una app di gestione delle attività, siano esse di routine o di progetto, consentirà di tenersi aggiornate sul proprio stato di esecuzione ovunque si trovino, con l'obiettivo di combinare nel modo più intelligente e flessibile possibile una maggiore produttività durante l'orario d'ufficio. Un'evidenza a livello di panoramica globa-

le della metodologia integrata dell'approccio TMS è rappresentata nella Figura 9.

Discussione e conclusione

Al giorno d'oggi, ancora troppo spesso nelle aziende si tende a seguire una routine quotidiana prestabilita, magari dettata dalla consuetudine. Spesso gli obiettivi da perseguire sono nella testa di una singola persona che si sforza di tenere insieme le cose, sprecando così un'enorme quantità di energia che non si riflette nell'aumento del valore prodotto: per non parlare dell'evidente stress manageriale vissuto da tutto il personale e dall'imprenditore in primis.

Negli ultimi decenni, tuttavia, sono stati sviluppati vari metodi per ottimizzare la produttività e, di conseguenza, la corretta programmazione delle attività da svolgere. Oggi più che mai è necessario disporre di un vero e proprio database che permetta la storicizzazione di quanto accade e più in generale delle attività svolte (ad esempio, anche la priorità di un compito può essere modificata ed è importante conoscere il momento in cui tale priorità viene cambiata e perché).

Avere un Task Management Software che permetta alle persone di organizzare il proprio lavoro, quello dei collaboratori e di tutta l'azienda significa stabilire quale "sinfonia" suonare e, ancor di più, quale interpretazione dare all'unica partitura cui fare riferimento. Imparare a padroneggiare ciascuno di questi punti (CA1, CA2, CA3) consentirà alla singola risorsa coinvolta di definire obiettivi precisi e misurabili, di organizzare la propria agenda personale procedendo con ordine e con piena consapevolezza delle proprie priorità lavorative,

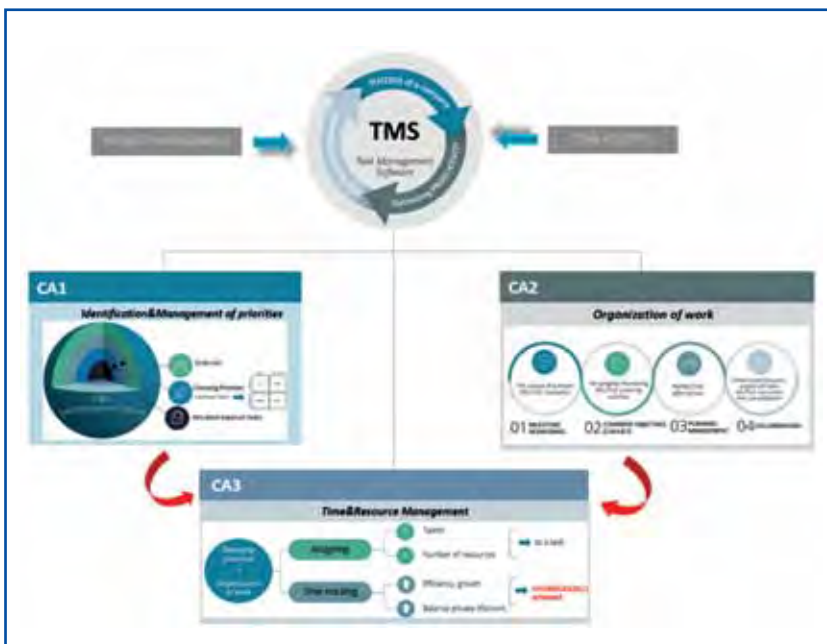


Figura 9 - La logica di fondo dell'adozione di un approccio TMS nelle organizzazioni.

nel tentativo di realizzare uno sforzo lavorativo che rispetti i tempi stabiliti, e allo stesso tempo migliori sensibilmente la produttività del lavoro e la capacità organizzativa del singolo.

