

Project and Portfolio Management (PPM): offrire fiducia in un periodo di incertezza



La ricerca mostra che un progetto su tre non soddisfa le aspettative del management. CA Technologies ha realizzato un'iniziativa volta a comprendere esattamente i motivi del mancato successo di questi progetti e per offrire una soluzione volta a garantire la fiducia nei progetti all'interno delle aziende.

Benvenuti nel nostro progetto

----- Messaggio originale -----

Da: Gestione dei progetti

Data: 01/06/2016 14:27 (GMT-08:00)

A: Team "Interruzione progetto"

Oggetto: Nuova iniziativa aziendale!

Buongiorno team,

visto che alcuni di voi forse hanno del tempo a disposizione, abbiamo pensato di invitarvi a un'altra riunione settimanale sullo stato dei progetti. Ecco il nostro approccio funzionale:

Per facilitare la collaborazione ai progetti, creeremo decine di lunghissime stringhe e-mail che invieremo singolarmente a ognuno di voi. Tutti saranno invitati a dire la loro su ogni singolo argomento. In questo modo, quando avrete bisogno di consultare un particolare argomento, non lo troverete mai.

Il project manager incaricato della nuova iniziativa sarà un instancabile assegnatore di compiti, vi braccherà nei corridoi e vi inonderà di SMS sempre più spesso al minimo errore quando una scadenza è vicina ma il lavoro non è pronto.

Le schede attività dovranno essere compilate ogni ora, per fare in modo che i dati siano aggiornati al minuto.

Si sprecherà tempo prezioso in riunioni improduttive e irrilevanti in cui i partecipanti da remoto seguiranno con poca attenzione mentre giocano a Blackjack online e le conoscenze "pratiche" rimarranno rigidamente frammentate.

Vi aspettiamo.

Fa ridere perché è vero

Tutti abbiamo ricevuto un'e-mail simile, no? Certo, le parole erano leggermente diverse, ma il significato si leggeva perfettamente tra le righe. È una di quelle cose che nel mondo degli affari sono ormai considerate prevedibili, e accettabili.

Le regole del gioco sono cambiate. Oggi operiamo nell'economia delle app, guidati da dinamiche di business globali. Le tecnologie cambiano a un ritmo più serrato che mai. Le iniziative di business sono passate dalle direttive dall'alto alla collaborazione dal basso. I cicli di vita dei prodotti si sono ridotti. Le minacce della concorrenza sono ovunque. E la rapidità di introduzione sul mercato è tutto.

Improvvisamente, i processi tradizionali di gestione progetti sono diventati obsoleti. La tua azienda non può più permettersi di gestire i progetti come nell'e-mail.

PPM: dove c'è fumo, c'è fuoco

CA Technologies è leader sul mercato da anni e oggi vanta la più vasta community di utenti e le più grandi implementazioni PPM nel settore. CA Technologies è costantemente classificata come leader da terzi indipendenti, quindi non è un segreto che continui ad avere un ruolo guida nella tecnologia.

Siamo però anche consapevoli del fatto che, per quanto un prodotto possa avere successo, c'è sempre un margine di miglioramento. Quando abbiamo visto il report "Pulse of the Profession" del 2015 Project Management Institute, ne abbiamo fatto una sfida personale. Il report ha indicato senza incertezze che "[...] in media il 64% dei progetti ha esito positivo". E ha proseguito affermando che quelle cifre non miglioravano da molti anni.

Perché è una questione personale? L'obiettivo di CA Technologies non è assicurare il successo dei clienti il 64% delle volte. Il nostro obiettivo è offrire ai clienti le risorse tecnologiche di cui hanno bisogno per avere successo il 100% delle volte. È questo che ci rende leader. E anche se questi numeri riflettono l'intero mercato e non solo CA Technologies, abbiamo capito di poter fare la differenza. Ecco cos'altro emerge dal report:

- Il 96% dei membri dei team usa ancora l'e-mail per comunicare.
- Il 66% degli utenti afferma di dover presentare report di avanzamento ogni settimana o più spesso.
- I report di stato vengono consultati solo per il 33% tramite il dashboard dello strumento PPM e per il 57% via e-mail.

I numeri illustrano chiaramente che le aziende utilizzano soluzioni inadeguate al di fuori dei sistemi PPM per eseguire i processi richiesti. Quindi ci siamo posti l'obiettivo di affrontare queste problematiche e assicurare un tasso di successo decisamente più elevato per i progetti dei nostri clienti.

