

## Лекція 5

### Проектна команда в івент-менеджменті

Особливості організації проектної команди. Керівництво співробітниками при організації івенту. Робота в команді. Мотивація, комунікація. Ефективний

обмін інформацією. Основні техніки прийняття рішень. Таблиці рішень. Застосування технік креативності при роботі в команді.

#### **1. Особливості організації проектної команди. Керівництво співробітниками при організації івенту.**

Специфіка ринку послуг (а особливо event-послуг) полягає в тому, що дуже багато залежить від персоналу. Event-проект без присутності тих, хто його

організовує, не відбудеться. Тобто фактично персонал – це ключовий і важливий елемент заходів. Отже працівник (івентор) – основний елемент. Івентор – це фахівець з планування, організації та проведення івентпроектів, є

експертом в творчих, технічних та організаційних питаннях івент-бізнесу.

До основних функцій управління персоналом в івент відносять:

німецький дослідник У. Хальцбаур відносить функцію мотивування та налагодження комунікації, функцію формування складу команди. Також він вважає, що витоками ефективного управління персоналом є своєчасне визначення потреби в співробітниках відповідних кваліфікацій і в постановці

актуальних завдань. Використовуючи робочий структурний план можна окреслити ділянки робіт і види діяльності, а також кількість необхідних співробітників з відповідною кваліфікацією для виконання цих робіт.

Визначивши потребу в персоналі необхідно перейти до аналізу наявного кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання відповідних послуг або забезпечити додаткове навчання співробітників [4]. Особливу увагу У. Хальцбаур приділяє питанню мотивації команди та

методам налагодження ефективної комунікаційної системи всередині всієї організаційної структури.

Інший підхід до управління людськими ресурсами та персоналом пропонує О. Шумович, директор компанії Eventum, член міжнародної асоціації

ISES (International Special Events Society). Він вважає, що основними функціями

управління людськими ресурсами є наймати, розвивати, організовувати, мотивувати, утримувати або звільняти персонал. На його думку, оскільки івент

менеджмент має справу з людьми, то основні теоретичні принципи управління

персоналом, які склались в науковій практиці діють так само в івент менеджменті, як і в інших галузях [5].

Раціональне управління персоналом є ключовим моментом в організації заходів, оскільки саме люди є основним виробничим інструментом, і не варто

його втрачати на користь конкурента. Втрата працівника означає втрату не тільки його знань, а й усіх інвестицій, вкладених у навчання цього співробітника. Івент є результатом командної роботи, і тому потрібно стимулювати обов'язково всю команду, заохочувати її взаємодію та колегіальність у прийнятті рішень.

На даний момент (не тільки в event-індустрії) склалися дві різні культури управління персоналом:

- 1) виховувати кадри або
- 2) набирати команду під конкретний проект.

Культура управління організації – це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації. Культура управління, яка має на увазі виховувати кадри – в такій компанії виховують співробітників, дбайливо вирощують професіоналів, формують кадровий резерв і висувають на пости керівників своїх співробітників. Тут сильні корпоративна культура, традиції і спадкоємність. Втрата ключового співробітника – серйозний удар для такої компанії. Її розвиток поступальний і неухильний. Саме такі компанії стають «кузнею кадрів» та переманюють талановитих працівників високими заробітками і

перспективами. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура управління персоналом – це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі управління персоналом, яка не має нормативного

закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства,

нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший - поверхневий рівень - це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура

будівель). Другий - смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє

мету інвестування корпорації.

Третій - глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т. д.).

60 Набрати команду під конкретний проєкт – компанії, під силу залучити «зірок» ринку для вирішення амбітних завдань, і вона збере кращих з кращих

(нехай і на короткий час), щоб зірвати банк. Така компанія шукає таланти всюди, залучаючи самі «вершки» цікавими проєктами і високими заробітками,

і розлучається з ними, коли робота виконана і з'являються інші завдання. Вона

вимагає не лояльності, а короткочасної повної віддачі. Постійними співробітниками, носіями корпоративної культури і традицій є відносно невелике число працівників. Культура подібної компанії гнучка й змінюється

залежно від завдань в даний конкретний момент. Такі компанії можуть створюватися і розпадатися теж досить швидко, тому що не ставлять перед собою мети існувати довго. Їх ідеал: «гарне завдання - гарне рішення».

Приблизно так знімаються фільми: трупа створюється для конкретного фільму і

може ніколи більше не зібратися разом.

Зазвичай компанії в тій чи іншій мірі використовують обидва підходи, не роблячи остаточного вибору. Проте варто враховувати цей феномен. Він пояснює, чому деякі невідомі компанії виграють мегабюджетні тендери і потім

не продовжують свій успіх. Особлива увага при розгляді проблеми управління

людськими ресурсами в івент індустрії приділяється питанню залучення

тимчасового персоналу, який може виступати у ролі оплачуваних найманих працівників і в ролі волонтерів.