Nota

Traduzione e sintesi da parte degli stessi autori dell'articolo "The Development of a Task Management Software (TMS): A bridge between Project Management's sub-activities (especially in multi-project context) and "ordinary" assignments to follow", pubblicato nel *PM World Journal*, Vol. XII, Issue IV (April 2023) a seguito dell'autorizzazione dell'editore. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/04/pmwj128-Apr2023-Spezie-Bragantini-development-of-task-management-software.pdf>

Bibliografia

- [1] Guida P. (2015). *Il Project Management. Secondo la Norma UNI ISO 21500*, FrancoAngeli
- [2] Tonchia S. (2001). *Il Project Management. Come gestire il cambiamento e l'innovazione*, Il Sole 24 Ore

- [3] PMI-Project Management Institute (2018). *Guide of Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide)*, Sixth Edition. USA
- [4] Bank J., Cain Z., Shoham Y., Suen C., Ariely D. (2012). "Turning personal calendars into scheduling assistants", Proceedings of the 2012 ACM annual conference extended abstracts on Human Factors in Computing Systems Extended Abstracts. Austin, Texas, USA: ACM, pp. 2667-2672
- [5] Jyothi N.S., Parkavi A. (2016). "A study on task management system", International Conference on Research Advances in Integrated Navigation Systems (RAINS), Bangalore, India, pp. 1-6
- [6] Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M., Sampietro M. (2004). *Organizzare e gestire progetti*, Etas-Seconda Edizione

Per l'elenco bibliografico completo si rimanda all'articolo originale.

Marianna Spezie

È un Ingegnere gestionale iscritto all'Albo degli Ingegneri industriali di Verona, con una laurea magistrale in Ingegneria gestionale presso l'Università degli Studi di Padova (2020) con la tesi: "Il Project Management e l'importanza dell'analisi degli Stakeholder nel Risk Management: il caso del Piano

di messa in Servizio dei contatori smart meter 2G in Megareti". Ha svolto nel 2019 uno stage in project management presso il Gruppo AGSM, una importante utility italiana di generazione, distribuzione e fornitura di energia elettrica e gas; successivamente, ha lavorato come docente di ICT (Information and Communication Technology) nelle scuole superiori nella città di Verona. Attualmente lavora nel Gruppo AGSM AIM nel ruolo di Data Analyst (gestione contabile di investimenti e costi, coordinamento/monitoraggio di progetti e processi). Si interessa all'ambito del project management, in particolare del risk management e stakeholder engagement, nonché all'applicazione dei principi del project management in contesti interdisciplinari, quali il settore sanitario e quello informatico, in termini di gestione e miglioramento delle mansioni, delle priorità lavorative e della capacità organizzativa del singolo. E-mail: mariannaspezie95@gmail.com

Damiano Bragantini

È un Ingegnere civile con oltre 20 anni di esperienza nelle Infrastrutture civili e nell'Information Technology. Attualmente lavora come Responsabile Magazzini delle sedi di Verona e Vicenza nel Gruppo AGSM AIM. Bragantini è stato anche docente presso l'Università di Liverpool (Regno Unito) dove ha insegnato nel corso di Project Management MSc. Bragantini è un project management professional (PMP) certificato dal Project Management Institute (PMI). È stato attivamente coinvolto con il Project Management Institute (PMI) come revisore di numerosi standard, nonché con il locale PMI Northern Italy Chapter, per il quale collabora tuttora su vari progetti di volontariato. E-mail: damiano.bragantini@agsm.aim.it

FrancoAngeli

www.francoangeli.it



Le conoscenze per innovare

Vincenzo Farina **INVESTIRE ALLA VELOCITÀ DEL PENSIERO** Meccanismi e trappole delle decisioni economiche e finanziarie

Una lettura intrigante non solo per investitori, risparmiatori e studiosi di economia e finanza, ma, più in generale, anche per chiunque sia curioso di comprendere i meccanismi e le trappole del processo decisionale umano.

182 pagine,
€ 21,00
(anche in e-book)



Paolo Braguzzi **L'IMPRESA FOR GOOD** Come usare il business per creare valore umano, sociale e ambientale

Le sfide incalzano e chiedono nuove vie per rendere le proprie imprese adatte al futuro. Questo libro è dedicato a quanti vogliono apprezzare le ragioni che sottostanno alla necessità di un nuovo paradigma, trarre ispirazione dagli esempi e disporre di strumenti pratici per la progettazione del cambiamento.

234 pagine,
€ 32,00
(anche in e-book)



Marina Capizzi **NON MORIRE DI GERARCHIA** Ridisegnare il campo da gioco per evolvere come persone, team e organizzazioni

Questo è un libro per esploratori che vogliono allargare il pensiero sulla gerarchia e aprire prospettive di riflessione inedite e sorprendenti, che facciano evolvere persone, team e organizzazioni.

258 pagine,
€ 27,00
(anche in e-book)