Abbiamo iniziato da una nostra indagine di ricerca approfondita progettata per comprendere a fondo le esigenze dei clienti e come soddisfarle meglio. Abbiamo implementato una metodologia di ricerca completa per stabilire in che modo i clienti usano i nostri prodotti nella nuova economia delle app e usano quelle informazioni per orientare e guidare il nostro sviluppo futuro dei prodotti.

Lo studio illustra le sfide PPM

Nel 2015 CA Technologies ha realizzato uno studio approfondito per valutare il modo in cui le soluzioni PPM sul mercato soddisfano le attuali esigenze di business e per identificare aree di miglioramento. Di seguito sono indicati i parametri dello studio:

1. METODOLOGIA DI INDAGINE



Abbiamo utilizzato una tecnica etnografica flessibile per intervistare e osservare gli utenti nei loro ambienti di lavoro. Anziché realizzare un sondaggio formale, abbiamo chiesto agli intervistati di raccontare liberamente la propria esperienza, consentendoci di esaminare non solo i modelli di comportamento di base ma anche le motivazioni, i punti deboli e la natura quotidiana del lavoro di progettazione di progetti, programmi e portfolio.

2. PERSONE INTERPELLATE



Abbiamo intervistato più di 150 professionisti, tra cui portfolio manager, program manager, project manager, resource manager e financial manager e membri di team, analisti dei dati, proprietari di processi e amministratori del supporto. Le interviste si sono svolte all'interno dei luoghi di lavoro per osservare l'effetto dei processi di lavoro sull'ambiente e sui ritmi giornalieri. Abbiamo parlato delle loro responsabilità, di come rientrano nella struttura organizzativa e del metodo usato per collaborare. Le interviste sono state qualitative, esplorando le aspirazioni e gli obiettivi spesso complessi che determinano il comportamento delle persone.

3. AZIENDE VISITATE



Abbiamo intervistato il personale di diverse aziende in più settori che attualmente impiegano soluzioni PPM. Si tratta di aziende di varie dimensioni, da medie imprese a società Fortune 100.

Guardare PPM da una nuova prospettiva

Il nostro studio è stato progettato per stabilire come viene utilizzato PPM in un ambiente di business moderno e per comprendere meglio le motivazioni delle persone incaricate della gestione dei progetti, nonché dei membri dei team che partecipano. Ecco i risultati chiave.

Risultato n. 1 dello studio: PPM non è per niente divertente

Comprendiamo perfettamente che il management deve sapere a cosa stanno lavorando i dipendenti e qual è la fase corrente dei progetti, in modo da poter coordinare interventi complementari, migliorare il business planning e massimizzare gli investimenti. Avanzamento, tariffe, spese... occorre acquisire tutti i dati. La raccolta dei dati sul tempo, in particolare, è fondamentale per tenere traccia, elaborare e distribuire i dati sulle risorse in modo efficiente a supporto delle attività di contabilità standard. C'è un nesso in questa follia.

Eppure, l'inserimento del tempo giornaliero o settimanale è considerato dai membri dei team come una forma di governance priva di valore percepito direttamente e, anzi, è visto come un ulteriore meccanismo di controllo voluto da un Grande Fratello il cui scopo è rovinare i weekend.

Per i dipendenti, l'inserimento dello stato è un'attività pesante, lunga ed esasperante. Raramente riescono a vedere l'utilità del tempo che dedicano all'immissione dei dati e quindi hanno difficoltà a identificare il valore personale che ne deriva. Dato il consenso limitato, rimandano, a volte inseriscono numeri falsi giusto per procedere rapidamente oppure non lo fanno affatto. È lo stesso processo mentale osservato nel periodo delle dichiarazioni dei redditi, in cui i contribuenti si conformano malvolentieri, solo per evitare problemi.

I dati, pieni di inesattezze, vengono poi esportati generalmente in un foglio di calcolo di Microsoft® Excel® in cui gli analisti li "ritoccano" nella speranza di farli aderire di più alla realtà. Quando i numeri sembrano ragionevoli, vengono inseriti in una diapositiva di Microsoft PowerPoint® per presentarli alla dirigenza.



È evidente che l'inserimento di dati errati nel sistema compromette la qualità dei dati che ne escono. I risultati non riflettono a sufficienza la realtà e i dirigenti non li ritengono attendibili. Quindi, tutto il tempo e la fatica dedicati da più membri dei team nel processo eccessivamente complesso descritto sopra sono vani. Inoltre, i team ricadono in scenari di straordinari non necessari, pianificazioni non rispettate, stime errate e progetti annullati.