Тимчасовий персонал. У ході підготовки заходу для виконання простих робіт може знадобитися тимчасовий персонал.

Функції тимчасового персоналу:

- реєструвати учасників;
- упаковувати кореспонденцію (сюди ж можна віднести виписування запрошень і тощо);
- упаковувати і оформляти сувеніри;
- відправляти факси, листи та ін.;
- обдзвонювати аудиторії по телефону;
- виконувати функції промо-персоналу, масовки.

61 Навіть тимчасовому персоналу необхідний тренінг. Не потрібно вчити його філософії компанії, відношенню до праці, місцевих звичаїв і іншому, що

називається корпоративною культурою.

Якщо доводиться працювати з тимчасовим персоналом, завжди має бути людина, координуюча їх роботу та відповідальна за результат. Відповідно у неї

повинні бути всі повноваження з відбору претендентів, з матеріального стимулювання, він повинен мати право звільняти людину або виплачувати йому премію. Цій людині доведеться працювати в тісному контакті зі своїми підлеглими: щоб бути впевненим у якості роботи тимчасових співробітників,

він повинен постійно їх перевіряти і контролювати.

Оптимально, якщо на одного вашого співробітника доводиться не більше десяти тимчасових працівників (хоча, звичайно, це залежить від того, що саме вони роблять).

Для успішної роботи над івентом необхідний ефективний обмін інформацією - це один з найбільш важливих моментів. Для цього потрібно регулярно проводити наради з усіма зацікавленими людьми, плюс зустрічі з клієнтом. Сила такого підходу - в неухильній регулярності: наприклад, щотижневі зустрічі в певний день тижня, ранкові наради. Крім цього потрібно

намагатися зберегти у письмовій формі інформацію, яку ви вважаєте важливою

і яка повинна бути доступна членам команди. План заходу повинен бути не в

голові менеджера - він повинен бути написаний. Тоді, навіть якщо менеджера,

відповідального за цей захід, немає на робочому місці, будь-хто зможе

відповісти на дзвінок і питання Клієнта. Потрібні документи можуть зберігатися в друкованій формі або пересилатися всім залученим в проект співробітникам по електронній пошті.

Перед заходом пишеться сценарій, де вказано, хто відповідає за яку зону (територію або комплекс завдань). Можна не знати детально, де хто знаходиться, але завдяки плану буде дуже просто знайти потрібну людину.

I

кожен член команди легко знайде себе в цьому плані, він знає, що його ім'я записано в сценарії, що до нього звернуться за такими-то питаннями і що він

відповідає перед усіма за ці завдання.

## **2. Робота в команді. Мотивація, комунікація. Ефективний обмін інформацією.**

Звичайно, дуже багато залежить від типу заходів, які проводите, від того, наскільки часто ви їх робите.

Проте є кілька основних рекомендацій і підходів до розподілу робіт.

1. Розподіл робіт за проектами. У цьому випадку потрібно призначити менеджера, який відповідає за весь проект в цілому. У нього може бути кілька

помічників, асистентів, між якими він розподіляє поточні роботи по підготовці

заходу. Якщо з'являється новий захід, призначається інший менеджер, який відповідає за новий проект, якому підпорядковані інші помічники та асистенти.

Така схема роботи підходить, якщо заходів не дуже багато, якщо вони не дуже

складні за виконання чи досить різні за змістом. Завдяки такій структурі розподілу робіт менеджер, відповідальний за проект, тримає в руках всі «нитки», він в курсі всього, що відбувається в рамках проекту. Різні елементи

проекту простіше поєднати в єдине ціле. Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат дуже залежить від особистості менеджера, його компетенції в тій чи іншій області, від якості та кількості його контактів на ринку. Крім того, таке рішення не масштабоване. Один менеджер не зможе взяти наступний проект, поки не закінчить поточний. Немає також економії від

комплексних домовленостей.

2. Розподіл робіт за функціями. Якщо досить багато однотипних заходів або підготовлюваний захід великий і складний, то можна розподілити роботу за

функціями, тобто різним менеджерам доручаються різні частини заходу, за які

вони відповідають. Така структура розподілу робіт дозволяє кожному

менеджерів зосередитися на виконанні одного типу робіт. Він може використовувати одну базу контактів для всіх проектів, що істотно скоротить час на узгодження, проведення тендерів і тощо. Можна отримати більш вигідні умови від постачальників, обумовлюючи відразу кілька проектів (економія на масштабі). Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат проекту дуже залежить від якості роботи кожної з ланок організації заходу. У разі якщо будь-хто з менеджерів виявиться недостатньо успішним у виконанні своєї частини роботи, робота всіх інших підрозділів опиниться під загрозою. Елементи можуть не з'єднатися в часі. Проект може виглядати як розрізнені частини з різною якістю. При підготовці заходів частіше використовується комбінація цих підходів.