Risultato n. 2 dello studio: i project manager si occupano di relazioni, al contrario dei loro strumenti

Una parte del lavoro dei project manager consiste nel tenere alta la motivazione del team, in certi casi arrivando anche ad assumere un ruolo da terapeuta. Man mano che i project manager si rendono conto di occuparsi di relazioni, le capacità relazionali e gli strumenti che le supportano diventano sempre più importanti, mentre le capacità e gli strumenti task-master si rivelano inadeguati.

Chiunque abbia mai avuto una relazione personale sa che la comunicazione è fondamentale per il successo. Lo stesso principio vale anche per gli ambienti aziendali, in cui i project manager devono fare in modo che la comunicazione sia costante e altamente efficace per mantenere acceso il motore del team e assicurarsi che il progetto proceda secondo i piani. L'intero processo, tuttavia, può essere compromesso se le comunicazioni non sono adeguate, se sfuggono o rimangono sepolte nell'e-mail.

L'e-mail, infatti, non è più all'altezza di molti dei requisiti chiave per la gestione dei progetti. I team che se ne sono resi conto hanno reagito implementando strumenti di collaborazione ad hoc, che però creano nuove problematiche legate alla mancanza di integrazione con le attività effettive del progetto e lo scarso supporto delle dinamiche di gruppo.

Di conseguenza, una buona parte del lavoro svolto dai team di progetto finisce sparpagliato o nascosto e i project manager dedicano tempo alla ricerca di informazioni archiviate in chat, e-mail, messaggi vocali e appunti anziché alla risoluzione dei problemi. Nel momento in cui i dati sono nascosti e gli strumenti non supportano l'integrazione in tempo reale e la trasparenza, comprendere lo stato di un progetto in tempo reale è eccessivamente complesso.

A complicare ulteriormente la situazione sono le difficoltà di coordinamento derivanti dalla natura stessa della forza lavoro di oggi. I team moderni devono favorire la risoluzione dei problemi e condividere le informazioni affinché diventino di patrimonio comune. Se le conoscenze non vengono trasferite in contesto, la potenza dei team distribuiti si riduce a causa di informazioni non esatte e infinite riunioni di stato.

Gli strumenti inadeguati sono un componente chiave delle riunioni inefficaci. I team di progetto perdono tempo prezioso in riunioni che ritengono irrilevanti e improduttive. Nonostante l'alta partecipazione, i partecipanti che collaborano effettivamente sono pochi. E la situazione è anche peggiore per i partecipanti in remoto che hanno difficoltà a seguire, e quindi non si sentono coinvolti. Le riunioni improduttive possono essere costose in termini di denaro e abbassamento di morale.

Risultato n. 3 dello studio: molti dati, poche informazioni

Lo scopo ultimo di un PMO efficace (e di qualsiasi buon project manager) è favorire decisioni di business migliori. Per raggiungere buoni risultati, le aziende hanno bisogno di due ingredienti principali: dati di qualità e trasparenza. Il sondaggio rivela che questi sono i punti in cui le aziende sono carenti.

La precisione e l'accessibilità dei dati sono fondamentali. Ma la verità è che i dati dei progetti sono estremamente imprecisi. I principali imputati, ovvero le immissioni errate di stato e tempo, creano un effetto domino che porta ad altre precisioni e, in ultima analisi, impedisce al report di fornire un'unica versione aggiornata della realtà.

Il problema è amplificato dal fatto che i dati risiedono non solo in un report di stato, ma in vari strumenti incapaci di riunire gli elementi in modo coesivo in una raccolta ricercabile di informazioni, metriche e notifiche. Molte aziende esportano dati PPM in Excel perché sono facili da ritoccare e manipolare e perché si tratta di uno strumento noto, ma non è uno strumento di collaborazione.

I project manager hanno bisogno di creare report di stato e di focalizzarsi sulla comunicazione e su altre attività di lavoro utili per affrontare le problematiche del progetto. Excel e PowerPoint restano alternative diffuse perché è più facile che imporre ai membri del team l'utilizzo di uno strumento nel quale percepiscono un valore limitato. Esportando semplicemente i dati dal sistema PPM in queste app, tuttavia, i dati vengono astratti, il contesto viene completamente rimosso e si perde la possibilità di eseguire il drill-down per approfondire la conoscenza.

La vision di CA Technologies per il PPM di nuova generazione

L'ambiente di business dinamico, complesso e in evoluzione continua a enfatizzare la necessità di eccellenza nella gestione di progetti, programmi e portfolio. Per prosperare nel nuovo paradigma, le aziende devono esaminare attentamente le loro operations, con particolare riferimento all'esecuzione delle iniziative strategiche. Ecco alcuni dei modi in cui CA Technologies può offrire il proprio contributo alle aziende:

- Focalizzare le iniziative di innovazione sull'esito desiderato del lavoratore anziché aggiungere nuove funzionalità in base a trend del mercato o reazioni concorrenziali
- Fornire metodologie Agile incentrate sui concetti di gestione del valore, gestione del lavoro, gestione della capacità e gestione finanziaria
- Fornire nuove soluzioni di gestione dei progetti che rafforzano le modalità operative
- Semplificare il passaggio dal comando e controllo a una cultura e una rete più aperta e di fiducia
- Aiutare a integrare la mentalità di gestione dei progetti nella cultura aziendale
- Aiutare i PM a comprendere i loro ruoli in evoluzione nel corso della loro trasformazione da task manager a problem solver
- Mettere chi opera in prima linea in condizione di prendere decisioni e assumere responsabilità
- Aiutare il PMO a supportare un modello di continuous delivery più rapido e iterativo basato su metodi Agile, semplicità e trasparenza
- Aumentare la fruibilità delle applicazioni enterprise per offrire uno sviluppo rapido, iterativo e aperto nel nuovo modello di innovazione

CA PPM: fiducia nei progetti e meno stress

CA ha riconsiderato la metodologia di progettazione alla base del suo strumento PPM per fornire una soluzione orientata all'utente finale che rifletta meglio gli obiettivi e le motivazioni dell'intero team, contribuisca a generare fiducia nei progetti ed elimini lo stress associato all'eventualità che il progetto abbia esito negativo.

Al centro di questa nuova metodologia di progettazione si colloca la nostra ricerca proprietaria, da cui emerge in modo inequivocabile la necessità di un approccio all'innovazione orientato ai risultati, in cui la misurazione dei criteri di successo del cliente ha un ruolo centrale.

Per raggiungere questo obiettivo, è essenziale focalizzare l'attenzione sulle persone che usano il software e non solo sulle tecnologie o attività sottostanti. Ferma restando l'importanza delle funzionalità specifiche, i risultati positivi di un progetto si ottengono meglio attraverso una user experience accattivante che aiuti i team a coinvolgere e ad avere successo, assegnando priorità agli investimenti allineati a questa strategia. Il processo di progettazione risultante include gli elementi chiave illustrati di seguito.

La praticità è la chiave.

CA PPM fornisce ai project manager un modo semplice e unificato per connettersi ai team che supportano. Grazie a una user experience progettata per offrire ai project manager un accesso migliore alle persone, è più facile che i progetti mantengano il passo.

Dai collaboratori che inseriscono i tempi agli stakeholder che devono rimanere informati, PPM diventa un prolungamento intuitivo e naturale dell'esecuzione del lavoro. Tutti gli utenti restano coinvolti e soddisfatti nel ciclo di vita di ogni progetto.

Il team (non la scheda attività) prima di tutto.

È importante fare in modo che i membri dei team superino gli approcci basati su strumenti disconnessi e schede attività. I progetti devono diventare esperienze più simili alle applicazioni social media, in cui i team si connettono e comunicano apertamente per tutta la durata del progetto.

Questa comunicazione social permette ai team di collaborare liberamente e aiuta i project manager a ottenere il quadro dello stato complessivo del progetto. Con CA PPM si ottiene una soluzione che utilizza la potenza del team e assicura risultati positivi.

Lasciamo parlare i dati.

Senza la fiducia, i dati che emergono dalla soluzione PPM sono poco più che una fantasia. Il management deve avere fiducia nei dati solo quando i team sono coinvolti e inseriscono correttamente i dati all'interno di uno strumento dalle funzionalità pensate per acquisire informazioni utili al momento giusto all'interno del processo.

Una soluzione CA PPM basata sulla user experience e focalizzata sui risultati cui aspira l'utente fornirà ai team un valore certo. Il coinvolgimento nascerà dalla semplicità, velocità e facilità d'uso. La soluzione potrà essere usata pienamente e i dati ricavati saranno più accurati, e quindi attendibili, che mai.

Per altre informazioni sulla ricerca e sulla vision di CA Project & Portfolio Management, visita il sito ca.com/projectportfoliomangement

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software che promuove l'innovazione all'interno delle aziende, consentendo loro di cogliere le opportunità offerte dall'application economy. Il software rappresenta il cuore di qualsiasi business, in ogni settore. Dalla pianificazione allo sviluppo, fino alla gestione e alla sicurezza, CA Technologies collabora con le aziende di tutto il mondo per cambiare il nostro modo di vivere, interagire e comunicare, in ambienti mobile, cloud pubblici e privati, distribuiti e mainframe. Per ulteriori informazioni, visita il sito ca.com/it.